

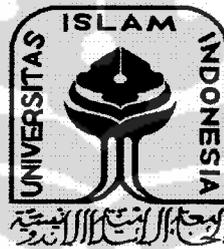
**Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budget Emphasis***

**Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya *Slack Anggaran***

**(Studi Kasus Pada PT. Telkom Yogyakarta)**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Akuntansi,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



oleh:

Nama : Dinni Anissarahma

Nomor Mahasiswa : 04312091

Program Studi : Akuntansi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2008**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

”Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memenuhi gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



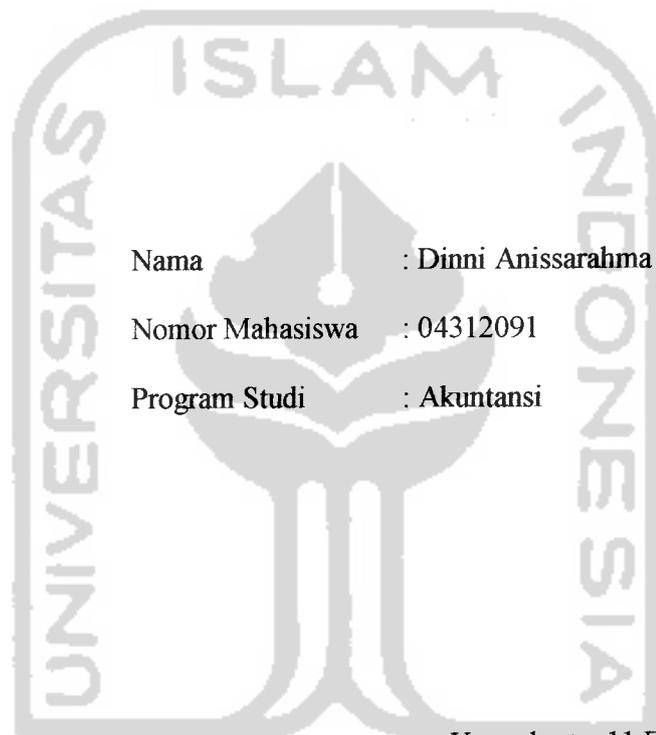
Yogyakarta, Februari 2008

Penulis,

Dinni Anissarahma

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budget Emphasis*  
Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya *Slack* Anggaran  
(Studi Kasus Pada PT. Telkom Yogyakarta)**

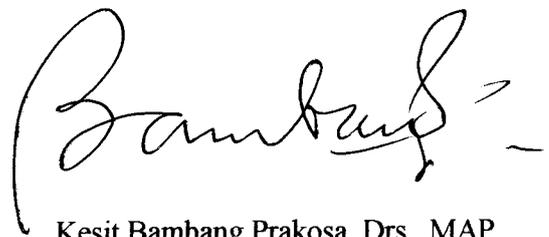


Nama : Dinni Anissarahma  
Nomor Mahasiswa : 04312091  
Program Studi : Akuntansi

Yogyakarta, 11 Februari 2008

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Kesit Bambang Prakosa, Drs., MAP

# BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

## SKRIPSI BERJUDUL

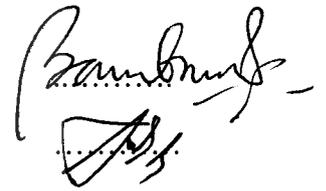
**Pengaruh Partisipasi Anggaran ,Informasi Asimetris, Budget  
Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack  
Anggaran**

Disusun Oleh: DINNI ANISSARAHMA  
Nomor Mahasiswa: 04312091

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 19 Maret 2008

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si

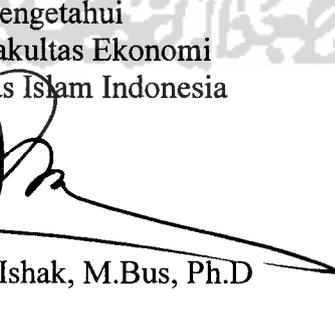
Penguji : Drs. Suwaldiman, M.Accy, Ak

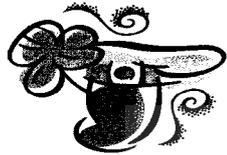
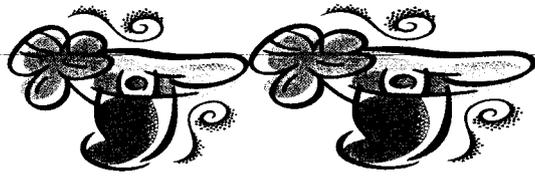


Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



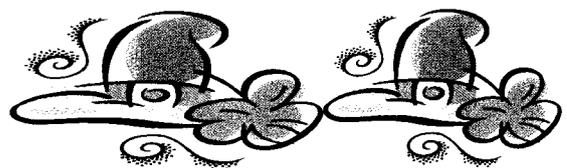
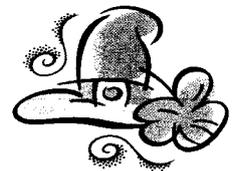
Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D





*Karya ini kupersembahkan kepada :*

- ♣ *Ayah yang telah memberikan dukungan baik moral maupun spiritualnya*
- ♣ *Ibu yang telah membesarkanku dengan penuh kasih sayang dan terima kasih atas segala dukungan serta doanya selama ini*
- ♣ *Kakakku Deka yang juga selalu mensupportku*
- ♣ *Para sahabatku*



## MOTTO

*"Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu yang berusaha untuk merubahnya"*

*"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu pasti ada kemudahan"*

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

*"Sholat dapat menjernihkan pikiran, dan hanya sholatlah yang dapat meninggikan derajatmu dihadapan Nya"*

*"Harapan dan impian akan terwujud jika usaha, kesabaran, keyakinan dan doa terus bersama"*

*"Menjadi seseorang yang memiliki keterampilan serta kerangka berpikir, maka kita akan bisa melihat kesempatan yang muncul dan pergunakanlah kesempatan itu dengan sebaik-baiknya"*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terhadap timbulnya *slack* anggaran pada PT. Telkom Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empirik, yang mendukung dugaan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi akan menyebabkan peluang untuk menciptakan *slack* anggaran.

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah sebesar 50 orang tetapi sampel yang dapat diolah adalah 35 orang yang terdiri dari manajer pada tingkat bawah (*lower level manager*) dan manajer pada tingkat menengah (*middle manager*) yang terlibat dalam penyusunan anggaran di PT Telkom Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan survei yang diperoleh dengan cara pembagian kuesioner kepada para responden. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis statistik sebesar 0,315, artinya apabila partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi tersebut tinggi, maka *slack* anggaran akan tinggi pula.

*Keywords* : Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budget Emphasis*, Komitmen Organisasi dan *Slack* Anggaran.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillahil 'Alamin dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi berjudul **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budget Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran (Studi Kasus Pada PT. Telkom Yogyakarta)** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Strata-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Adapun dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa apa yang telah disajikan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu bimbingan, saran serta pengarahan dari semua pihak sangat penulis harapkan demi tercapainya penulisan yang lebih baik.

Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih ditujukan kepada :

1. Bapak Drs. Asma'i Ishak, M. Bus., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Bapak Drs. Kesit Bambang Prakosa, MAP. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk serta saran dengan tulus ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Seluruh Staf Pengajar dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Pimpinan PT. Telkom Yogyakarta, Ibu Eni Tri Astuti, SE, Bapak Sigit Dinianto dan seluruh staf karyawan PT. Telkom Yogyakarta, yang telah memberikan ijin dan kemudahan selama penulis melakukan penelitian.
5. Ayah dan Ibu tercinta yang telah memberikan bantuan, nasehat, dorongan, doa serta kasih sayang yang sangat besar selama ini hingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Kakakku Deka yang senantiasa memberikan motivasi, doa dan kasih sayang kepada diriku selama ini.
7. My special friend Bernan yang selalu memberikan support, saran, doa dan kasih sayang kepada 'Ade selama ini.
8. Sahabatku : Rika dan Tia trima kasih atas segala bantuan dan doanya dari awal sampai terselesaikannya skripsi ini, juga Nisa, Galuh, Nico, Loka, Dunkz, Jess, dan Yusdi, *thanks for your support, success to U all!!!...*
9. Teman-teman seperjuanganku akuntansi '04 di FE UII, *thanks to u guys...*
10. Nisa Manajemen UII'04 dan Dewa UGM'04, makasih kalian mau merelakan waktu magang kalian untuk menemaniku menyebarkan kuesioner.

11. Semua pihak yang tidak bisa aku sebut satu persatu yang telah banyak membantu selama ini.

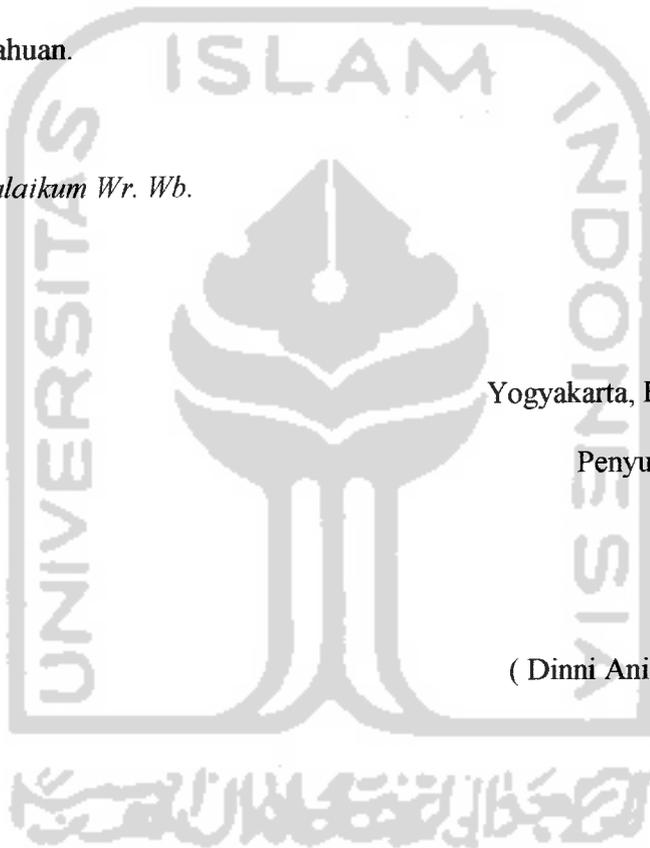
Penulis juga menyadari bahwa sebagai manusia banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu koreksi dan saran demi perbaikan skripsi ini akan diterima dengan senang hati dan lapang dada. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua dan mampu menjadi tambahan bagi ilmu pengetahuan.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, Februari 2008

Penyusun,

( Dinni Anissarahma )



## DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
Halaman Sampul Depan Skripsi .....	i
Halaman Judul Skripsi .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi .....	iv
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi .....	v
Halaman Persembahan .....	vi
Motto .....	vii
Abstraksi .....	viii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xii
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Gambar .....	xvii
Daftar Lampiran .....	xviii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
1.6 Sistematika Pembahasan .....	6

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Pengertian Anggaran .....	8
2.1.1.1 Klasifikasi dan Fungsi Anggaran .....	10
2.1.1.2 Proses Penyusunan Anggaran .....	12
2.1.1.3 Aspek Perilaku Dalam Penganggaran .....	17
2.1.2 Slack Anggaran .....	19
2.1.2.1 Pengertian <i>Slack</i> Anggaran .....	19
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Slack</i> Anggaran ....	20
2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
2.3 Pengembangan Hipotesis .....	27

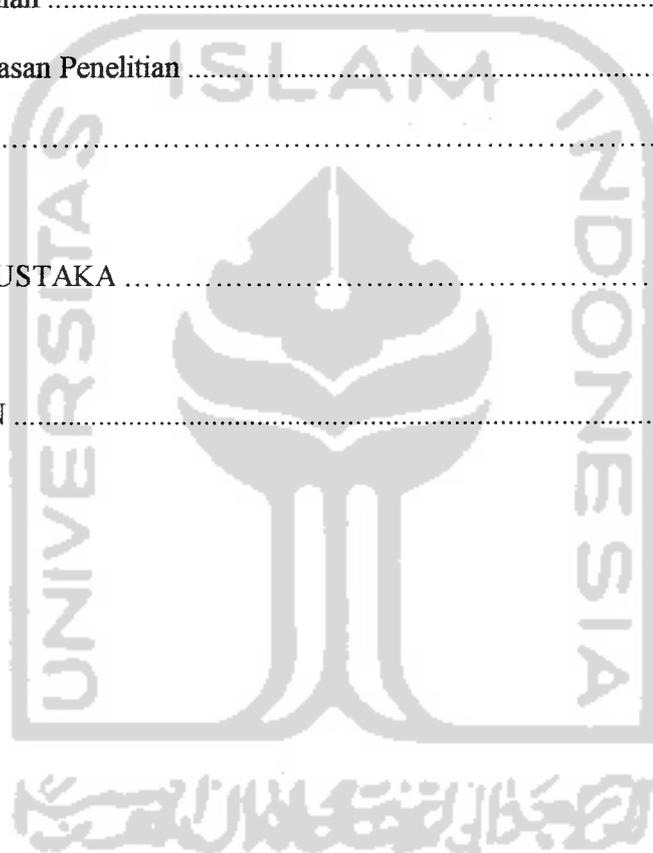
## BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Sampel Penelitian .....	29
3.2 Data dan Sumber Data .....	29
3.3 Identifikasi Variabel dan Pengukurannya .....	31
3.4 Pengujian Hipotesis .....	32
3.5 Metode Analisis Data .....	33
3.5.1 Analisis Deskriptif .....	33
3.5.2 Analisis Kuantitatif .....	33
3.5.3 Analisis Regresi Berganda .....	36
3.5.4 Pengujian Hipotesis .....	37

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif .....	39
4.1.1 Karakteristik Responden .....	39
4.1.1.1 Tingkat Usia .....	40
4.1.1.2 Jenis Kelamin .....	40
4.1.1.3 Pendidikan Terakhir .....	41
4.1.1.4 Jabatan .....	41
4.1.1.5 Lama Bekerja .....	42
4.1.2 Analisis Jawaban Responden .....	42
4.1.2.1 <i>Slack</i> Anggaran .....	43
4.1.2.2 Partisipasi Anggaran .....	43
4.1.2.3 Informasi Asimetris .....	44
4.1.2.4 <i>Budget Emphasis</i> .....	45
4.1.2.5 Komitmen Organisasi .....	45
4.2 Uji Asumsi Klasik .....	46
4.2.1 Uji Multikolinearitas .....	46
4.2.2 Uji Heterokedastisitas .....	47
4.2.3 Uji Autokorelasi .....	48
4.2.4 Uji Normalitas .....	49
4.3 Pengujian Instrumen .....	50
4.3.1 Uji Validitas .....	50
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	53
4.4 Pengujian Hipotesis .....	54

4.4.1 Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F) .....	54
4.4.2 Pengujian Hipotesis Kedua (Uji t) .....	55
4.4.3 Koefisien Determinasi .....	59
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan .....	60
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	61
5.3 Saran .....	61
DAFTAR PUSTAKA .....	62
LAMPIRAN .....	64



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Tingkat Usia Responden .....	40
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	40
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden .....	41
Tabel 4.4 Jabatan Responden .....	41
Tabel 4.5 Lama Bekerja .....	42
Tabel 4.6 Variabel <i>Slack</i> Anggaran .....	43
Tabel 4.7 Variabel Partisipasi Anggaran .....	44
Tabel 4.8 Variabel Informasi Asimetris.....	44
Tabel 4.9 Variabel <i>Budget Emphasis</i> .....	45
Tabel 4.10 Variabel Komitmen Organisasi.....	46
Tabel 4.11 Tabel Nilai VIF .....	47
Tabel 4.12 Hasil Uji Autokorelasi .....	49
Tabel 4.13 Tabel Normalitas .....	50
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas .....	51
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas .....	53
Tabel 4.16 Hasil Uji Regresi Secara Serempak .....	54
Tabel 4.17 Hasil Uji Regresi Secara Parsial .....	55
Tabel 4.18 Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	58
Tabel 4.19 Koefisien Determinasi .....	59

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian .....	31
Gambar 4.1 Diagram <i>Scatterplot</i> .....	48



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner .....	65
Lampiran 2. Data Statistik .....	70
Lampiran 3. Pengujian Instrumen .....	72
Lampiran 4. Karakteristik Responden .....	77
Lampiran 5. Jawaban Responden .....	79
Lampiran 6. Uji Normalitas .....	82
Lampiran 7. Hasil Uji Regresi .....	83
Lampiran 8. Diagram <i>Scatterplot</i> .....	85
Lampiran 9. Surat Keterangan Penelitian dari PT. Telkom Yogyakarta.	86



**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

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

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

Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran memiliki beberapa fungsi yang secara garis besar dapat diringkas menjadi 4 fungsi pokok yaitu

*pertama*, anggaran berfungsi sebagai arahan dan patokan bagi manajer dalam melakukan berbagai aktivitas perusahaan agar dapat selalu sesuai dengan strategi perusahaan; *kedua*, anggaran dapat digunakan sebagai alat atau media komunikasi dan koordinasi antara bagian dalam organisasi; *ketiga*, anggaran merupakan alat pendelegasian tanggung jawab dan pengalokasian sumber daya bagi manajer, sekaligus sebagai pemberitahuan mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka, dan *keempat*, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi dan mengukur prestasi dan kinerja manajer.

Proses penyusunan anggaran sendiri meliputi tiga tahap utama. Ketiga tahap tersebut adalah:

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

Apabila diperhatikan dari ketiga langkah penyusunan anggaran diatas, maka semua langkah tersebut melibatkan interaksi manusia. Begitu juga jika dilihat dari fungsinya, anggaran sangat mempengaruhi manusia. Oleh karena anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Perilaku yang positif dapat berupa

peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* dalam anggaran.

*Slack*/senjangan anggaran didefinisikan sebagai selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan (Siegel, 1989). Menurut definisi dari Young (1985), *slack* adalah *the amount by which subordinate understate his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated*. Banyak penelitian yang dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kecenderungan menciptakan *slack* tersebut. Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *slack* adalah partisipasi anggaran. Sebagian penelitian yang telah dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran (Williamson, 1964). Penelitian Lukka (1998) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut, sebagai contoh Onsi (1973), Camman (1976) dan Merchant (1985) menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*, hal ini dikarenakan adanya komunikasi positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* dalam anggaran.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *slack* juga berkembang dengan dimasukkannya variabel-variabel lain yang dianggap berpengaruh yaitu informasi asimetris dan *budget emphasis*. Dalam penelitian

Christensen, 1982, Merchant, 1985; Pope, 1984 dan Young, 1985 menunjukkan bahwa bawahan yang menyembunyikan/merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack*. Sedangkan yang dimaksud *budget emphasis*, dalam hal ini merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran.

Dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk menambahkan satu variabel lagi yang belum begitu banyak diteliti yaitu komitmen organisasi. Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan (Angle dan Perry, 1981:1-14). Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi sedangkan karyawan dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri. Dalam penelitian yang dilakukan Hossein Nouri, 1996 menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran. Berbagai penelitian yang telah dilakukan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *slack* sebagaimana diuraikan diatas memberikan hasil temuan yang tidak konsisten. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan oleh beragamnya *moderating factors* atau variabel moderat yang dipilih dalam penelitian tersebut. Oleh karena itu penulis tertarik

mencoba melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh dari faktor-faktor tersebut diatas terhadap kecenderungan timbulnya *slack* anggaran.

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. Telkom Yogyakarta. PT. Telkom adalah perusahaan yang menawarkan jasa telekomunikasi berupa lokal maupun interlokal dan banyak lagi pelayanan yang diberikan PT. Telkom. Dari teknologi manual sampai teknologi modern PT. Telkom mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam bidang telekomunikasi. PT. Telkom Yogyakarta menggunakan sistem penyusunan anggaran partisipatif dan menggunakan anggaran terutama sebagai dasar penilaian kinerja manajer. Oleh karena itu PT. Telkom Yogyakarta merupakan obyek penelitian yang tepat karena penelitian ini mencoba menguji pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi manajer terhadap timbulnya *slack* anggaran.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas bahwa faktor-faktor yang dianggap berpengaruh terhadap timbulnya *slack* yang telah diteliti, memberikan hasil yang tidak konsisten, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti dan mencari bukti yang mendukung asumsi tersebut. Oleh karena itu, yang menjadi fokus utama dari penelitian ini adalah : "Apakah partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran?".

### 1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya akan membahas 4 (empat) variabel yang dapat mempengaruhi kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* anggaran. Variabel lain diabaikan dan dianggap tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap timbulnya *slack*. Penelitian ini juga merupakan studi kasus pada PT. Telkom Yogyakarta sehingga hasilnya hanya mencerminkan kondisi yang ada pada perusahaan tersebut dan tidak dapat digeneralisasi pada semua keadaan.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empirik, yang mendukung dugaan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi akan menyebabkan peluang untuk menciptakan *slack* anggaran.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan peneliti dapat memahami bagaimana partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis*, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran.

### 1.6 Sistematika Pembahasan

Penelitian ini menggunakan sistematika pembahasan dengan susunan sebagai berikut :

## BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Berisi penjelasan dan pembahasan secara rinci kajian pustaka yang meliputi hasil penelitian terdahulu dan landasan teori.

## BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan berbagai hal tentang metode atau cara melakukan penelitian, diantaranya yaitu sampel penelitian, data dan sumber data, identifikasi variabel dan pengukurannya, pengujian hipotesis, dan metode analisis data.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang langkah-langkah analisis, mulai dari pengujian instrumen, analisis deskriptif, uji asumsi dan pembahasannya, serta pengujian hipotesa dan pembahasan analisa tersebut.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh permasalahan yang dibahas, serta mengungkapkan keterbatasan penelitian dan mencoba memberikan sumbangan saran untuk penelitian berikutnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran sendiri dapat didefinisikan sebagai rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Lowe (1970) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan di masa yang akan datang. Pengertian anggaran menurut Mulyadi (1993) adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dan menurut Supriyono (1992), penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus digunakan sebagai dasar sistem pengendalian keuangan perusahaan yang menyatakan rencana pendapatan dan pengeluaran perusahaan untuk kurun waktu 1 (satu) tahun. Sebagai alat perencanaan, anggaran memberikan petunjuk (*guidelines*) untuk pelaksanaan kegiatan harian (*day-to-day operation*) yang mendetil, dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dan sebagai alat

pengendalian, anggaran digunakan sebagai standar penilaian kinerja dan prestasi manajemen.

Anggaran memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

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

### 2.1.1.1 Klasifikasi Anggaran dan Fungsi Anggaran

#### 1. Klasifikasi Anggaran

Pada umumnya dokumen anggaran dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu *operating budget* dan *capital budget*. Namun dalam sebuah anggaran yang lengkap, dapat terdiri dari dokumen-dokumen yang meliputi:

##### 1) *Operating Budget*

*Operating budget* terdiri dari anggaran penerimaan (*revenue budget*), anggaran biaya produksi dan biaya penjualan (*budgeted production cost and cost of sales*), biaya pemasaran (*marketing expenses*), biaya logistik, biaya administrasi umum (*general administration expenses*), ditambah dengan biaya penelitian dan pengembangan (*research and development expenses*).

##### 2) *Capital Budget*

*Capital budget* meliputi anggaran proyek-proyek kapital atau investasi dalam jumlah besar yang telah disetujui ditambah dengan jumlah lump-sum dari proyek-proyek kecil. Anggaran ini pada umumnya disusun terpisah dari penyusunan *operating budget*.

##### 3) *Budgeted Balance Sheet*

*Budgeted Balance Sheet* menunjukkan implikasi dalam neraca sebagai hasil dari *operating budget* dan *capital budget*.

##### 4) *Budgeted Cash Flow Statement*

*Budgeted Cash Flow Statement* menunjukkan besarnya kas yang dibutuhkan dalam tahun anggaran yang dapat dipenuhi oleh laba ditahan dan apabila diperlukan kebutuhan dana ditutup dengan pinjaman atau sumber-sumber

lain. *Budgeted cash flow statement* menunjukkan perkiraan kas masuk (*inflows*) dan kas keluar (*outflows*) dalam 1 (satu) tahun kedepan.

## 2. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu:

- 1) Anggaran berfungsi sebagai arahan dan patokan bagi manajer dalam melaksanakan berbagai aktivitas perusahaan agar dapat selalu sesuai dengan strategi perusahaan. Anggaran memberi petunjuk (*guidelines*) yang lebih terperinci dalam rangka melaksanakan rencana strategik dalam jangka panjang yang telah ditentukan perusahaan.
- 2) Anggaran dapat digunakan sebagai alat atau media komunikasi internal dan alat koordinasi antar bagian dalam organisasi. Dalam proses penyusunan anggaran, semua pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*), bagian atau divisi berpartisipasi untuk mengajukan anggaran masing-masing. Selain itu, anggaran juga merupakan alat komunikasi internal antara manajemen pusat dengan manajemen pada tingkat dibawahnya. Hal ini terjadi pada proses *review* sebelum anggaran memperoleh proses persetujuan.
- 3) Anggaran merupakan alat pendelegasian tanggung jawab dan pengalokasian sumber daya bagi manajer, sekaligus sebagai pemberitahuan mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka. Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggung jawab dari setiap manajer. Anggaran tersebut juga memberikan wewenang kepada para manajer pusat tanggung jawab guna membelanjakan sejumlah uang tertentu untuk tujuan tertentu

yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari wewenang yang lebih tinggi.

- 4) Anggaran yang telah disetujui dan ditetapkan oleh perusahaan akan menjadi standar dasar untuk mengevaluasi dan mengukur prestasi dan kinerja manajer pada tahun anggaran yang bersangkutan. Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuat dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap kinerja aktual manajer. Komitmen tersebut dapat berubah apabila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah. Namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja.
- 5) Anggaran berfungsi sebagai alat memotivasi dan mendorong manajer dan karyawan untuk melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### 2.1.1.2 Proses Penyusunan Anggaran

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

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

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

###### a) *Issuance of Guidelines*

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

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

b) *Initial Budget Proposal*

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

c) *Negotiation*

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

d) *Review dan Approval*

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

**2) Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)**

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

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

Namun sebagaimana karakteristik anggaran yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah pada

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

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

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

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan agar anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif

dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain:

1) Tingkat Partisipasi dalam Proses Penganggaran

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

2) Tingkat Kesulitan Target Anggaran (*Degree of Budget Target Difficulty*)

Anggaran yang tepat harus dapat mendorong manajer namun tetap dapat dicapai (*achievable*). Target anggaran yang terlalu mudah, akan mengurangi fungsi anggaran sebagai alat motivasi manajer untuk

meningkatkan kinerjanya, namun target anggaran yang terlalu tinggi juga tidak dapat dijadikan standar yang tepat untuk menilai kinerja manajer.

3) Keterlibatan Manajemen Atas (*Senior Management Involvement*)

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

4) Keberadaan Departemen Anggaran (*Budget Departement*)

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

### 2.1.1.3 Aspek Perilaku Dalam Penganggaran

Dilihat dari proses penyusunan anggaran, maka semua tahapan dalam proses penyusunan anggaran tersebut melibatkan interaksi manusia. Begitu pula bila dilihat dari fungsinya, anggaran sangat mempengaruhi manusia. Oleh karena anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Menurut Siegel dan Marconi (1989) bahwa aspek perilaku dan penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba hidup dengan anggaran. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan

sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul sebagai akibat dari penganggaran, antara lain:

1) Konflik Internal (*Internal Conflict*)

Dalam penyusunan anggaran dibutuhkan interaksi antar personel pada level yang berbeda-beda dalam organisasi. Hal ini dapat menimbulkan konflik internal yang terjadi dalam penyusunan anggaran. Setiap manajer akan lebih memfokuskan diri untuk menyusun anggaran bagi kepentingan departemen atau unit bisnis yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dapat mengakibatkan pertentangan kepentingan antar manajer. Selain timbulnya konflik internal, penganggaran partisipatif dapat menyebabkan konsekuensi negatif terkait dengan *goal congruence*. Hal ini dikarenakan masing-masing manajer hanya berusaha untuk mencapai tujuan departemennya sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2) Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Karena anggaran yang disusun akan digunakan untuk menilai kinerja manajer, maka terdapat kemungkinan timbulnya kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* anggaran sehingga anggaran menjadi lebih mudah untuk dicapai. Menurut Merchant (1985), terjadinya *disfunctional behaviour* yang mengarah pada terjadinya *slack* anggaran merupakan upaya seseorang untuk menerima sumber-sumber ekonomi melebihi yang diperlukan atau mengurangi kemampuan produktivitas organisasi dari yang seharusnya.

## 2.1.2 Slack Anggaran

### 2.1.2.1 Pengertian Slack Anggaran

*Slack*/senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan/selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. *Slack* anggaran dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan, 1998). Definisi dari Siegel (1989), *slack* adalah selisih sumber daya yang diperlukan dengan sumber daya yang disediakan untuk suatu pekerjaan. Menurut definisi dari Young (1985), *slack* adalah *the amount by which subordinate understates his productive capability when given chance to select work standard against which his performance will be evaluated*. Manajer dapat menciptakan *slack* anggaran ini dengan menurunkan estimasi penerimaan, menaikkan estimasi biaya atau menaikkan estimasi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output. *Slack* dalam anggaran diciptakan dengan tujuan agar anggaran dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dikarenakan kinerja manajer akan dinilai berdasarkan pencapaiannya terhadap target anggaran. Menurut Merchant dan Manzoni (1989), *slack* dapat meningkatkan kesempatan pembuat anggaran menghindari intervensi dari manajemen atas, menurunkan risiko pemecatan, dan lain-lain. Beberapa pendapat menyatakan bahwa *slack* anggaran dalam jumlah kecil diperbolehkan

untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan perubahan kondisi di masa mendatang. Namun apabila *slack* yang diciptakan terlalu besar sehingga target anggaran dapat dicapai dengan sangat mudah, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dan standar penilaian kinerja menjadi tidak efektif.

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

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Slack Anggaran**

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *slack* anggaran telah banyak dilakukan oleh para ahli ekonomi, diantaranya adalah sebagai berikut :

##### **1. Partisipasi Anggaran**

Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *slack* adalah partisipasi anggaran. Sebagian penelitian yang telah dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran

(Williamson, 1964). Penelitian Lukka (1988) juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack*. Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut, sebagai contoh Onsi (1973), Cammon (1976) dan Merchant (1985) menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*, hal ini dikarenakan adanya komunikasi positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* dalam anggaran. Dalam hasil penelitian Bass dan Levit, keikutsertaan pihak-pihak dalam penyusunan anggaran akan membuat mereka menjadi lebih produktif dan menyebabkan partisipan merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan dan menjalankan apa yang telah direncanakannya dengan lebih bertanggung jawab. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut yang bersangkutan (Kenis, 1979). Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan manfaat antara lain:

- a) Orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja menjadi *task involved* namun juga *ego involved* dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- b) Keikutsertaan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok karena dapat meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok di dalam penetapan sasaran mereka, selain itu dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.

- c) Mengurangi rasa ketidaksamaan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada di antara divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

## 2. Informasi Asimetris

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *slack* juga berkembang dengan dimasukkannya variabel-variabel lain yang dianggap berpengaruh yaitu informasi asimetris. Informasi asimetris, dalam hal ini adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan/pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih daripada bawahan/pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan/pelaksana anggaran, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan/pemegang kuasa anggaran kepada bawahan/pelaksana anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan/pelaksana anggaran terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan/pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai.

Dunk mendefinisikan informasi asimetris sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level manager*). Dalam penelitian Christensen, 1982; Merchant, 1985; Pope, 1984 dan Young, 1985

menunjukkan bahwa bawahan yang merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack*.

### 3. *Budget Emphasis*

*Budget emphasis* merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Para manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran akan menghadapi kemungkinan intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kehilangan sumber daya organisasi, kehilangan bonus tahunan atau pada titik yang paling ekstrim akan kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1989). Dalam keadaan seperti ini para manajer akan mencari cara untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Lukka, 1988; Onsi, 1973; Schiff dan Lewin, 1970). Salah satu cara perlindungan diri tersebut adalah dengan menciptakan *slack* anggaran. Parker Ethal menyatakan bahwa jika kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan anggaran yang sudah berjalan, maka para manajer akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah dicapai, salah satu caranya adalah dengan memasukkan *slack* dalam anggarannya. Menurut hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985), *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah.

### 4. Komitmen Organisasi

Faktor lain yang dianggap dapat mempengaruhi munculnya *slack* anggaran adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah loyalitas

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

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

Dalam penelitian yang dilakukan Hossein Nouri, 1996 menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan *slack* anggaran. Manajer yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan dan nilai perusahaan akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan *slack* dalam anggaran, sedangkan manajer yang memiliki komitmen rendah pada tujuan dan nilai

perusahaan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan *slack* anggaran, karena sebagai individu ekonomi yang rasional, tindakan ini akan membantu tercapainya kepentingan/tujuan mereka (Lowe and Shew, 1968).

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

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

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

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian Yulia Fitri (2004) menunjukkan bahwa informasi asimetris, partisipasi penganggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran. Namun setelah diuji secara parsial variabel informasi asimetris tidak berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran, sedangkan variabel partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi berpengaruh negatif yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Oleh karena variabel partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi dapat menurunkan senjangan anggaran, maka untuk dapat mengurangi senjangan anggaran diperlukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan partisipasi dan komitmen organisasi.

Selanjutnya penelitian Nouri & Parker (1996) mengungkapkan bahwa peningkatan komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran dari pekerja (bawahan), akan mengurangi berbagai masalah keagenan (*agency problems*) yang terdapat dalam proses penganggaran. Menurut *Agency Theory* dikemukakan bahwa individu akan melakukan hal yang terbaik bagi kepentingan pribadinya (Wolk et al, 1992). Dalam partisipasi penganggaran bawahan bertindak sebagai

agent dan atasan bertindak sebagai principal. Jika bawahan (agent) mempunyai informasi pribadi tentang kondisi lokal, maka bawahan dapat mengungkapkan informasi pribadinya kepada atasan (*principal*) (Baiman, 1982; Baiman & Evans, 1983; Magee, 1980). Namun sebaliknya jika bonus bawahan didasarkan pada kinerja, dan kinerja didasarkan pada pencapaian target-target anggaran, maka bawahan akan berperilaku untuk memaksimalkan kepentingan pribadinya. Bawahan akan menyembunyikan informasi pribadinya untuk menciptakan *budget* yang mudah dicapai, untuk meningkatkan kemungkinan keuntungannya dari evaluasi kinerja (Dunk, 1993; Waller, 1988), yang dinamakan dengan senjangan anggaran.

Sebagian penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran akan mempunyai dampak positif bagi manajerial (Argyris, 1952; Brownell, 1982b; Hofstede, 1967; Kennis, 1979; Merchant, 1981; Brownell & McInnes, 1986). Akan tetapi sebagian lagi menyatakan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai dampak negatif (Milani, 1975; Cherrington, 1973; Bryan & Locke, 1967; Locke & Schweiger, 1979). Oleh karena itu penelitian ini ingin menguji kembali apakah partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran.

### 2.3 Pengembangan Hipotesis

$H_{a_1}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_2}$  = partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_3}$  = informasi asimetris mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_4}$  = *budget emphasis* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_5}$  = komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Untuk mencapai hasil penelitian yang dapat diyakini sebagai suatu kebenaran sangat erat berkaitan dengan metode yang digunakan. Dalam kaitannya dengan penelitian skripsi ini bahwa metode yang dianggap penting secara berturut-turut adalah sampel dan pengambilan sampel, data dan sumber data, identifikasi variabel penelitian, pengujian hipotesis dan metode analisis data dengan penjelasan sebagai berikut.

#### 3.1 Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan *sampel non random sampling* yaitu *judgement sampling* atau *purposive sampling*. Teknik sampling ini digunakan karena tidak semua anggota populasi dapat dimasukkan ke dalam sampel. Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah para manajer yang berada pada tingkat bawah (*lower level manager*) dan manajer pada tingkat menengah (*middle manager*) yang terlibat dalam penyusunan anggaran di PT. Telkom Yogyakarta.

#### 3.2 Data Dan Sumber Data

Data adalah informasi yang diperoleh langsung dari PT. Telkom Yogyakarta melalui observasi langsung dan survei dengan cara memberikan kuesioner kepada

para responden. Kuesioner yang digunakan meliputi lima bagian yaitu kuesioner untuk meneliti *slack* anggaran, kuesioner untuk meneliti partisipasi anggaran, kuesioner untuk meneliti informasi asimetris, kuesioner untuk meneliti *budget emphasis* dan kuesioner untuk meneliti komitmen organisasi. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala pengukuran tipe *Likert*, dimana responden diminta untuk memilih jawaban jawaban yang paling tepat dengan 5 macam alternatif yang masing-masing berkisar 1 sampai dengan 5 (Sangat Tidak Setuju = 1, Tidak Setuju = 2, Netral = 3, Setuju = 4, Sangat Setuju = 5).

Karakteristik responden yang dijadikan objek penelitian adalah :

a. Usia

Pengelompokkan usia sangat penting karena pada kelompok-kelompok tersebut akan diketahui bagaimana pola perilaku masing-masing kelompok dalam bekerja.

b. Jenis Kelamin

Merupakan perbedaan jasmani yang mencirikan apakah responden pria dan wanita, yang memungkinkan adanya perbedaan dalam menetapkan keputusan.

c. Pendidikan Terakhir

Perbedaan pendidikan jelas akan sangat berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam menyusun anggaran, semakin tinggi pendidikan seseorang maka akan semakin banyak pertimbangan yang digunakan untuk mengambil keputusan anggaran.

d. Jabatan

Jabatan merupakan pengelompokan yang penting karena jabatan yang berbeda akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan anggaran seseorang.

e. Lama Bekerja

Lamanya seorang manajer bekerja pada PT. Telkom Yogyakarta akan mempengaruhi manajer dalam mengambil suatu keputusan anggaran. Apabila seorang manajer telah lama bekerja pada perusahaan maka tentu saja orang tersebut lebih berpengalaman dalam pekerjaannya.

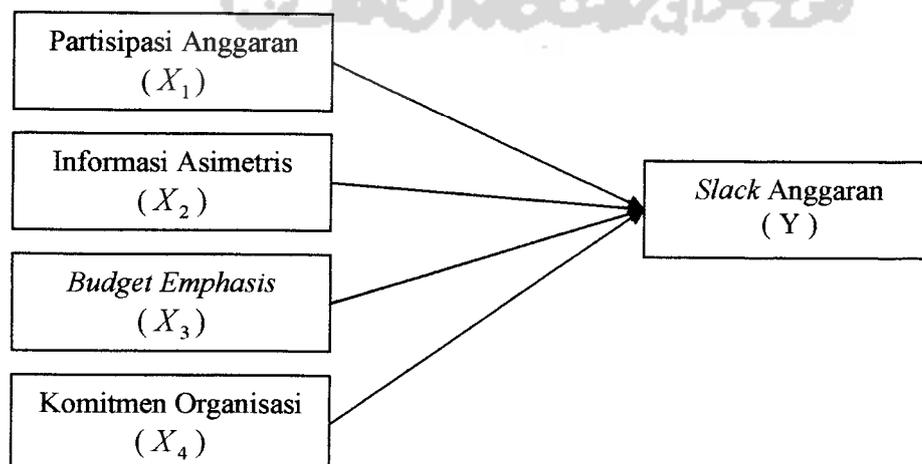
### 3.3 Identifikasi Variabel dan Pengukurannya

Variabel adalah suatu simbol yang diberi nilai atau angka, yang merupakan suatu konsep atau hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel independen dan 1 (satu) variabel dependen.

Kerangka pikir penelitian :

**Gambar 3.1**

#### Kerangka Pikir Penelitian



### 3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

Penentuan Hipotesa Obyektif ( $H_0$ ) dan Hipotesa Alternatif ( $H_a$ ).

$H_{0_1}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_1}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{0_2}$  = partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_2}$  = partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{0_3}$  = informasi asimetris tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_3}$  = informasi asimetris mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{0_4}$  = *budget emphasis* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_4}$  = *budget emphasis* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{o_5}$  = komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_5}$  = komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

### 3.5 Metode Analisis Data

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

#### 3.5.1 Analisis Deskriptif

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

#### 3.5.2 Analisis Kuantitatif

Langkah pertama dalam pengujian hipotesis ini adalah dengan melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas.

##### a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk membuktikan apakah terdapat hubungan linier antar variabel independen (multikolinieritas). Multikolinieritas

dapat dilihat pada tolerance value atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila *tolerance value* dibawah 0,10 atau nilai VIF diatas 10 maka terjadi multikolinieritas (Gujarati, 1995). Apabila ternyata terdapat multikolinieritas, maka salah satu variabel harus dikeluarkan dari persamaan.

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode chart (diagram *Scatterplot*), dengan dasar pemikiran bahwa :

- Jika ada pola tertentu terdaftar titik-titik (point-point), yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (point-point) menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**c. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah terjadi hubungan antara responden satu dengan responden lainnya (independensi). Salah satu cara pengujian autokorelasi adalah uji *Durbin-Watson*.

**d. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan sebagai pertimbangan pemilihan alat uji statistik yang tepat. Uji normalitas dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari 0,05, maka data terdistribusi normal, sehingga pengujian hipotesis dilakukan dengan statistik parametrik. Sebaliknya jika data tidak terdistribusi normal, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan

statistik non-parametrik, karena statistik non-parametrik tidak memerlukan asumsi normalitas data.

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

**a. Uji Validitas**

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur melakukan fungsinya. Alat ukur yang valid berarti alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Tinggi rendahnya validitas ditentukan oleh suatu angka yang disebut dengan koefisien validitas. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi *product moment* dari Pearson dimana pengujian dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) yang menyatakan hubungan antara skor butir pertanyaan dengan skor total (*item-total correlation*). Butir dikatakan sah atau valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

**b. Uji Reliabilitas**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan atau kesungguhan responden menjawab pertanyaan. Tujuan dari pengujian ini adalah kekonsistenan hasil ukur apabila diuji lebih dari satu kali. Pengujian reliabilitas menggunakan *internal consistency method* dengan menggunakan teknik

*Cronbach's Alpha*. Semakin besar koefisien nilai alpha (semakin mendekati 1) akan semakin reliabel data tersebut. Apabila koefisien nilai alpha sama dengan 1 berarti adanya konsistensi yang sempurna pada hasil ukur yang bersangkutan. Pengujian alpha akan dilakukan pada tiap bagian variabel independen dan variabel dependen.

### 3.5.3 Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression*) sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

dengan,

$Y$  = *slack anggaran*

$X_1$  = *partisipasi anggaran*

$X_2$  = *informasi asimetris*

$X_3$  = *budget emphasis*

$X_4$  = *komitmen organisasi*

$\beta_0$  = *konstanta*

$b$  = *koefisien regresi*

$e$  = *error*

### 3.5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui model regresi linier berganda. Pada pengujian ini dihitung besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang merupakan koefisien yang menunjukkan besarnya presentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%. Semua pengolahan data akan dilakukan dengan alat bantu komputer dengan menggunakan paket program SPSS 12.0 *for windows*.

#### a. Pengujian Serempak (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi variabel independen secara serempak terhadap variabel dependen.

Langkah-langkahnya sebagai berikut :

- Hipotesis

$H_{o_1}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_1}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

- Kriteria pengujian

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak

Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima

## b. Pengujian Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Langkah-langkahnya sebagai berikut :

- Hipotesis

$H_{o_2}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_2}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

- Kriteria pengujian

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak

Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan untuk mencapai tujuan penelitian seperti yang telah diuraikan di depan. Data diperoleh dari kuesioner, kemudian dikuantitatifkan agar dapat dianalisis secara statistik.

#### 4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari responden, dimana responden membuat pernyataan dan penilaian terhadap kriteria-kriteria yang diajukan oleh penulis yang terangkum dalam daftar pertanyaan. Kemudian data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, selanjutnya dihitung persentasenya.

##### 4.1.1 Karakteristik Responden

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik pegawai yang akan diteliti (responden), dilakukan pengolahan data melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan bantuan program SPSS 12.0 dengan teknik analisis data. Berikut ini disajikan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner.

#### 4.1.1.1 Tingkat Usia

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Usia Responden**

Tingkat Usia	Jumlah	Presentase
25-30	1	2,9
31-35	2	5,7
36-40	3	8,6
41-45	6	17,1
46-50	15	42,9
51-55	8	22,9
Jumlah	35	100

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang memiliki usia antara 46-50 tahun merupakan yang paling banyak dipilih yaitu berjumlah 15 orang atau sebesar 42,9%, hal ini disebabkan karena usia antara 46-50 tahun merupakan usia yang lebih berpengalaman dalam bekerja.

#### 4.1.1.2 Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	26	74,3
Wanita	9	25,7
Jumlah	35	100

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki merupakan yang lebih banyak dipilih yaitu berjumlah 26 orang atau 74,3%.

#### 4.1.1.3 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
SMA	8	22,9
D3	13	37,1
S1	12	34,3
S2	2	5,7
Jumlah	35	100

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir akademi merupakan yang paling banyak dipilih yaitu berjumlah 13 orang atau sebesar 37,1%, hal ini disebabkan pendidikan terakhir akademi lebih mengerti untuk dalam penyusunan anggaran.

#### 4.1.1.4 Jabatan

**Tabel 4.4**  
**Jabatan Responden**

Jabatan	Jumlah	Presentase
Staf	3	8,6
AM	4	11,4
<i>Supervisor</i>	9	25,7
<i>Office</i>	15	42,9
Lainnya	4	11,4
Jumlah	35	100

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang memiliki jabatan sebagai *office* merupakan yang paling banyak dipilih yaitu berjumlah 15 orang atau sebesar 42,9%.

#### 4.1.1.5 Lama Bekerja

**Tabel 4.5**  
**Lama Bekerja**

Lama Kerja	Jumlah	Presentase
< 20	6	17,1
20-30	25	71,4
21-40	4	11,4
Jumlah	35	100

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang lama bekerja pada PT Telkom Yogyakarta adalah antara 20-30 tahun merupakan paling banyak dipilih yaitu 25 orang atau sebesar 71,4%, hal ini disebabkan karena responden yang telah lama bekerja lebih mengerti mengenai pekerjaannya.

#### 4.1.2 Analisis Jawaban Responden

Untuk menganalisis jawaban responden tentang partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi diukur dengan menggunakan penilaian responden tertinggi dengan skor rata-rata 5 dan terendah dengan skor rata-rata 1 yang kemudian dapat ditentukan nilai intervalnya sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Sehingga dapat ditentukan *range* jawaban sebagai berikut :

Skor rata-rata antara 1.00 – 1.80 : sangat rendah

Skor rata-rata antara 1.81 – 2.61 : rendah

Skor rata-rata antara 2.62 – 3.42 : cukup

Skor rata-rata antara 3.43 – 4.23 : tinggi

Skor rata-rata antara 4.24 – 5.04 : sangat tinggi

#### 4.1.2.1 Slack Anggaran

Slack Anggaran terdiri dari 6 pertanyaan, masing-masing 5 jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

**Tabel 4.6**  
**Variabel *Slack* Anggaran**

Interval	Variabel <i>Slack</i> Anggaran	Bobot	Frekuensi	Jumlah
1.00 – 1.80	Sangat rendah	1	0	0
1.81 – 2.61	Rendah	2	3	6
2.62 – 3.42	Cukup	3	12	36
3.43 – 4.23	Tinggi	4	20	80
4.24 – 5.04	Sangat tinggi	5	0	0
<i>Slack</i> Anggaran				<b>3,48</b>

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel 4.8 di atas, dapat dilihat bahwa *slack* anggaran menunjukkan nilai 3,48 yang berarti terjadi *slack* anggaran yang tinggi pada PT. Telkom Yogyakarta.

#### 4.1.2.2 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran terdiri dari 6 pertanyaan, masing-masing 5 jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

**Tabel 4.7**  
**Variabel Partisipasi Anggaran**

Interval	Variabel Partisipasi Anggaran	Bobot	Frekuensi	Jumlah
1.00 – 1.80	Sangat rendah	1	2	2
1.81 – 2.61	Rendah	2	5	10
2.62 – 3.42	Cukup	3	17	51
3.43 – 4.23	Tinggi	4	9	36
4.24 – 5.04	Sangat tinggi	5	2	10
Partisipasi Anggaran				<b>3,11</b>

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa partisipasi anggaran menunjukkan nilai 3,11 yang berarti partisipasi anggaran di PT Telkom Yogyakarta adalah cukup.

#### 4.1.2.3 Informasi Asimetris

Informasi Asimetris terdiri dari 6 pertanyaan, masing-masing 5 jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

**Tabel 4.8**  
**Variabel Informasi Asimetris**

Interval	Variabel Informasi Asimetris	Bobot	Frekuensi	Jumlah
1.00 – 1.80	Sangat rendah	1	2	2
1.81 – 2.61	Rendah	2	11	22
2.62 – 3.42	Cukup	3	17	51
3.43 – 4.23	Tinggi	4	5	20
4.24 – 5.04	Sangat tinggi	5	0	0
Informasi Asimetris				<b>2,71</b>

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa informasi asimetris menunjukkan nilai 2,71 yang berarti informasi asimetris di PT. Telkom Yogyakarta adalah cukup.

#### 4.1.2.4 Budget Emphasis

Budget Emphasis terdiri dari 8 pertanyaan, masing-masing 5 jawaban yaitu sangat tidak penting, tidak penting, cukup penting, penting dan sangat penting.

**Tabel 4.9**  
**Variabel *Budget Emphasis***

Interval	Variabel <i>Budget Emphasis</i>	Bobot	Frekuensi	Jumlah
1.00 – 1.80	Sangat rendah	1	0	0
1.81 – 2.61	Rendah	2	1	2
2.62 – 3.42	Cukup	3	4	12
3.43 – 4.23	Tinggi	4	16	64
4.24 – 5.04	Sangat tinggi	5	14	70
<i>Budget Emphasis</i>				<b>4,23</b>

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel 4.11 di atas, dapat dilihat bahwa *budget emphasis* menunjukkan nilai 4,23 yang berarti *budget emphasis* pada PT Telkom Yogyakarta adalah tinggi.

#### 4.1.2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terdiri dari 7 pertanyaan, masing-masing 5 jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

**Tabel 4.10**  
**Variabel Komitmen Organisasi**

Interval	Variabel Komitmen Organisasi	Bobot	Frekuensi	Jumlah
1.00 – 1.80	Sangat rendah	1	0	0
1.81 – 2.61	Rendah	2	0	0
2.62 – 3.42	Cukup	3	12	36
3.43 – 4.23	Tinggi	4	21	84
4.24 – 5.04	Sangat tinggi	5	2	10
Komitmen Organisasi				<b>3,71</b>

Sumber : data diolah 2008

Dari tabel 4.12 di atas, dapat dilihat bahwa komitmen organisasi menunjukkan nilai 3,71 yang berarti komitmen organisasi pada PT Telkom Yogyakarta adalah tinggi.

## 4.2 Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang digunakan akan benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif jika model regresi tersebut memenuhi asumsi klasik regresi, maka asumsi dasar tersebut adalah apabila tidak terjadi gejala, autokolerasi, heterokedastisitas, multikolinearitas dan normalitas diantara variabel bebas dalam regresi tersebut.

### 4.2.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi hubungan linear antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya dalam model regresi. Cara untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat pada *Variance Inflation Factor*

(VIF). Batas VIF adalah 10. Jika nilai VIF diatas 10 maka terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.11**  
**Tabel Nilai VIF**

Variabel	VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	1,418	Tdk Multikolinearitas
Informasi Asimetris (X2)	1,317	Tdk Multikolinearitas
<i>Budget Emphasis</i> (X3)	2,133	Tdk Multikolinearitas
Komitmen Organisasi (X4)	2,000	Tdk Multikolinearitas

Sumber : data diolah 2008

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diajukan tidak terjadi gejala multikolinearitas.

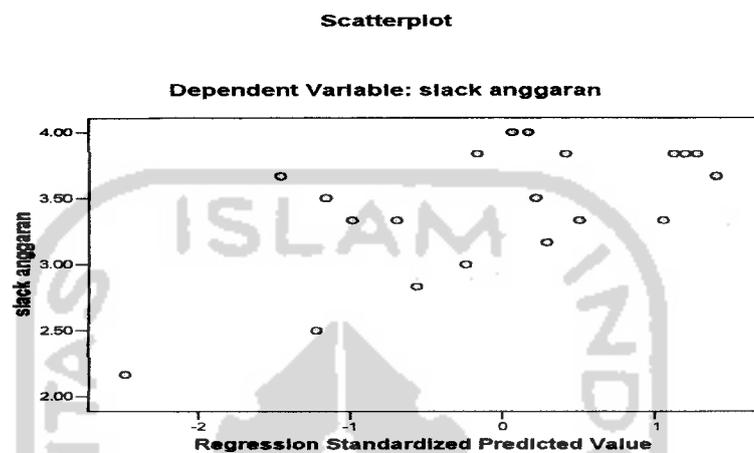
#### 4.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan metode chart (diagram *scatterplot*), dengan dasar pemikiran bahwa :

1. Jika ada pola tertentu terdaftar titik-titik (point-point), yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (point-point) menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dari output SPSS 12.0 diperoleh chart sebagai berikut :

**Gambar 4.1**  
**Diagram Scatterplot**



Sumber : data diolah 2008

Berdasarkan chart diatas terlihat bahwa ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar keatas dan dibawah 0, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.2.3 Uji Autokorelasi

Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu dengan yang lain (Kuncoro, 2000). Masalah ini timbul karena residual tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Dengan kata lain masalah ini seringkali ditemukan apabila kita menggunakan data runtut waktu. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi digunakan uji *Durbin Watson (DW Test)*. Pengujian ini dilakukan untuk mencari ada tidaknya autokorelasi dengan melakukan uji *Durbin Watson (DW)*. Dengan menggunakan  $d$  dalam konteks hipotesis adalah sebagai berikut :

- $d < DWL$  = ada autokorelasi
- $(4-DWU) < (4-DWL)$  = tanpa kesimpulan
- $DWU < d < (4-DWU)$  = tidak ada autokorelasi
- $DWL < d < DWU$  = tanpa kesimpulan

Statistik d (Durbin Watson) dalam perhitungan dengan SPSS 12.0 diperoleh nilai sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,224	,40696	2,060

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, informasi asymetris, partisipasi anggaran, budget emphasis

b. Dependent Variable: slack anggaran

Sumber : data diolah 2008

Nilai  $d = 2,060$  DW kritis pada tabel dapat diketahui bahwa  $DWU = 1,726$  dan batas atas  $DWL = 1,222$ . Berdasarkan syarat  $DWU < d < (4-DWU)$ , maka DW jatuh pada daerah non autokorelasi, sehingga dapat dikatakan tidak ada autokorelasi.

#### 4.2.4 Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel dependen dan variabel independen, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> \alpha$  (*alpha*).

**Tabel 4.13**  
**Tabel Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,294	Normal
Informasi Asimetris (X2)	0,297	Normal
<i>Budget Emphasis</i> (X3)	0,429	Normal
Komitmen Organisasi (X4)	0,743	Normal
<i>Slack Anggaran</i> (Y)	0,266	Normal

Sumber : data diolah 2008

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diajukan terdistribusi normal pada semua variabel.

### 4.3 Pengujian Instrumen

Ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat bergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Pengujian hipotesa tidak akan mengenai sasarannya, bilamana data yang dipakai untuk menguji hipotesa adalah data yang tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat konsep yang diukur. Untuk analisis ini, data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada 35 responden, kemudian hasilnya diuji. Uji kesahihan dan keandalan kuesioner ini dilakukan dengan komputer menggunakan program SPSS 12.0 *for windows*.

#### 4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk dapat mempertanggungjawabkan ketelitian serta ketepatan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Dengan kata lain perlu diuji kesahihan kemampuan kuesioner sebagai instrumen untuk

mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan instrumen tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan metode korelasi *product moment* dari Pearson dimana pengujian dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) yang menyatakan hubungan antara skor butir pertanyaan dengan skor total (*item-total correlation*). Butir dikatakan sah atau valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Untuk mengetahui validitas butir pertanyaan, maka  $r_{hitung}$  dibandingkan dengan  $r_{tabel}$ .  $R_{tabel}$  pada  $\alpha$  0,05 dengan derajat bebas  $df = \text{jumlah kasus} - 2$ . Jumlah kasus pada penelitian ini adalah 35 responden, jadi  $df$  adalah  $35 - 2 = 33$ ,  $r(0,05;33)$  pada uji satu arah = 0,287. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir tersebut valid.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Validitas**

Item	Item-total Correlation	R tabel	Keterangan
<i>Slack Anggaran (Y)</i>			
A1	0,325	0,287	Valid
A2	0,378	0,287	Valid
A3	0,370	0,287	Valid
A4	0,426	0,287	Valid
A5	0,571	0,287	Valid
A6	0,442	0,287	Valid
<i>Partisipasi Anggaran (X1)</i>			
B1	0,795	0,287	Valid
B2	0,840	0,287	Valid
B3	0,726	0,287	Valid
B4	0,739	0,287	Valid
B5	0,690	0,287	Valid

<b>Item</b>	<b><i>Item-total Correlation</i></b>	<b>R tabel</b>	<b>Keterangan</b>
B6	0,800	0,287	Valid
<b>Informasi Asimetris (X2)</b>			
C1	0,592	0,287	Valid
C2	0,502	0,287	Valid
C3	0,639	0,287	Valid
C4	0,631	0,287	Valid
C5	0,407	0,287	Valid
C6	0,614	0,287	Valid
<b>Budget Emphasis (X3)</b>			
D1	0,504	0,287	Valid
D2	0,893	0,287	Valid
D3	0,820	0,287	Valid
D4	0,643	0,287	Valid
D5	0,438	0,287	Valid
D6	0,659	0,287	Valid
D7	0,579	0,287	Valid
D8	0,805	0,287	Valid
<b>Komitmen Organisasi (X4)</b>			
E1	0,404	0,287	Valid
E2	0,389	0,287	Valid
E3	0,353	0,287	Valid
E4	0,406	0,287	Valid
E5	0,339	0,287	Valid
E6	0,639	0,287	Valid
E7	0,571	0,287	Valid

Sumber : data diolah 2008

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner mempunyai *item-total correlation*  $> 0,287$  maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner adalah valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah pengujian tingkat kestabilan dari suatu alat pengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat ukur, maka semakin stabil dan semakin dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *Cronbach's Alpha*, dengan jumlah sampel 35 responden. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai *alpha*  $> 0,60$  (Nugroho, 2005 : 72). Perhitungan nilai koefisien reliabilitas untuk instrumen penelitian yang digunakan diperoleh hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,913	Reliabel
Informasi Asimetris (X2)	0,796	Reliabel
<i>Budget Emphasis</i> (X3)	0,886	Reliabel
Komitmen Organisasi (X4)	0,680	Reliabel
<i>Slack</i> Anggaran (Y)	0,612	Reliabel

Sumber : data diolah 2008

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian reliabilitas instrumen penelitian, karena diperoleh nilai koefisien reliabilitas  $> 0,60$  maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut dinyatakan reliabel.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Analisis data dengan menggunakan pengujian regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh secara serempak dan secara parsial antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

##### 4.4.1 Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F)

Pengujian ini untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran secara serempak. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 12.0.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Regresi Secara Serempak

Probabilitas (signifikan-F)	Keterangan
0,020	Signifikan

Sumber : data diolah 2008

Untuk menginterpretasikan data pada tabel diatas kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

$H_{01}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a1}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

Kriteria pengujian :

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak

Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima

Dapat dilihat tabel 4.16 diatas bahwa nilai probabilitas hitung adalah 0,020 yaitu  $< 0,05$  maka keputusannya  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

#### 4.4.2 Pengujian Hipotesis Kedua (Uji t)

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran secara parsial.

Tabel 4.17

#### Hasil Uji Regresi Secara Parsial

Variabel	Sig.	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,041	Signifikan
Informasi Asimetris (X2)	0,016	Signifikan
<i>Budget Emphasis</i> (X3)	0,021	Signifikan
Komitmen Organisasi (X4)	0,041	Signifikan

Sumber : data diolah 2008

Untuk menginterpretasikan data pada tabel diatas kita kembali ke hipotesis yang menyatakan :

$H_{o_2}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

$H_{a_2}$  = partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

Kriteria pengujian :

Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak

Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima

Dari perhitungan regresi linier berganda diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel  $X_1$  (Partisipasi Anggaran) merupakan variabel yang mempengaruhi *slack* anggaran. Probabilitas kesalahan sebesar 0,041 dibawah 0,05. Dengan demikian  $p_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka angka tersebut menunjukkan nilai yang signifikan yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap *slack* anggaran.
2. Variabel  $X_2$  (Informasi Asimetris) merupakan variabel yang mempengaruhi *slack* anggaran. Probabilitas kesalahan sebesar 0,016 dibawah 0,05. Dengan demikian  $p_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka angka tersebut menunjukkan nilai yang signifikan yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara informasi asimetris terhadap *slack* anggaran.

3. Variabel  $X_3$  (*Budget Emphasis*) merupakan variabel yang mempengaruhi *slack* anggaran. Probabilitas kesalahan sebesar 0,021 dibawah 0,05. Dengan demikian  $p_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka angka tersebut menunjukkan nilai yang signifikan yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *budget emphasis* terhadap *slack* anggaran.
4. Variabel  $X_4$  (Komitmen Organisasi) merupakan variabel yang mempengaruhi *slack* anggaran. Probabilitas kesalahan sebesar 0,041 dibawah 0,05. Dengan demikian  $p_{hitung}$  berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka angka tersebut menunjukkan nilai yang signifikan yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran.

Dari hasil keempat variabel bebas yang merupakan variabel yang dominan mempengaruhi *slack* anggaran pada PT. Telkom Yogyakarta adalah variabel informasi asimetris dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang paling besar yaitu 0,333 dibandingkan dengan koefisien regresi variabel yang lainnya.

Dari perhitungan regresi linier berganda (dapat dilihat pada Tabel.18) dengan menggunakan program SPSS 12.0 *for windows* maka didapat hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi
Partisipasi Anggaran (X1)	0,239
Informasi Asimetris (X2)	0,333
<i>Budget Emphasis</i> (X3)	0,288
Komitmen Organisasi (X4)	0,157

Sumber : data diolah 2008

$$Y = 2,566 + 0,239X_1 + 0,333X_2 + 0,288X_3 + 0,157X_4$$

Dimana :

Y = *Slack Anggaran*

X<sub>1</sub> = Partisipasi Anggaran

X<sub>2</sub> = Informasi Asimetris

X<sub>3</sub> = *Budget Emphasis*

X<sub>4</sub> = Komitmen Organisasi

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan :

Dalam persamaan regresi diatas, konstanta ( $\beta_0$ ) adalah sebesar 2,566, hal ini berarti jika tidak ada perubahan variabel X<sub>1</sub> (Partisipasi Anggaran), X<sub>2</sub> (Informasi Asimetris), X<sub>3</sub> (*Budget Emphasis*), X<sub>4</sub> (Komitmen Organisasi) yang mempengaruhi, maka *Slack Anggaran* sebesar 2,566.

#### 4.4.3 Koefisien Determinasi

**Tabel 4.19**  
**Koefisien Determinasi**

<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
0,561	0,315	0,224

Sumber : data diolah 2008

Hasil analisis regresi linier berganda tersebut dapat terlihat dari *R square* sebesar 0,315 yang menunjukkan bahwa *slack* anggaran dipengaruhi variabel partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi 31,5%, sisanya yaitu 68,5% *slack* anggaran dipengaruhi variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan :

1. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei kuesioner pada PT. Telkom Yogyakarta, dari 50 kuesioner yang disebar diperoleh 35 kuesioner yang kembali untuk dianalisis. Untuk menjamin kualitas data yang akan di uji maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dari uji validitas menggunakan analisis faktor disimpulkan semua butir pertanyaan dinyatakan valid. Dari hasil uji reliabilitas, semua variabel dalam penelitian dinyatakan reliabel.
2. Selain itu juga dilakukan uji asumsi klasik. Hasil nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,315. Setelah dilakukan pengujian secara serempak pada tingkat signifikansi 0,05, secara signifikan *slack* anggaran pada PT. Telkom Yogyakarta dipengaruhi oleh faktor partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi sebesar 31,5%, sedangkan sisanya 68,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis penelitian dengan metode regresi linear berganda menyimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak. Dengan kata lain, interaksi partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

3. Setelah dilakukan pengujian secara parsial pada tingkat signifikansi 0,05, diperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, *budget emphasis* dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Karena sampel penelitian hanya terbatas pada PT. Telkom Yogyakarta, maka generalisasi hasil penelitian hanya terbatas pada perusahaan tersebut.
2. Penelitian ini hanya membahas 4 (empat) variabel yang dapat mempengaruhi kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* anggaran. Variabel lain diabaikan dan dianggap tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap timbulnya *slack*.

## 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi penulis selanjutnya sebagai berikut :

1. Untuk mengurangi respon bias dengan cara membuat bahasa kuesioner yang lebih jelas atau bahkan memodifikasi kuesioner yang dipakai pada penelitian terdahulu, sehingga lebih mudah dipahami oleh responden serta lebih mengena pada apa yang akan diteliti.
2. Menguji variabel-variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap munculnya *slack* anggaran.
3. Memperbanyak sampel penelitian dari berbagai perusahaan yang bergerak pada sektor yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

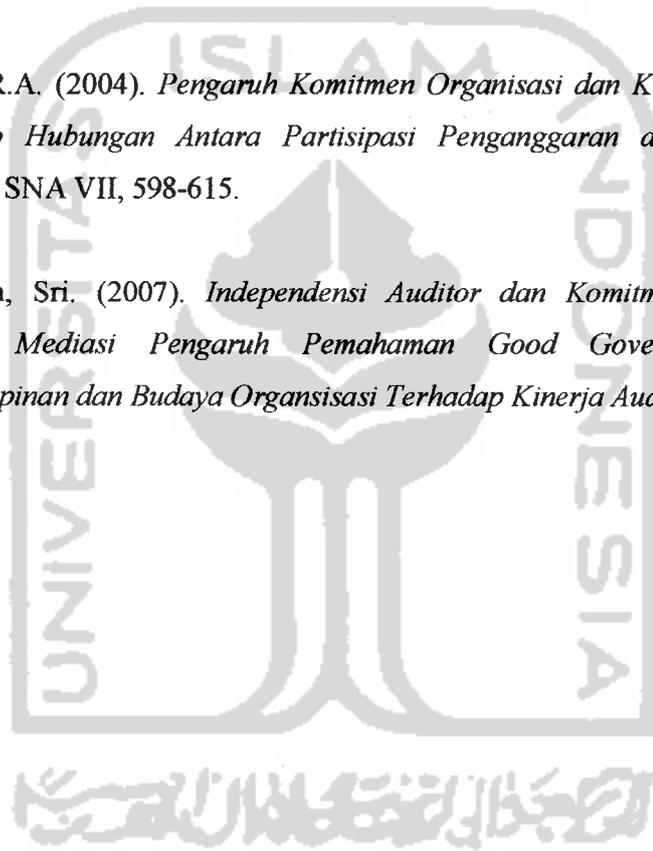
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. (1995). *Management Control System*. Edisi 9, Mc-Graw-Hill.
- Baiman, S. (1982). *Agency Research in Managerial accounting: A Survey*. Journal of Accounting Literature, 154-213.
- Brownell, Peter. (1982a). *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness*. Journal of Accounting Research, 20 (spring) 12-27.
- Dunk, Alan S. (1993). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. The Accounting Review, p. 400-410.
- Falikhatus, Dra., M.SI, AK. (2007). *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah)*. SNA X.
- Fitri, Yulia. (2004). *Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung)*. SNA VII, 581-597.
- Hossein, Nouri. *Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack : A Research Note*. Accounting Organization and Society 19 no. 3, p. 289-295.
- Karina, S.Psi. (2007-2008). *Rumah Belajar Psikologi - Komitmen Organisasi*. <http://www.google.com>.

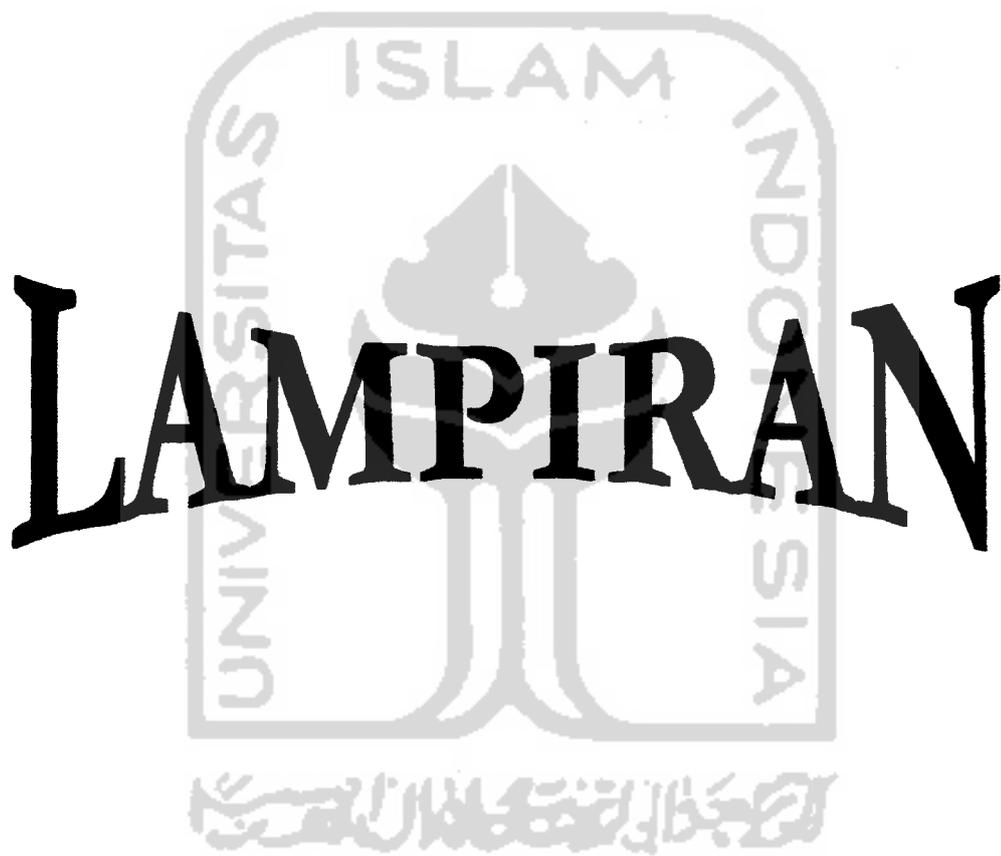
Ompusunggu, Krisler Bormadi dan Ick Rangga Bawono. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Informasi Asimetris (Studi Pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri Di Kota Purwokerto Jawa Tengah)*.

Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*. Edisi 4.

Supriyono, R.A. (2004). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*. SNA VII, 598-615.

Trisnaningsih, Sri. (2007). *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. SNA X.





## KUESIONER PENELITIAN

### DATA PRIBADI RESPONDEN

Nama : .....(boleh tidak diisi)  
 Umur : ..... tahun  
 Jenis Kelamin\* : Pria / Wanita  
 Pendidikan Terakhir\* : SLTA / D3 / S1 / S2 / S3  
 Jabatan sekarang : .....  
 Lamanya Bapak/Ibu Bekerja pada Perusahaan ini : .....

(\*beri tanda lingkaran pada jawaban anda)

#### a. KELOMPOK A

Pertanyaan pada kelompok A berikut ini berkaitan dengan lingkungan anggaran pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja. Bapak/Ibu diminta untuk memberi tanda lingkaran pada nomor 1 sampai dengan 5, berdasarkan pada skala berikut ini:

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Setuju        |
| 2 = Tidak Setuju        | 5 = Sangat Setuju |
| 3 = Netral              |                   |

1	Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong saya untuk meningkatkan produktivitas pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	1 2 3 4 5
2	Anggaran pada unit yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai dengan mudah	1 2 3 4 5
3	Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab saya karena adanya batasan anggaran	1 2 3 4 5
4	Anggaran 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 pada unit yang menjadi tanggung jawab saya	1 2 3 4 5
6	Target pada anggaran sulit untuk dicapai	1 2 3 4 5

**a. KELOMPOK B**

Pertanyaan pada kelompok B berikut ini berhubungan dengan peranan Bapak/Ibu dalam merancang anggaran pada departemen/divisi Bapak/Ibu.

Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Setuju        |
| 2 = Tidak Setuju        | 5 = Sangat Setuju |
| 3 = Netral              |                   |

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

**b. KELOMPOK C**

Pada kelompok pertanyaan C berikut, Bapak/Ibu diminta untuk membandingkan informasi yang dimiliki oleh Bapak/Ibu dengan informasi yang dimiliki atasan Bapak/Ibu. Bapak/Ibu diminta untuk memberi tanda lingkaran berdasarkan skala yang tercantum.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



1	Sistem nilai (value) saya sama dengan sistem nilai (value) organisasi tempat saya bekerja	1 2 3 4 5
2	Saya selalu merasa bangga menyatakan pada orang lain bahwa saya bekerja pada perusahaan ini	1 2 3 4 5
3	Saya hanya dapat bekerja pada organisasi yang berbeda sepanjang organisasi tersebut memiliki tipe kerja yang sama dengan organisasi saya	1 2 3 4 5
4	Organisasi saya memberikan peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan saya	1 2 3 4 5
5	Perubahan yang sangat kecil yang terjadi pada diri saya saat ini, dapat menyebabkan saya meninggalkan organisasi ini	1 2 3 4 5
6	Pilihan saya terhadap organisasi tempat saya bekerja sangat tepat dan berbagai tugas lainnya sudah saya pertimbangkan sebelum saya bergabung dengannya	1 2 3 4 5
7	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar	1 2 3 4 5

---TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA---

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 كلياتها في مكة المكرمة

# DATA STATISTIK

Y						X1						X2						Rata2		Rata2	
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	Jumlah	Rata2	Jumlah	Rata2
4	3	4	4	4	4	23	3,833	2	2	3	3	3	2	15	2,5	10	1,666667				
4	4	5	3	4	3	23	3,833	2	3	4	3	3	2	17	2,833	14	2,333333				
4	3	4	3	3	4	21	3,5	2	3	3	3	4	3	18	3	17	2,833333				
4	4	4	4	4	2	22	3,667	3	3	3	3	3	3	18	3	16	2,666667				
3	4	4	4	2	3	20	3,333	1	1	1	1	2	7	1,167	15	2,5					
5	4	5	1	1	1	17	2,833	4	4	5	4	4	4	25	4,167	25	4,166667				
5	4	4	4	2	2	21	3,5	3	3	4	2	4	3	19	3,167	14	2,333333				
4	3	4	3	3	3	20	3,333	3	3	4	2	3	3	18	3	15	2,5				
5	3	3	3	3	3	20	3,333	4	4	4	3	3	3	21	3,5	18	3				
3	2	1	3	2	4	15	2,5	2	2	3	1	3	2	13	2,167	16	2,666667				
4	4	4	4	4	2	22	3,667	4	4	4	2	2	2	18	3	22	3,666667				
4	3	5	5	3	3	23	3,833	3	3	4	4	3	20	3,333	2	11	1,833333				
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24	4	20	3,333333				
4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	3	4	3	21	3,5	16	2,666667				
4	4	4	2	2	3	19	3,167	5	5	5	4	4	4	27	4,5	18	3				
4	4	5	4	3	3	23	3,833	2	4	3	3	4	3	19	3,167	20	3,333333				
4	2	4	3	2	3	18	3	4	4	3	3	3	3	20	3,333	16	2,666667				
4	4	4	4	4	3	23	3,833	3	2	3	2	3	3	16	2,667	14	2,333333				
4	4	4	4	2	2	20	3,333	4	3	4	3	4	3	21	3,5	21	3,5				
3	1	4	2	2	1	13	2,167	1	1	4	2	2	2	12	2	16	2,666667				
4	3	4	4	4	4	23	3,833	2	2	3	3	3	2	15	2,5	10	1,666667				
4	4	5	3	4	3	23	3,833	2	3	4	3	3	2	17	2,833	14	2,333333				
4	3	4	3	3	4	21	3,5	2	3	3	3	4	3	18	3	17	2,833333				
4	4	4	4	4	2	22	3,667	3	3	3	3	3	3	18	3	16	2,666667				
3	4	4	4	2	3	20	3,333	1	1	1	1	2	7	1,167	15	2,5					
5	4	5	1	1	1	17	2,833	4	4	5	4	4	4	25	4,167	25	4,166667				
5	4	4	4	2	2	21	3,5	3	3	4	2	4	3	19	3,167	14	2,333333				
4	3	4	3	3	3	20	3,333	3	3	4	2	3	3	18	3	15	2,5				
5	3	3	3	3	3	20	3,333	4	4	4	3	3	3	21	3,5	18	3				
3	2	1	3	2	4	15	2,5	2	2	3	1	3	2	13	2,167	16	2,666667				
4	4	4	4	4	2	22	3,667	4	4	4	2	2	2	18	3	22	3,666667				
4	3	5	5	3	3	23	3,833	3	3	4	4	3	20	3,333	2	11	1,833333				
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24	4	20	3,333333				

		X3								Jumlah	Rata2	X4							Jumlah	Rata2
		1	2	3	4	5	6	7	8			1	2	3	4	5	6	7		
		1	2	3	4	5	6	7	8			1	2	3	4	5	6	7		
1	5	4	4	4	4	4	4	4	34	4,25	3	5	3	4	2	4	4	25	3,571429	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	4	2	4	5	28	4		
3	3	3	3	4	3	4	3	3	26	3,25	3	3	2	4	2	4	22	3,142857		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5		
5	4	4	4	3	3	4	4	4	31	3,875	3	4	3	2	3	4	23	3,285714		
3	5	5	5	5	4	5	5	5	37	4,625	5	5	1	5	1	5	27	3,857143		
2	4	4	2	5	4	5	4	4	30	3,75	5	3	2	5	2	4	25	3,571429		
4	4	5	3	5	3	5	5	5	34	4,25	4	5	3	4	1	4	26	3,714286		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	5	3	4	3	5	29	4,142857		
3	3	4	3	3	3	4	4	4	27	3,375	4	3	3	3	3	4	23	3,285714		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	2	2	2	2	20	2,857143		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	5	3	4	3	3	24	3,428571		
4	5	5	4	5	4	4	4	4	35	4,375	4	4	4	4	4	4	28	4		
3	4	4	4	5	4	4	3	3	30	3,75	4	4	4	4	4	4	28	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	2	4	2	4	23	3,285714		
5	4	4	5	5	5	4	4	4	36	4,5	4	5	3	5	2	4	27	3,857143		
4	3	3	3	3	5	5	4	4	30	3,75	4	3	3	4	1	3	21	3		
4	5	5	5	5	4	5	5	5	38	4,75	4	4	3	4	3	4	27	3,857143		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	3	5	2	5	29	4,142857		
2	2	2	3	4	2	2	2	2	19	2,375	2	2	4	5	3	3	21	3		
5	4	5	4	4	4	4	4	4	34	4,25	3	5	3	4	2	4	25	3,571429		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	4	4	2	4	28	4		
3	3	3	3	4	3	4	3	3	26	3,25	3	3	2	4	2	4	22	3,142857		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5		
5	4	4	4	3	3	4	4	4	31	3,875	3	4	3	2	3	4	23	3,285714		
3	5	5	5	5	4	5	5	5	37	4,625	5	5	1	5	1	5	27	3,857143		
2	4	4	2	5	4	5	4	4	30	3,75	5	3	2	5	2	4	25	3,571429		
4	4	5	3	5	3	5	5	5	34	4,25	4	5	3	4	1	4	26	3,714286		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	5	3	4	3	5	29	4,142857		
3	3	4	3	3	3	4	4	4	27	3,375	4	3	3	3	3	4	23	3,285714		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	2	4	2	2	20	2,857143		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	5	3	4	3	3	24	3,428571		
4	5	5	4	5	4	4	4	4	35	4,375	4	4	4	4	4	4	28	4		

## PENGUJIAN INSTRUMEN

### ♣ Reliabilitas Dan Validitas *Slack Anggaran*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	16,69	7,281	,325	,650
a2	17,26	5,667	,378	,613
a3	16,74	6,138	,370	,615
a4	17,31	4,987	,426	,671
a5	17,77	4,417	,571	,670
a6	17,80	6,635	,442	,680

### ♣ Reliabilitas Dan Validitas Partisipasi Anggaran

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	15,54	13,844	,795	,893
b2	15,49	14,139	,840	,884
b3	15,00	15,471	,726	,901
b4	15,80	15,224	,739	,899
b5	15,31	16,104	,690	,906
b6	15,71	16,563	,800	,897

## ♣ Reliabilitas Dan Validitas Informasi Asimetris

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	14,43	8,134	,592	,764
c2	13,69	10,869	,502	,777
c3	13,71	9,034	,639	,741
c4	13,34	10,173	,631	,752
c5	14,00	10,529	,407	,796
c6	13,83	9,734	,614	,750

## ♣ Reliabilitas Dan Validitas *Budget Emphasis*

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	28,69	15,928	,504	,892
d2	28,49	14,904	,893	,849
d3	28,31	15,222	,820	,856
d4	28,66	15,526	,643	,874
d5	28,23	17,299	,438	,892
d6	28,66	16,114	,659	,872
d7	28,31	16,692	,579	,879
d8	28,46	15,491	,805	,858

## ♣ Reliabilitas Dan Validitas Komitmen Organisasi

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,680	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1	21,80	10,224	,404	,643
e2	21,43	9,840	,389	,645
e3	22,66	9,703	,353	,656
e4	21,54	11,138	,406	,688
e5	23,09	9,963	,339	,698
e6	21,71	9,092	,639	,580
e7	21,54	8,903	,571	,691

## KARAKTERISTIK RESPONDEN

### Frequencies

#### Statistics

	umur	jenis kelamin	pendidikan terakhir	jabatan	lama kerja
N Valid	35	35	35	35	35
Missing	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-30th	1	2,9	2,9	2,9
31-35th	2	5,7	5,7	8,6
36-40th	3	8,6	8,6	17,1
41-45th	6	17,1	17,1	34,3
46-50th	15	42,9	42,9	77,1
51-55th	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

#### jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pria	26	74,3	74,3	74,3
wanita	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

#### pendidikan terakhir

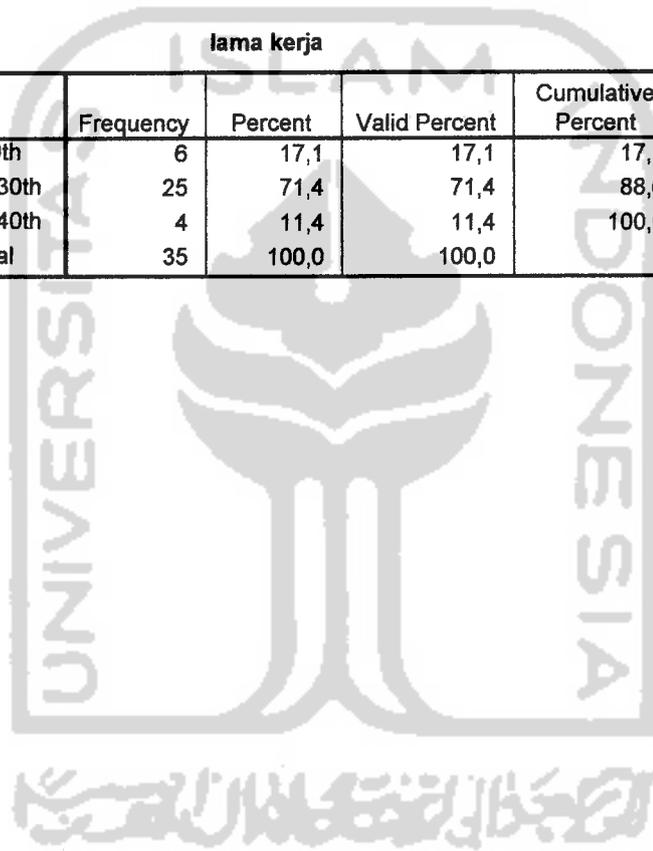
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	8	22,9	22,9	22,9
D3	13	37,1	37,1	60,0
S1	12	34,3	34,3	94,3
S2	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

## jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staf	3	8,6	8,6	8,6
	AM	4	11,4	11,4	20,0
	Supervisor	9	25,7	25,7	45,7
	office	15	42,9	42,9	88,6
	lainnya	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## lama kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20th	6	17,1	17,1	17,1
	20-30th	25	71,4	71,4	88,6
	31-40th	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



## JAWABAN RESPONDEN

### Frequencies

#### Statistics

		slack anggaran	partisipasi anggaran	informasi asymetris	budget emphasis	komitmen organisasi
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### slack anggaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,17	1	2,9	2,9	2,9
	2,50	2	5,7	5,7	8,6
	2,83	2	5,7	5,7	14,3
	3,00	1	2,9	2,9	17,1
	3,17	2	5,7	5,7	22,9
	3,33	7	20,0	20,0	42,9
	3,50	4	11,4	11,4	54,3
	3,67	4	11,4	11,4	65,7
	3,83	8	22,9	22,9	88,6
	4,00	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### partisipasi anggaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,17	2	5,7	5,7	5,7
	2,00	1	2,9	2,9	8,6
	2,17	2	5,7	5,7	14,3
	2,50	2	5,7	5,7	20,0
	2,67	1	2,9	2,9	22,9
	2,83	2	5,7	5,7	28,6
	3,00	8	22,9	22,9	51,4
	3,17	3	8,6	8,6	60,0
	3,33	3	8,6	8,6	68,6
	3,50	5	14,3	14,3	82,9
	4,00	2	5,7	5,7	88,6
	4,17	2	5,7	5,7	94,3
	4,50	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## informasi asimetris

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,67	2	5,7	5,7	5,7
	1,83	2	5,7	5,7	11,4
	2,33	5	14,3	14,3	25,7
	2,50	4	11,4	11,4	37,1
	2,67	8	22,9	22,9	60,0
	2,83	2	5,7	5,7	65,7
	3,00	4	11,4	11,4	77,1
	3,33	3	8,6	8,6	85,7
	3,50	1	2,9	2,9	88,6
	3,67	2	5,7	5,7	94,3
	4,17	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## budget emphasis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,38	1	2,9	2,9	2,9
	3,25	2	5,7	5,7	8,6
	3,38	2	5,7	5,7	14,3
	3,75	5	14,3	14,3	28,6
	3,88	2	5,7	5,7	34,3
	4,00	9	25,7	25,7	60,0
	4,25	4	11,4	11,4	71,4
	4,38	2	5,7	5,7	77,1
	4,50	1	2,9	2,9	80,0
	4,63	2	5,7	5,7	85,7
	4,75	1	2,9	2,9	88,6
	5,00	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## komitmen organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,86	2	5,7	5,7	5,7
	3,00	2	5,7	5,7	11,4
	3,14	2	5,7	5,7	17,1
	3,29	6	17,1	17,1	34,3
	3,43	2	5,7	5,7	40,0
	3,57	4	11,4	11,4	51,4
	3,71	2	5,7	5,7	57,1
	3,86	4	11,4	11,4	68,6
	4,00	6	17,1	17,1	85,7
	4,14	3	8,6	8,6	94,3
	5,00	2	5,7	5,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	



## UJI NORMALITAS

### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		slack anggaran	partisipasi anggaran	informasi asymetris	budget emphasis	komitmen organisasi
N		35	35	35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,4524	3,0952	2,7667	4,0679	3,6612
	Std. Deviation	,46190	,77363	,61197	,56502	,50932
Most Extreme Differences	Absolute	,170	,165	,165	,148	,115
	Positive	,118	,129	,165	,148	,115
	Negative	-,170	-,165	-,125	-,144	-,078
Kolmogorov-Smirnov Z		1,004	,978	,976	,874	,680
Asymp. Sig. (2-tailed)		,266	,294	,297	,429	,743

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## UJI REGRESI

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	komitmen organisasi, informasi asimetris, partisipasi anggaran, budget emphasis <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: slack anggaran

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,224	,40696	2,060

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, informasi asimetris, partisipasi anggaran, budget emphasis

b. Dependent Variable: slack anggaran

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,285	4	,571	3,450	,020 <sup>a</sup>
	Residual	4,969	30	,166		
	Total	7,254	34			

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, informasi asimetris, partisipasi anggaran, budget emphasis

b. Dependent Variable: slack anggaran

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,566	,607		4,229	,000		
	partisipasi anggaran	,239	,107	,232	2,129	,041	,705	1,418
	informasi asymetris	,333	,131	,441	2,545	,016	,759	1,317
	budget emphasis	,288	,180	,352	2,199	,021	,469	2,133
	komitmen organisasi	,157	,104	,136	2,093	,041	,500	2,000

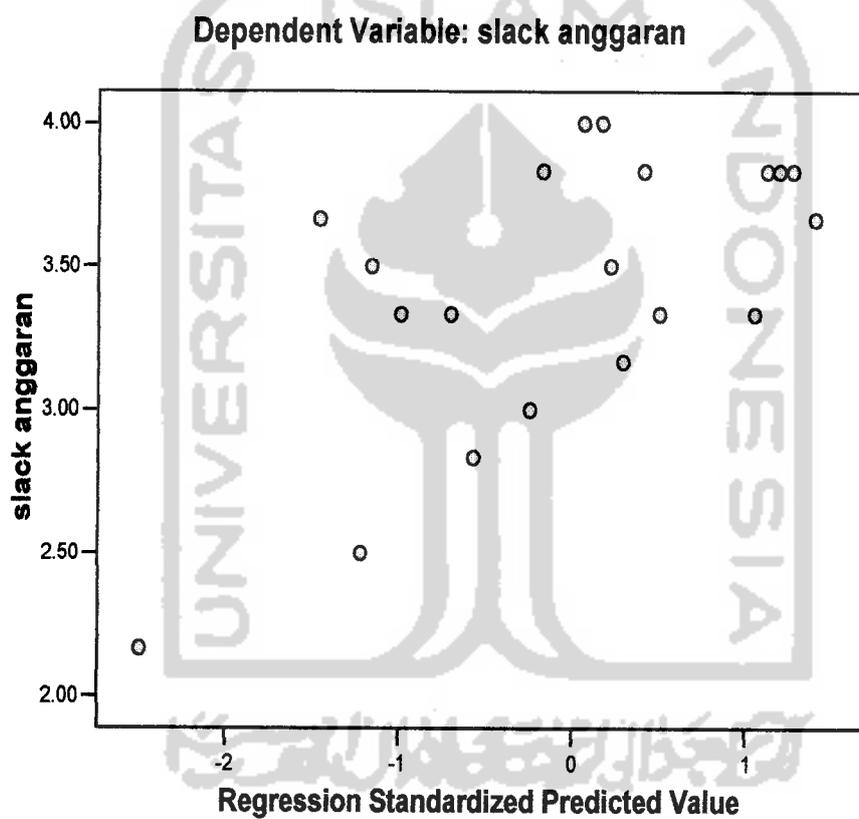
a. Dependent Variable: slack anggaran



## DIAGRAM SCATTERPLOT

### Charts

#### Scatterplot





**SURAT KETERANGAN**  
**Nomer : Tel. 1071/PD-000/RE4-D3-50/2008**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

**Nama** : ENI TRI ASTUTI, SE  
**JABATAN** : OFFICER KANDATEL SECRETARY

Menerangkan dengan sesungguhnya,

**Nama** : Dinni Anissarahma  
**Nim** : 04312091  
**Jurusan** : Fakultas Ekonomi  
**Institusi** : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan penelitian pada tanggal 27 & 28 Agustus 2007 di PT.TELKOM Kandatel Yogyakarta.

Demikian surat ini dibuat untuk dapat dipergunakan semestinya.

Yogyakarta, 3 Januari 2008

**ENI TRI ASTUTI, SE**  
**OFFICER KANDATEL SECRETARY**

*Committed 2U*