



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

PENGARUH *BUDGETARY PARTICIPATION* TERHADAP *BUDGETARY*
SLACK DENGAN *INFORMATION ASYMMETRY* DAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : ELIZABET

NIM : 125090176

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2013

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : ELIZABET
NIM : 125090176
JURUSAN : S1 / AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH *BUDGETARY PARTICIPATION*
TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN
INFORMATION ASYMMETRY DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING*

Jakarta, Juni 2013

Dosen Pembimbing

Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak.

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF / SKRIPSI**

NAMA : ELIZABET
NIM : 125090176
JURUSAN : S1 / AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH *BUDGETARY PARTICIPATION*
TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN
INFORMATION ASYMMETRY DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING*

TANGGAL : 24 JULY 2013

KETUA PENGUJI :

(F.X. Kurniawan Tjakrawala S.E., M.Si., Ak.)

TANGGAL : 24 JULY 2013

ANGGOTA PENGUJI :

(Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak.)

TANGGAL : 24 JULY 2013

ANGGOTA PENGUJI :

(Drs. Robert Gunardi, M.Si., Ak.)

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

PENGARUH *BUDGETARY PARTICIPATION* TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN *INFORMATION ASYMMETRY* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* dengan *information asymmetry* dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Respon dari 68 manajer di perusahaan yang terletak di kota Jakarta untuk survei kuesioner diuji validitas dan reliabilitas, serta dianalisis dengan analisis asumsi klasik dan analisis hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan *moderated regression analysis*. Hasilnya adalah semua variabel terbukti valid, reliabel dan memenuhi semua persyaratan asumsi klasik. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *budgetary participation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Selain itu, *information asymmetry* mampu memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Namun, komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

This objective of the research was examined the effect of budgetary participation on budgetary slack using information asymmetry and organizational commitment as moderating variables. The responses of 68 managers in companies that are located in Jakarta city to a questionnaire survey were analyzed by validity and reliability analysis, classic assumption analysis and hypotheses analysis that used multiple regression and moderated regression analysis. The result are all variables valid, reliable and fulfill classic assumption. The result of hypothesis analysis show that budgetary participation have negative and significance effect on budgetary slack. Furthermore, information asymmetry able to moderate relationship between budgetary participation and budgetary slack, but organizational commitment could unable to moderate relationship between budgetary participation and budgetary slack.

Keyword : budgetary participation, information asymmetry, organizational commitment, budgetary slack

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas penyertaan dan berkat yang telah dianugerahkan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, tetapi dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, maka penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan yang ada. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang berguna untuk menyempurnakan skripsi ini, penulis akan terima dengan hati terbuka dan rasa terima kasih.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, dengan segala ketulusan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan begitu banyak waktu untuk memberikan bimbingan, nasihat dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Sriwahyuni, S.E., M.Si, Ak. selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, S.E., MM., MBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyusun skripsi ini.

4. Seluruh manajer dan eksekutif perusahaan yang turut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen, asisten dosen, dan seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan bimbingan, bekal ilmu pengetahuan, dan bantuan yang sangat berguna bagi penulis.
6. Pak Munawar yang telah banyak membantu dalam proses pencarian jurnal ilmiah untuk menunjang skripsi ini.
7. Papa, Mama, Minyenti, Felina, Rosnive, Verita, dan Verani, serta seluruh keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
8. Teman-teman terkasih yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan selama penulisan skripsi ini.

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

Jakarta, Juni 2013

Penulis

Elizabet

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	3
C. Ruang Lingkup	4
D. Perumusan Masalah	4
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
A. Tinjauan Pustaka	8
1. Anggaran	8
a. Pengertian Anggaran	8
b. Karakteristik Anggaran	9
c. Fungsi Anggaran	10
d. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran	10
2. <i>Budgetary Participation</i>	11
3. <i>Budgetary Slack</i>	12

	4. <i>Information Asymmetry</i>	13
	5. Komitmen Organisasi	14
	6. Penelitian Terdahulu	15
	B. Kerangka Pemikiran	25
	1. Identifikasi Variabel	26
	2. Definisi Variabel	27
	C. Hipotesis Penelitian	28
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pemilihan Objek Penelitian	30
	B. Metode Penarikan Sampel	30
	C. Teknik Pengumpulan Data	32
	D. Teknik Pengolahan Data	33
	E. Teknik Pengujian Hipotesis	36
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Objek Penelitian	39
	B. Analisis dan Pembahasan	40
	1. Analisis Deskriptif	40
	2. Deskripsi Variabel Penelitian	46
	3. Uji Kualitas Data	49
	a. Uji Validitas	49
	b. Uji Reliabilitas	53
	4. Hasil Pengujian Asumsi Klasik	55
	a. Uji Normalitas	55

	b. Uji Multikolinearitas	58
	c. Uji Heterokedastisitas	59
	5. Hasil Pengujian Hipotesis	61
	a. Uji T	64
	b. Uji F (ANOVA)	69
	c. Uji Koefisien Determinasi	70
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	73
	B. Keterbatasan	75
	C. Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel	31
Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner	40
Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden	40
Tabel 4.3. Tingkat Usia Responden	41
Tabel 4.4. Pendidikan Terakhir Responden	42
Tabel 4.5. Jabatan Responden di Perusahaan	43
Tabel 4.6. Lama Bekerja pada Jabatan Sekarang	44
Tabel 4.7. Lama Bekerja di Perusahaan	45
Tabel 4.8. Statistik Deskriptif	48
Tabel 4.9. Validitas Variabel <i>Budgetary Participation</i> (X1)	50

Tabel 4.10.	Validitas Variabel <i>Information Asymmetry</i> (X2)	51
	
Tabel 4.11.	Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X3)	52
	
Tabel 4.12.	Validitas Variabel <i>Budgetary Slack</i> (Y)	53
Tabel 4.13.	Hasil Uji Reliabilitas	54
	
Tabel 4.14.	Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov	57
Tabel 4.15.	Hasil Uji Multikolinearitas	58
Tabel 4.16.	Hasil Uji Heterokedastisitas Metode Glejser	61
	
Tabel 4.17.	Hasil Uji <i>t-test</i>	63
	
Tabel 4.18.	Hasil Uji <i>Test of Anova</i>	70
	
Tabel 4.19.	<i>Model Summary</i> Uji Regresi Berganda	71

DAFTAR GAMBAR

	halaman	
Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran	25
	
Gambar 2.2.	Bagan Perumusan Hipotesis	29
	

Gambar 4.1.	Uji Normalitas dengan <i>Normal Probability Plot</i>	56
	
Gambar 4.2.	Uji Heterokedastisitas Metode Scatterplot	60
	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Data Responden
Lampiran 3	Jawaban Responden
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Lampiran 5	Hasil Uji Regresi
Lampiran 3	Tabel r

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Lingkungan bisnis dan organisasi saat ini berjalan dengan sangat cepat dan tidak pasti. Di dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat bertahan hidup dan berkembang dengan baik, maka perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan suatu perencanaan dan pengendalian yang handal agar operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan pengendalian memiliki hubungan yang sangat erat. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Sedangkan pengendalian merupakan usaha untuk mengarahkan proses pada rencana yang telah disepakati. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk proses perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian, di mana penyusunan anggaran bertujuan untuk mengimplementasikan tujuan dan strategi perusahaan. Tanpa adanya anggaran, Manajer tidak memiliki standar yang harus diikuti sehingga tidak dapat memulai pekerjaannya atau sebaliknya tanpa adanya anggaran membuat manajer menggunakan standar yang benar menurut pendapatnya sendiri, sehingga kinerja perusahaan menjadi kurang efisien dan efektif.

Masalah yang sering muncul dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *Budgetary Slack*. *Budgetary Slack* muncul karena adanya perbedaan jumlah anggaran yang ditentukan dengan jumlah anggaran yang sebenarnya diperlukan oleh perusahaan.

Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran telah banyak dilakukan, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu dengan lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan senjangan anggaran. Hal ini karena dipengaruhi oleh variabel-variabel kontijensi yang belum dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian.

Mengingat pentingnya peranan anggaran bagi perusahaan dan kerugian diakibatkan oleh adanya senjangan anggaran, maka hubungan antara senjangan anggaran dengan variabel-variabel lain, khususnya variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah adanya senjangan anggaran perlu diteliti kembali. Penelitian ini menggunakan *information asymmetry* dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel *moderating* dalam menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran dengan pertimbangan adanya *information asymmetry* akan lebih mudah menciptakan *budgetary slack*. Namun, komitmen organisasi yang tinggi dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini diberi judul “PENGARUH *BUDGETARY PARTICIPATION* TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN *INFORMATION ASYMMETRY* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*”.

B. Identifikasi Masalah

Dalam penyusunan anggaran, banyak faktor yang mungkin menjadi penyebab timbulnya senjangan anggaran. Salah satu faktor yang memegang peranan penting adalah partisipasi anggaran dari bawahan. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat mencegah atau mengurangi terjadinya senjangan anggaran dan pencapaian anggaran yang ditetapkan, karena bawahan dinilai lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Namun partisipasi anggaran mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Salah satunya, Bawahan cenderung melaporkan anggaran yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya (*budgetary slack*).

Hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dapat diperkuat dan diperlemah oleh beberapa faktor. Dalam penelitian ini faktor yang dipertimbangkan dapat mempengaruhi hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack* adalah *information asymmetry* dan komitmen organisasi. *Information asymmetry* timbul ketika ada perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan. Komitmen organisasi sendiri dapat diartikan sebagai kesediaan untuk menggunakan semua kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya dan menurunkan tingkat pendapatan dari yang seharusnya, agar anggaran dapat dengan mudah tercapai. Hal ini terjadi karena kinerja bawahan akan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran (realisasi anggaran). Dengan demikian, senjangan

anggaran menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena tidak beroperasi dengan efektif dan efisien.

C. Ruang Lingkup

Penelitian ini hanya akan membahas satu variabel independen dan dua variabel *moderating* yang dapat mempengaruhi kecenderungan bawahan untuk menciptakan *budgetary slack*. Partisipasi penganggaran (*budgetary participation*) sebagai variabel independen. Sedangkan *information asymmetry* dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Variabel lainnya diabaikan dan dianggap tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap timbulnya *budgetary slack*.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan bahwa faktor-faktor yang dianggap berpengaruh terhadap timbulnya *budgetary slack* memberikan hasil yang tidak konsisten, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti kembali dan mencari bukti empiris yang mendukung. Oleh karena itu, masalah yang dapat dirumuskan adalah :

1. Apakah *budgetary participation* memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*
2. Apakah *information asymmetry* memiliki pengaruh terhadap hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mencari bukti empiris yang mendukung dugaan bahwa terdapat pengaruh *budgetary participation* terhadap timbulnya *budgetary slack*.
2. Untuk mencari bukti empiris yang mendukung dugaan bahwa *information asymmetry* memiliki pengaruh terhadap hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*.
3. Untuk mencari bukti empiris yang mendukung dugaan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*.

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk:

1. Bagi peneliti

Untuk menambah pengetahuan peneliti dalam memahami masalah-masalah yang terjadi dalam dunia kerja nyata, terutama permasalahan yang berkaitan dengan masalah: pengaruh *information asymmetry* dan komitmen organisasi dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran, sehingga dapat mengurangi senjangan terhadap anggaran

3. Bagi peneliti lanjutan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan referensi bagi dunia pendidikan dalam kaitannya dengan *budgetary participation* dengan *budgetary slack* yang mungkin saja terjadi. Dan sebagai acuan penelitian bagi generasi selanjutnya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh serta mempermudah pembahasan dan pemahaman atas penelitian, maka penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini berisi tinjauan pustaka, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian. Dalam tinjauan pustaka akan dibahas landasan teoritis mengenai anggaran, *budgetary participation*, *budgetary slack*, *information asymmetry*, komitmen organisasi dan penelitian terdahulu. Dalam kerangka pemikiran dibahas mengenai identifikasi variabel dan definisi variabel. Sementara dalam hipotesis penelitian diuraikan bagan perumusan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari pemilihan objek penelitian, metode penarikan sampel, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik pengujian hipotesis yang digunakan dalam penyusunan skripsi.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum objek penelitian serta analisis dan pembahasan. Dalam analisis dan pembahasan akan dibahas mengenai metode analisis deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh permasalahan yang dibahas, serta saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan keterbatasan dari penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting sebuah perusahaan, terutama dalam proses *planning* dan *controlling*. Hal ini dikemukakan secara jelas oleh Garrison, Noreen, dan Brewer (2008:372) sebagai berikut:

“Budgets are used for two distinct purposes-planning and control. Planning involves developing goals and preparing various budgets to achieve those goals. Control involves the steps taken by management to increase the likelihood that all parts of the organization are working together to achieve the goals set down at the planning stage. To be effective, a good budgeting system must provide for both planning and control.”

Pengertian anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2007:381) adalah sebagai berikut : *“A budget is a management plan, with the explicit assumption that positive steps will be taken by the budgetee-the manager who prepares the budget-to make actual events correspond to the plan.”*

Menurut Seal (2011:178) anggaran diartikan sebagai berikut: *“A budget is a detailed plan for the acquisition and use of financial and other resources over a specified time period. It represents a plan for the future expressed in formal quantitative terms.”* Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Williams, dkk. (2012:993) yang menyebutkan bahwa *“A budget is a comprehensive financial*

plan setting forth the expected route for achieving the financial and operational goals of an organization. Budgeting is an essential step in effective financial planning.”

Definisi anggaran dari berbagai ahli tersebut memberikan suatu pengertian yang hampir sama bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis untuk jangka waktu yang akan datang dan digunakan sebagai saran untuk mencapai tujuan perusahaan dan menetapkan strategi untuk mencapainya.

b. Karakteristik Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:380), anggaran memiliki beberapa karakteristik, yakni :

- 1) *“A budget estimated the profit potential of the business unit.*
- 2) *It is stated in monetary terms, although the monetary amounts may be backed up by nonmonetary amounts (e.g., units sold or produced).*
- 3) *It generally covers a period of one year. In business that are strongly influenced by seasonal factors, there may be two budgets per year—for example, apparel companies typically have a fall budget and a spring budget.*
- 4) *It is a management commitment; managers agree to accept responsibility for attaining the budgeted objectives.*
- 5) *The budget proposal is reviewed and approved by an authority higher than the budgetee.*
- 6) *Once approved, the budget can be changed only under specified conditions.*
- 7) *Periodically, actual financial performance is compared to budget, and variances are analyzed and explained.”*

Kelemahan (keterbatasan) anggaran juga diungkapkan oleh Nafarin (2004:16) yakni :

- 1) “Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.

- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3) Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.”

c. Fungsi Anggaran

Menurut M. Nafarin (2004:20-21), anggaran memiliki fungsi sebagai alat manajemen. Fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- 1) “Fungsi Perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.
- 2) Fungsi Pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).
- 3) Fungsi Pengawasan
Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran), serta melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).”

d. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

Keuntungan penyusunan anggaran dikemukakan oleh Garrison, Noreen, dan Brewer (2008:372) adalah sebagai berikut :

- 1) *“Budgets communicate management’s plans throughout the organization.*
- 2) *Budgets force managers to think about and plan for the future. In the absence of the necessity to prepare a budget, many managers would spend all of their time dealing with daily emergencies.*
- 3) *The budgeting process provides a means of allocating resources to those parts of the organization where they can be used most effectively.*

- 4) *The budgeting process can uncover potential bottlenecks before they occur.*
- 5) *Budgets coordinate the activities of the entire organization by integrating the plans of its various parts. Budgeting helps to ensure that everyone in the organization is pulling in the same direction.*
- 6) *Budgets define goals and objectives that can serve as benchmarks for evaluating subsequent performance.”*

Walaupun memiliki banyak keuntungan, namun penyusunan anggaran juga memiliki banyak keterbatasan seperti yang disebutkan oleh Banks dan Giliberti (2008:5), yakni:

- 1) *“Budgets cannot ensure that the future has been accurately predicted. Budgets are only estimates and not statements of fact.*
- 2) *Budgets are no substitute for sound management practices.*
- 3) *Budgets should not be considered as unalterable. If circumstances change, budgets should be amended accordingly or new budgets prepared.*
- 4) *Preparation of budget does not guarantee success. Success will only come from the efforts of management and staff.”*

2. Budgetary Participation

Budgets that are tight but attainable are more likely to motivate people than budgets that are either too easy or too difficult to achieve (Whitecotton, Libby, dan Phillips, 2011:327). Namun untuk menyusun anggaran yang tepat bukanlah hal yang mudah.

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2008:374), manajer meyakini bahwa *budgetary participation* atau yang disebut dengan *self-imposed budgets* adalah metode paling efektif dalam penyusunan anggaran. *Budgetary participation* didefinisikan sebagai berikut : *“A self-imposed budget or participative budget is a*

budget prepared with the full co-operation and participation of managers at all levels.”

Hal ini sejalan dengan pemikiran Whitecotton, Libby, dan Phillips (2011:327) yang mengemukakan “*Participative budgeting that allows employees throughout the organization to have input into the budget-setting process.*”

Bagi beberapa orang, partisipasi merupakan bagian yang penting dalam bekerja pada suatu organisasi, karena “*A participative approach is more likely to motivate people to work toward an organization’s goals than top-down approach.*” (Whitecotton, Libby, dan Phillips, 2011:327). Selain itu, Banks dan Giliberti (2008:224) ikut mengungkapkan keuntungan lain dari partisipasi anggaran, antara lain sebagai berikut :

- 1) *“Improved communication*
- 2) *Greater understanding of the factors involved*
- 3) *The opportunity to thrash out problems at budget meetings before the budget is set.*
- 4) *Increased acceptance of the budget*
- 5) *Improved commitment*
- 6) *A real likelihood of an improvement in the quality of the budget because the manager’s expertise is used.”*

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan mengenai *budgetary participation*, partisipasi anggaran dapat diartikan sebagai proses penyusunan anggaran yang melibatkan semua level manajer dan merupakan hal yang penting untuk diterapkan dalam proses penyusunan anggaran.

3. *Budgetary Slack*

Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah atau menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan *budgetary*

slack (Grediani dan Sugiri, 2010). Hal ini turut didukung oleh Whitecotton, Libby, dan Phillips (2011:327) yang mengemukakan, “*One downside to participative budgeting is that employees may try to build a little extra cushion, or budget slack, into their budgets.*” Sedangkan Anthony dan Govindarajan (2007:389) menjelaskan bahwa,

“*Many budgetees tend to budget revenues somewhat lower, and expenses some-what higher, than their best estimates of these amounts. The resulting budget, therefore is an easier target for them achieve.*”

“*Budgetary slack (or padding the budget) exists when a manager deliberately underestimates revenues or overestimates costs*” (Hansen dan Mowen, 2007:336). Sejalan dengan pernyataan ini, Banks dan Giliberti mengemukakan, “*padding the budget means overestimating costs and/or underestimating revenue. The difference between the padded estimate and a realistic estimate is known as budgetary slack.*”

Dari uraian diatas, *budgetary slack* dapat diartikan sebagai senjangan yang terjadi di antara anggaran yang disusun dan estimasi terbaik yang dapat dicapai. Hal ini dilakukan agar anggaran menjadi lebih mudah dicapai, namun tentunya hal ini akan merugikan organisasi/perusahaan.

4. Information Asymmetry

Literatur menjelaskan bahwa asimetri informasi merupakan salah satu faktor yang menimbulkan perilaku negatif dalam hal ini adalah *budgetary slack*, dijelaskan oleh Suartana (2010: 139), bahwa:

“Konsep asimetri informasi yaitu atasan anggaran mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan akan menyatakan target lebih rendah dari pada yang dimungkinkan untuk dicapai. Keadaan di mana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih dari pada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut asimetri informasi.”

Sejalan dengan pemikiran diatas, Anthony dan Govindarajan (2007:531)

dalam *Management Control Systems* menyatakan bahwa:

“Because the principal has inadequate information about the agent’s performance, the principal can never be certain how the agent’s effort contributed to actual company results. This situation is referred to as information asymmetry.”

Dari dua pengertian diatas maka, *information asymmetry* dapat diartikan sebagai suatu kondisi apabila principal/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan.

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh apa seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Lubis, 2010:54).

Dalam literatur yang sama, Lubis (2010:54) juga mengungkapkan, Karakteristik dari komitmen organisasi, yakni sebagai berikut :

- 1) “Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kemauan untuk sekuat tenaga melakukan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.

- 3) Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.”

Lebih jauh lagi, Lubis (2010:55) juga mengungkapkan bahwa,

“Komitmen organisasi terbangun apabila setiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan berikut terhadap organisasi dan/atau profesi,

- 1) Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
- 2) Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
- 3) Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.”

Dari apa yang telah dikemukakan di atas, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu kemauan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi.

6. Penelitian Terdahulu

a. Hubungan antara *Budgetary Participation* dengan *Budgetary Slack*

Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran telah banyak dilakukan, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Young pada tahun 1985 yang menunjukkan bahwa *budgetary participation* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *slack*. Dimana saat tingkat partisipasi tinggi maka akan diikuti pula dengan tingginya kecenderungan manajer melakukan senjangan anggaran.

Dunk dan Perera pada tahun 1997 turut melakukan penelitian mengenai *budgetary slack*. Dimana hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *budgetary participation* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Kren 2003 dalam penelitiannya yang berjudul *effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created*, menyimpulkan bahwa *participation* memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan negatif terhadap kecenderungan menciptakan *slack*.

Kren 2003 dalam penelitiannya yang berjudul *effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created*, menyimpulkan bahwa *participation* memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan negatif terhadap kecenderungan menciptakan *slack*.

Berbeda dengan penelitian Kren (2003) sebelumnya, Kren bersama dengan Maiga pada tahun 2007 melakukan penelitian mengenai hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack* dengan mengambil sampel 111 manajer dan eksekutif yang bertanggung-jawab atas pusat laba (*profit centre*) yang bekerja di 70 perusahaan berbeda yang terdaftar dalam S&P 500 firms. Namun dari 111 manajer tersebut, 19 diantaranya telah pensiun atau pindah. Data yang dapat digunakan untuk diolah dari penelitian ini adalah 49 data dengan tingkat respon 53.3%. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan langsung yang positif dan signifikan antara *budgetary participation* terhadap *budgetary slack*.

Maiga dan Jacobs (2008) melakukan penelitian terhadap 251 manajer di divisi yang berbeda dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Amerika Serikat.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *budgetary participation* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *budget slack*. Namun hubungan ini dapat terjadi karena ada variabel *moral equity*, *contractualism*, dan *relativism* yang memoderasi.

Penelitian Rachman pada tahun 2012 menyebar kuesioner ke 56 *accounting managers* di hotel berbintang lima, empat dan tiga. Di mana hanya 37 kuesioner yang kembali dengan tingkat pengembalian 66%. Hasil dari penelitian ini menunjukkan *budgetary participation* memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan negatif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian yang dilakukan Ajibolade dan Akinniyi (2013) dengan 272 *budget holder* dari sepuluh universitas negeri di Nigeria menunjukkan hasil yang serupa dengan apa yang pernah dilakukan oleh Young (1985), Kren dan Maiga (2007) yakni *budgetary participation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa reformasi strategi dengan menggunakan partisipasi anggaran untuk mengurangi tingkat kecenderungan senjangan anggaran tidak tepat dipraktekkan dalam organisasi-organisasi sektor publik.

Su dan Ni (2013) turut melakukan penelitian mengenai *budgetary slack* dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk memvalidasi model dalam penelitian ini. Data empiris secara acak diambil dari *supervisor* perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek Taiwan. Dengan data yang berbeda, Su dan Ni memberikan bukti empiris bahwa *budgetary participation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

b. Pengaruh *Information Asymmetry* dalam Hubungan antara *Budgetary Participation* dengan *Budgetary Slack*

Penelitian mengenai pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* sering menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Hal ini menunjukkan hubungan yang tidak sederhana antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Salah satu variabel yang sering kali dihubungkan dengan kecenderungan terjadinya *slack* adalah *information asymmetry*. Young (1985) memberikan bukti empiris bahwa *information asymmetry* berpengaruh secara signifikan dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini didukung pula oleh Dunk (1993) yang meneliti pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* dengan mengambil *information asymmetry*, *budget emphasis* sebagai variabel *moderating* yang ia teliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika partisipasi anggaran, *budget emphasis*, dan *information asymmetry* tinggi (rendah), Senjangan anggaran akan menjadi tinggi (rendah) pula. Dengan kata lain, *information asymmetry* mampu bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Douglas dan Wier pada tahun 2000 dalam penelitian terhadap manajer-manajer yang menjadi anggota *The Institute of Certified Professional Managers* di Amerika Serikat dengan menyebar kuesioner lewat *e-mail*. Dalam penelitian ini, Douglas dan Wier menunjukkan bahwa *budgetary participation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *information asymmetry* namun *information asymmetry* tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap *slack*. Hasil

ini bertolak belakang dengan apa yang ditunjukkan Kren dan Maiga dalam penelitiannya di tahun 2007 yang menunjukkan *information asymmetry* berhasil menjadi variabel yang memediasi (*intervening*) hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Dengan sampel yang berbeda, Dunk kembali meneliti *budgetary slack* bersama Perera pada tahun 1997. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang Dunk lakukan sebelumnya pada tahun 1993, di mana pada penelitian ini Dunk dan perera menyimpulkan bahwa, *information asymmetry* mampu memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*.

c. Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara *Budgetary Participation* dengan *Budgetary Slack*

Hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack* yang sering dikaji dan menghasilkan hasil yang bertentangan membuat Nouri dan Parker (1996) menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* dalam penelitian yang dilakukannya terhadap manajer-manajer perusahaan multi-nasional di Amerika yang bergerak dalam produksi bahan kimia. Dari 135 data yang diolah dari penelitian ini, ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi yang tinggi, maka *budgetary participation* akan berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah, akan mengakibatkan *budgetary participation* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian, komitmen organisasi mampu bertindak sebagai variabel *moderating* dan

berpengaruh secara signifikan dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Maiga dan Jacobs (2007) melakukan penelitian atas 163 manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar di Dunn and Bradstreet mengenai pengaruh komitmen dalam hubungan antara *budget participation* dan kecenderungan manajer dalam menciptakan *slack*. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Maiga and Jacobs menunjukkan bahwa pengaruh *budgetary participation* terhadap *slack* tergantung pada *distributive fairness*, *procedural fairness*, *managerial trust* dan *budget goal commitment*. Di mana *procedural fairness* dan *managerial trust* memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen yang pada akhirnya akan mengurangi kecenderungan manajer dalam melakukan *slack*.

Dengan model penelitian yang hampir sama dengan Maiga and Jacobs (2007) sebelumnya, Rachman (2012) menambahkan satu variabel *interactional fairness*. Dalam penelitian ini, Rachman menyatakan bahwa *budget goal commitment* memegang peranan yang signifikan dalam memediasi pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack*.

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil yang Relevan dengan Penelitian
1.	Young (1985)	<i>Participative Budgeting: The</i>	Y : <i>Budgetary Slack</i>	- <i>Budgetary Participation</i>

		<i>Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack</i>	X : -Budgetary Participation - Social pressure -Asymmetry Information	berpengaruh signifikan dan positif terhadap slack -Information Asymmetry berpengaruh secara signifikan dalam hubungan antara <i>budgetary slack</i> dan <i>budgetary participation</i> .
2.	Dunk (1993)	<i>The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and slack</i>	Y : <i>Budgetary Slack</i> X : -Budgetary Participation -Budget Emphasis -Information Asymmetry	- <i>Budgetary participation, budget emphasis</i> dan <i>information asymmetry</i> memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>budgetary slack</i>
3.	Nouri dan Parker (1996)	<i>The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack</i>	Y : <i>Budgetary Slack</i> X : -Budgetary Participation -Organizational Commitment	Komitmen organisasi mampu menjadi variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Di mana jika komitmen organisasi tinggi (rendah), maka partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif (positif) terhadap senjangan anggaran.

4.	Dunk dan Perera (1997)	<i>The Incidence of Budgetary Slack: A Field Study Exploration</i>	X : <i>Budgetary Slack</i> Y : -Budgetary Participation	- <i>Budgetary Participation</i> dan <i>Budgetary Slack</i> memiliki hubungan yang signifikan negatif.
----	------------------------	--	--	--

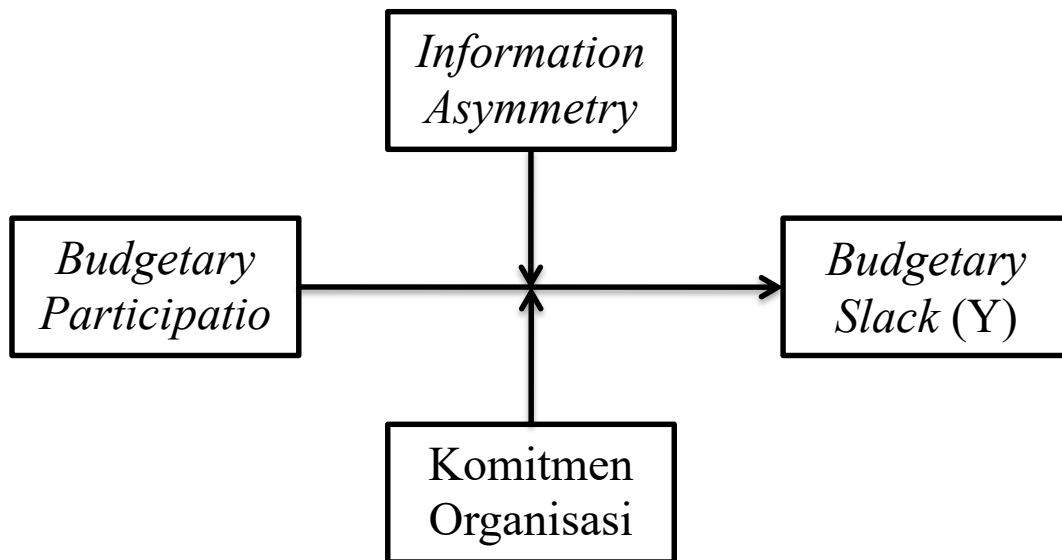
			<ul style="list-style-type: none"> -Budget Emphasis -Information Asymmetry -Personal Factor 	<ul style="list-style-type: none"> -Budget emphasis dan information asymmetry mampu memoderasi hubungan antara Budgetary Participation dan Budgetary Slack.
5.	Douglas dan Wier (2000)	<i>Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Y : Slack Creation X : <ul style="list-style-type: none"> -Budgetary Participation -Information Asymmetry -Relativism -Idealism -Ethical Position -Incentive to Create Slack 	<ul style="list-style-type: none"> -Budgetary Participation memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap information asymmetry -Information asymmetry tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap slack creation
6.	Kren (2003)	<i>Effects Of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on the Propensity to Create Budget Slack and Actual Budget Slack Created</i>	<ul style="list-style-type: none"> Y : Slack X : <ul style="list-style-type: none"> -Environmental Uncertainty -Participation 	<ul style="list-style-type: none"> -Participation memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan negatif terhadap kecenderungan untuk menciptakan slack -Environmental uncertainty memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kecenderungan untuk menciptakan slack.

7.	Kren dan Maiga (2007)	<i>The Intervening Effect of Information Asymmetry on</i>	<ul style="list-style-type: none"> Y : Budget Slack X: <ul style="list-style-type: none"> -Budget Participation 	<ul style="list-style-type: none"> -Budget participation memiliki hubungan langsung yang signifikan positif terhadap budget slack
----	-----------------------	---	---	--

		<i>Budget Participation and Segment Slack</i>	<i>-Information Asymmetry</i>	<i>-Information asymmetry</i> berhasil menjadi variabel intervening dalam hubungan antara <i>participation</i> dan <i>budget slack</i> . dimana ini menunjukkan bahwa <i>information asymmetry</i> bukan merupakan variabel moderating.
8.	Maiga dan Jacobs (2007)	<i>Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment</i>	Y : <i>Slack</i> X : <i>-Budget Participation</i> <i>-Distributive Fairness</i> <i>-Procedural Fairness</i> <i>-Managerial Trust</i> <i>-Budget Goal Commitment</i>	<i>-Pengaruh Budget Participation</i> terhadap <i>slack</i> tergantung pada variabel <i>distributive fairness, procedural fairness, managerial trust</i> dan <i>budget goal commitment</i> . <i>- procedural fairness</i> dan <i>managerial trust</i> memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen yang pada akhirnya akan mengurangi kecenderungan manajer melakukan <i>slack</i> .
9.	Maiga dan Jacobs (2008)	<i>The Moderating Effect of Manager's Ethical Judgment on the Relationship between Budget Participation and Budget Slack</i>	Y : <i>Budget Slack</i> X : <i>-Budget Participation</i> <i>-Moral Equity</i> <i>-Contractualism</i> <i>-Relativism</i>	<i>Budgetary participation</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>budget slack</i> dengan <i>moral equity, contractualism, relativism</i> sebagai variabel moderating.
10.	Rachman (2012)	<i>The Influence of Budgetary Participation on Budgetary Slack: The</i>	Y : <i>Budgetary Slack</i> X :	<i>-Budgetary participation</i> berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap <i>budgetary</i>

		<i>Role of Organizational Fairness, Managerial Trust, and Budget Goal Commitment</i>	-Budgetary Participation -Distributive Fairness -Procedural Fairness -Interactional Fairness -Managerial Trust -Budget Goal Commitment	slack dengan <i>distributive fairness, procedural fairness, interactional fairness, managerial trust, dan budget goal commitment</i> yang memediasi.
11.	Ajibolade (2013)	<i>The influence of organisational culture and budgetary participation on propensity to create budgetary slack in public sector organisations</i>	Y : <i>Budgetary Slack</i> X : -Budget Participation -Organisational Culture	-Budgetary participation berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>budgetary slack</i> -Organisational culture berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>budgetary slack</i> -Organisational culture berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>budgetary participation</i>
12.	Su dan Ni (2013)	<i>Budgetary Participation And Slack On The Theory Of Planned Behavior</i>	Y : <i>Budgetary Slack</i> X : -Budgetary Participation -The Theory Of Planned Behavior	<i>Budgetary Participation</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Budgetary Slack</i> melalui peningkatan sikap dan tekanan sosial.

B. Kerangka Pemikiran



Kerangka Pemikiran
Gambar 2.1

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap, sebagai berikut :

1. Tahap Perencanaan

Peneliti menentukan judul “Pengaruh *Budgetary Participation* terhadap *Budgetary Slack* dengan *Information asymmetry* dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*”

2. Tahap Pelaksanaan

Pada awal tahap pelaksanaan, yang dilakukan pertama kali adalah mengumpulkan teori yang mendukung penelitian, baik dari jurnal penelitian, buku, maupun sumber lain. Setelah data dikumpulkan, dilakukan identifikasi variabel yang akan diteliti, di mana variabel tersebut terbagi atas tiga variabel yaitu *independent*, *dependent*, dan *moderating*. Selanjutnya, data yang telah diperoleh diolah dengan teknik pengolahan data sebagai alat analisis. Pada tahap ini dilakukan penyebaran kuesioner. Setelah data primer tersebut selesai dikumpulkan, dilakukan

pengolahan data dengan bantuan *software Statistical Product and Service Solution 20.0* (SPSS 20.0). Pengolahan kuesioner terbagi atas tiga bagian, yaitu uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan statistik deskriptif.

Kualitas data diuji validitas menggunakan *Corrected Item Total Correlation* dan reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Sedangkan untuk uji asumsi klasik digunakan untuk menguji uji normalitas, heterokedastisitas, autokolerasi, dan multikolinieritas. Kemudian setelah itu dilakukan analisis regresi dengan menggunakan uji T dan uji F yang digunakan untuk menentukan ditolak atau diterimanya hipotesis yang telah dibuat. Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan dua metode, yakni analisis regresi linear dan analisis regresi berganda yakni *moderated regression analysis* (MRA).

3. Tahap Penyelesaian

Pada tahap penyelesaian ini berisi pemecahan masalah dari perumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, membuat kesimpulan untuk H_1 , H_2 , H_3 ditolak atau diterima, dan memberikan saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1. Identifikasi Variabel

a. Variabel Independen (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *budgetary participation*.

b. Variabel Dependen (*Dependent Variable*)

Variabel dependen adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel *budgetary slack* bertindak sebagai variabel dependen.

c. Variabel *Moderating*

Variabel *moderating* adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen. Sifat atau arah hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen kemungkinan positif atau negatif tergantung pada variabel *moderating*, oleh karena itu variabel *moderating* (*contingency variable*). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel *moderating*, yaitu *information asymmetry* dan komitmen organisasi.

2. Definisi Variabel

a. *Budgetary Slack*

Budgetary slack adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan.

b. *Budgetary Participation*

Budgetary Participation adalah sejauh mana pengetahuan, opini, dan ide seseorang dimasukkan dalam proses penentuan *budget*.

c. *Information Asymmetry*

Information Asymmetry adalah kondisi di mana terdapat perbedaan informasi yang signifikan dan material antara bawahan dan atasannya.

d. Komitmen Organisasi

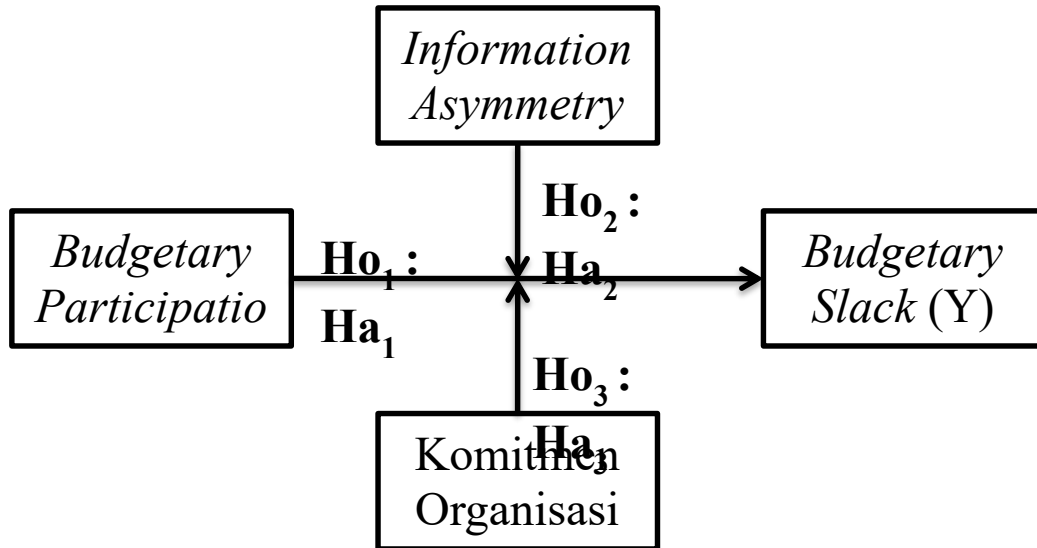
Komitmen organisasi adalah sikap dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi serta mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada masalah penelitian, kajian pustaka dan kerangka pemikiran dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Ho₁ : *Budgetary participation* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.
Ha₁ : *Budgetary participation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.
2. Ho₂ : *Information asymmetry* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Budgetary participation* dan *budgetary slack*.
Ha₂ : *Information asymmetry* memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Budgetary participation* dan *budgetary slack*.
3. Ho₃ : Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Budgetary participation* dan *budgetary slack*.
Ha₃ : Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Berikut ini digambarkan suatu bagan yang dapat menjelaskan hipotesis yang dirumuskan sebelumnya :



Bagan Perumusan Hipotesis
Gambar 2.2.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pemilihan Objek Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka yang menjadi objek penelitian adalah *budgetary slack*. Objek penelitian ini dipilih karena penyusunan anggaran di perusahaan memiliki pengaruh penting dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuan strategisnya, di mana *budgetary slack* merupakan faktor penting yang mempengaruhi penyusunan anggaran. Sudah banyak penelitian yang membuktikan bahwa *budgetary participation* mempengaruhi munculnya *budgetary slack*. Namun bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini fokus terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara *budgetary participation* terhadap *budgetary slack*, yaitu *information asymmetry* dan komitmen organisasi.

B. Metode Penarikan Sampel

1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Definisi populasi menurut Sarwono (2012:18) adalah kesatuan yang mempunyai karakteristik yang sama di mana sampel ditarik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang bekerja di perusahaan yang berada di Jakarta.

Sampel menurut Sarwono (2012:18) merupakan sebagian kecil dari populasi yang kita gunakan sebagai obyek riset kita. Sampel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah para manajer yang ikut serta dan bertanggung jawab dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan-perusahaan yang berada di wilayah Jakarta. Karakteristik manajer yang menjadi responden harus memenuhi kriteria minimal sudah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non random sampling* yaitu penilaian (*judgement* atau *purposive sampling*). Teknik sampling ini digunakan karena tidak semua anggota populasi dapat dimasukkan ke dalam sampel. *Purposive sampling* adalah cara penarikan sampel yang dilakukan dengan cara memilih sampel dari populasi didasarkan pada informasi yang tersedia, sehingga perwakilannya terhadap populasi dapat dipertanggungjawabkan. (Sarwono 2012:21).

2. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Adopsi	Indikator	Pengukur
<i>Budgetary Participation</i>	Milani (1975) dalam Maiga dan Jacobs (2007)	Adanya keterlibatan dalam penentuan anggaran	6 item pertanyaan no 1, 2, 3, 4, 5, dan 6
<i>Information Asymmetry</i>	Dunk (1993)	Adanya perbedaan informasi	6 item pertanyaan no 1, 2, 3, 4, 5, dan 6
Komitmen Organisasi	Cook dan Wall (1980)	Tingkat keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi	3 item pertanyaan no 1, 5, dan 8
		Kemauan mengutamakan kepentingan organisasi	3 item pertanyaan no 3, 6, dan 9
		Keinginan mempertahankan keanggotaan	3 item pertanyaan no 2, 4, dan 7

<i>Budgetary Slack</i>	Dunk (1993)	Kapabilitas produktivitas	1 item pertanyaan no 1
		Pencapaian target	1 item pertanyaan no 2
		Tingkat pengawasan	1 item pertanyaan no 3
		Tingkat penerimaan anggaran	1 item pertanyaan no 4
		Tingkat efisiensi	1 item pertanyaan no 5
		Anggaran yang terlalu ketat/longgar	1 item pertanyaan no 6

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk mendukung penelitian dan analisa terhadap masalah yang dipilih. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner ditujukan kepada para manajer. Kuesioner atau daftar isian adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden (Supranto, 2009:26).

Teknik penyusunan kuesioner yang digunakan pada penelitian ini menggunakan bentuk pertanyaan tertutup dan jawaban telah dibatasi oleh peneliti. Kuesioner yang digunakan meliputi empat bagian yaitu kuesioner untuk meneliti *budgetary participation*, *information asymmetry*, komitmen organisasi, dan *budgetary slack*. Dalam penelitian ini, kuesioner yang telah diisi oleh responden diberi peringkat dengan menggunakan Skala Likert (*Likert Scale*). Menurut Sarjono dan Julianta (2011:6), skala Likert memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif. Dalam penelitian ini, untuk pernyataan positif, skor

1 digunakan untuk jawaban sangat tidak setuju, skor 2 untuk jawaban tidak setuju, skor 3 untuk jawaban agak tidak setuju, skor 4 untuk jawaban tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju, skor 5 untuk jawaban agak setuju, skor 6 untuk jawaban setuju, dan skor 7 untuk jawaban sangat setuju. Sedangkan untuk pernyataan negatif, skor 1 digunakan untuk jawaban sangat setuju, skor 2 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban agak setuju, skor 4 untuk jawaban tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju, skor 5 untuk jawaban agak tidak setuju, skor 6 untuk jawaban tidak setuju, dan skor 7 untuk jawaban sangat tidak setuju.

D. Teknik Pengolahan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diolah kembali agar dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Teknik pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan komputer menggunakan bantuan program *Statistical Product and Service Solution 20.0* (SPSS 20.0). Penjelasan mengenai masing-masing pengujian adalah sebagai berikut :

1. Uji Statistik Deskriptik

Uji statistik deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan data demografi responden dan paparan tanggapan responden serta mengidentifikasi profil, distribusi, dan populasi data. Analisis ini dilakukan dengan menghitung nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari masing-masing variabel yang ada.

2. Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data dilakukan untuk memberi kepastian bahwa data yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden adalah layak untuk digunakan dalam penelitian. Dalam tahap ini data yang telah diperoleh akan melalui dua tahap, yakni:

a. Uji Validitas

Validitas (terpercaya / tingkat keabsahan) adalah ukuran yang mampu menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. (Kurniawan, 2012:56). Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2012:53).

b. Uji Reliabilitas

Menurut Kurniawan (2012:57), Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Metode yang digunakan untuk melihat data sudah reliabel adalah dengan metode *cronbach's alpha* (α). "Suatu kuesioner dikatakan *reliable* jika nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$." (Sarjono dan Julianta, 2011:45).

3. Pengujian Asumsi Klasik

Secara teoritis, penelitian akan menghasilkan nilai parameter yang lebih sah apabila uji asumsi klasik terpenuhi, maka suatu variabel layak untuk digunakan memprediksi variabel lainnya. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya (Kurniawan, 2012:41).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji normalitas adalah *normal probability plot* dan uji Kolmogorov-Smirnov. Ghozali (2012:163) memaparkan bahwa pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Untuk uji Kolmogorov-Smirnov, jika signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka menunjukkan data terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali 2012:105). Uji multikolinieritas data dapat dilihat dari besarnya nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai Tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (Ghozali 2012:106).

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain (Kurniawan, 2012:51). Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Scatterplot*. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali 2012:139). Selain itu untuk memberikan keyakinan yang lebih memadai dilakukan uji Glejser pula. Di mana tingkat signifikansi di atas tingkat kepercayaan 5% menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali 2012:143).

E. Teknik Pengujian Hipotesis

Pengelolaan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear dengan bantuan software SPSS (*Statistical Product and Service Solution 20.0* (SPSS) versi 20.0. Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan pendekatan uji interaksi atau disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang dilakukan untuk mengetahui apakah *information asymmetry* dan komitmen organisasi mampu bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Berikut adalah model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 (X_1 \cdot X_2) + \beta_5 (X_1 \cdot X_3) + \varepsilon$$

$Y = \text{budgetary slack}$

$a = \text{konstanta}$

$X_1 = \text{budgetary participation}$

$X_2 = \text{information asymmetry}$

$X_3 = \text{komitmen organisasi}$

$X_1.X_2 = \text{interaksi antara } \text{budgetary participation} \text{ dengan } \text{information asymmetry}$

$X_1.X_3 = \text{interaksi antara } \text{budgetary participation} \text{ dengan komitmen organisasi}$

$\beta_1 - \beta_5 = \text{Koefisien regresi}$

$\varepsilon = \text{error}$

Pengujian hipotesis ini meliputi :

1. Uji T (*test of significance*)

Uji T dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* apabila diujikan secara parsial. Supranto (2009:250) menyatakan bahwa dalam pengujian hipotesis tentang koefisien regresi parsial digunakan kriteria uji T. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

2 Uji F (*ANOVA*)

Uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi 5%. Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a (Ghozali, 2012:98).

3. Uji Koefisien Determinasi Berganda (uji R^2)

Menurut Ghozali (2012:97), Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan dependen amat terbatas.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data kuesioner yang diisi oleh manajer perusahaan yang ada di Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang bekerja di perusahaan yang berada di Jakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer yang ikut serta dan bertanggung jawab dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan-perusahaan yang berada di wilayah Jakarta. Karakteristik eksekutif dan manajer yang diharapkan adalah eksekutif dan manajer dari berbagai fungsi atau divisi dan berada satu tingkat sampai lima tingkat di bawah direktur utama. Manajer yang menjadi responden harus memenuhi kriteria minimal sudah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun. Kriteria ini dipilih karena dimaksudkan responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode distribusi langsung, yaitu mendatangi responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Kuesioner yang dibagikan adalah 120 kuesioner, sedangkan kuesioner yang kembali adalah sebanyak 77 kuesioner, di mana 9 kuesioner tidak dapat dipergunakan karena tidak terisi dengan lengkap. Sehingga kuesioner yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini

adalah sebanyak 68 kuesioner. Berikut rincian dari tingkat pengembalian kuesioner disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuisisioner	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	120	100%
2	Kuesioner kembali	77	64,17%
3	Kuesioner yang Terpakai	68	56,67%

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

B. Analisis dan Pembahasan

1. Analisis Deskriptif

Di dalam kuesioner, responden akan diajukan pertanyaan mengenai data pribadi, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, lamanya bekerja pada jabatan sekarang, lamanya bekerja di perusahaan. Berikut ini disajikan statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban responden.

a. Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	35	51,47 %
Wanita	33	48,53 %
Jumlah	68	100,00 %

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden pria sebanyak 35 orang, sedangkan responden wanita adalah sebanyak 33 orang. Apabila dinyatakan dalam persentase, maka responden pria sebesar 51,47% dan responden wanita sebesar 48,53%. Dengan demikian dapat disimpulkan dalam penelitian ini, responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria.

b. Tingkat Usia

Tabel 4.3

Tingkat Usia Responden

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
< 30	12	17,65 %
30 - 34	28	41,18 %
35 - 39	17	25,00 %
> 39	11	16,17 %
Jumlah	68	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Dalam penelitian ini, usia responden dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu dibawah 30 tahun, 30 sampai dengan 34 tahun, 35 sampai dengan 39 tahun, dan diatas 39 tahun. Responden berusia di bawah 30 tahun adalah sebanyak 12 orang dengan persentase 17,65%. Responden yang berusia 30 sampai dengan 34 tahun adalah sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 41,18%. Responden yang berusia 35 sampai dengan 39 tahun adalah sebanyak 17 orang

dengan persentase 25%. Sedangkan responden yang berusia di atas 40 tahun adalah sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 16,17%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah responden yang memiliki usia antara 30-34 tahun.

c. Pendidikan terakhir

Tabel 4.4

Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
SLTA	1	1,47 %
S1	55	80,88 %
S2	12	17,65 %
S3	0	0 %
Jumlah	68	100,00%

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Pengelompokkan responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dibagi menjadi 4 kategori, yaitu SLTA, S1, S2, dan S3. Responden yang pendidikan terakhirnya adalah SLTA adalah sebanyak 1 orang dengan persentase 1,47%. Responden yang pendidikan terakhirnya adalah S1 adalah sebanyak 55 orang dengan persentase 80,88%. Responden yang pendidikan terakhirnya adalah S2 adalah sebanyak 12 orang dengan persentase 17,65%. Namun responden dalam penelitian ini tidak ada satu pun yang pendidikan terakhirnya adalah S3 (0%).

sehingga dapat diketahui bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah responden dengan pendidikan terakhir S1.

d. Jabatan

Tabel 4.5

Jabatan Responden di Perusahaan

Jabatan	Total	Persentase
<i>Accounting Manager</i>	8	11,76 %
<i>Ass. Accounting Manager</i>	3	4,41 %
<i>Ass. Budget Manager</i>	1	1,47 %
<i>Ass. Finance Manager</i>	5	7,35 %
<i>Ass. Manager</i>	3	4,41 %
<i>Budget Controller Officer</i>	1	1,47 %
<i>Finance Manager</i>	15	22,06 %
<i>General Affairs Manager</i>	7	10,29 %
<i>IT Manager</i>	5	7,35 %
Manager Operasional	2	2,94 %
<i>Manufacturing Manager</i>	4	5,88 %
<i>Marketing Manager</i>	9	13,24 %
<i>Reporting & Analysis Manager</i>	1	1,47 %
<i>Sales Manager</i>	4	5,88 %
<i>Sekretaris President Director</i>	1	1,47 %

<i>Tax Manager</i>	1	1,47 %
Total	68	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah *finance manager* sebanyak 15 orang dengan persentase 22,06%. Diikuti dengan jabatan *marketing manager* sebanyak 9 orang dengan persentase 13,24% dan *accounting manager* sebanyak 8 orang dengan persentase 11,76%. Sedangkan untuk jabatan lainnya kurang dari 10% nilainya.

e. Lamanya Bekerja pada Jabatan Sekarang

Tabel 4.6

Lama Bekerja pada Jabatan Sekarang

Lama Bekerja pada Jabatan Sekarang	Jumlah	Persentase
< 4	51	75,00 %
4 - 6	9	13,24 %
7 - 9	6	8,82 %
> 9	2	2,94 %
Jumlah	68	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Pengelompokkan responden berdasarkan lama bekerja pada jabatan terakhir dibagi menjadi 4 kategori, yaitu kurang dari 4 tahun, 4 sampai dengan 6 tahun, 7

sampai dengan 9 tahun, dan lebih dari 9 tahun. Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden yang telah bekerja kurang dari 4 tahun pada jabatan terakhir adalah sebanyak 51 orang dengan persentase 75%. Responden yang telah bekerja selama 4 sampai dengan 6 tahun pada jabatan terakhir adalah sebanyak 2 orang dengan persentase 2,94%. Responden yang telah bekerja selama 7 sampai dengan 9 tahun pada jabatan terakhir adalah sebanyak 6 orang dengan persentase 8,82%. Sedangkan responden yang telah bekerja lebih dari 9 tahun pada jabatan terakhir adalah sebanyak 6 orang dengan persentase 8,82%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden terbanyak bekerja kurang dari 4 tahun pada jabatan yang ditempati sekarang ini di perusahaannya.

f. Lamanya Bekerja di Perusahaan

Tabel 4.7

Lama Bekerja di Perusahaan

Lama Bekerja di Perusahaan	Jumlah	Persentase
< 4	16	23,53 %
4 - 6	20	29,41 %
7 - 9	15	22,06 %
> 9	17	25,00 %
Jumlah	68	100,00 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Pengelompokkan responden berdasarkan lama bekerja di perusahaan dibagi menjadi 4 kategori, yaitu kurang dari 4 tahun, 4 sampai dengan 6 tahun, 7 sampai dengan 9 tahun, dan lebih dari 9 tahun. Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden yang telah bekerja di perusahaan kurang dari 4 tahun adalah sebanyak 16 orang dengan persentase 23,53%. Responden yang telah bekerja di perusahaan selama 4 sampai dengan 6 tahun adalah sebanyak 20 orang dengan persentase 29,41%. Responden yang telah bekerja di perusahaan selama 7 sampai dengan 9 tahun adalah sebanyak 15 orang dengan persentase 22,06%. Sedangkan responden yang telah bekerja di perusahaan lebih dari 9 tahun adalah sebanyak 17 orang dengan persentase 25%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah responden yang lama bekerja di perusahaan terakhir adalah 4 sampai dengan 6 tahun.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai analisis regresi sederhana, pengujian asumsi klasik, dan pengujian hipotesis, dalam bagian analisis dan pembahasan ini akan diberikan gambaran atau deskripsi terlebih dahulu mengenai data yang dikumpulkan. Deskripsi statistik ini menunjukkan ukuran statistik seperti nilai minimum, nilai maksimum, *mean*, *standard deviation*, dan ukuran sampel dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian baik variabel *independent* (*budgetary participation*), variabel *dependent* (*budgetary slack*), maupun variabel *moderating* (*information asymmetry* dan komitmen organisasi).

Variabel dalam penelitian ini diukur dengan skala Likert 1 sampai 7. Untuk pernyataan positif, skor 1 digunakan untuk jawaban sangat tidak setuju, skor 2 untuk jawaban tidak setuju, skor 3 untuk jawaban agak tidak setuju, skor 4 untuk jawaban tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju, skor 5 untuk jawaban agak setuju, skor 6 untuk jawaban setuju, dan skor 7 untuk jawaban sangat setuju. Sedangkan untuk pernyataan negatif, skor 1 digunakan untuk jawaban sangat setuju, skor 2 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban agak setuju, skor 4 untuk jawaban tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju, skor 5 untuk jawaban agak tidak setuju, skor 6 untuk jawaban tidak setuju, dan skor 7 untuk jawaban sangat tidak setuju.

Nilai minimum adalah nilai terendah dari sejumlah data yang dianalisis pada suatu periode tertentu. Nilai maksimum adalah nilai tertinggi dari sejumlah data yang dianalisis pada suatu periode tertentu. *Mean* adalah nilai rata-rata dari sejumlah data yang dianalisis pada periode tertentu. Standar deviasi adalah suatu nilai yang menunjukkan variasi atau dispersi data yang dianalisis pada periode tertentu. Berikut ini adalah tabel statistik deskriptif untuk setiap variabel :

Tabel 4.8

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	68	3,33	6,50	5,1594	,76110
X2	68	2,00	6,17	4,8165	,92310
X3	68	1,67	6,56	4,9443	,85976
Y	68	3,67	6,17	4,8849	,65146
Valid N (listwise)	68				

Sumber: SPSS 20.0 for Windows

Interpretasi terhadap tabel 4.8 adalah sebagai berikut. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa jumlah data yang valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 68 data, sesuai dengan jumlah sampel yang terdapat dalam penelitian ini. Pada tabel 4.8 terlihat bahwa untuk variabel X1 yakni *budgetary participation* memiliki nilai terendah 3,33 dan nilai tertinggi 6,50, dengan nilai rata-rata adalah 5,1594 dan standar deviasi sebesar 0,69903. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Variabel X2 yakni *information asymmetry* memiliki nilai terendah sebesar 2,00 dan nilai tertinggi sebesar 6,17, dengan nilai rata-rata sebesar 4,8165 dan standar deviasi sebesar 0,92310. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian ini memiliki informasi yang relatif lebih banyak daripada informasi yang dimiliki oleh atasannya.

Variabel X3 yakni komitmen organisasi memiliki nilai terendah sebesar 1,67 dan nilai tertinggi sebesar 6,56, dengan nilai rata-rata sebesar 4,9443 dan standar deviasi sebesar 0,85976. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian ini memiliki komitmen yang relatif tinggi terhadap organisasinya.

Variabel Y yakni *budgetary slack* memiliki nilai terendah sebesar 3,67 dan nilai tertinggi sebesar 6,17, dengan nilai rata-rata sebesar 4,8849 dan standar deviasi sebesar 0,65146. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden cenderung menciptakan *budgetary slack*.

3. Uji Kualitas Data

Setiap penelitian dengan menggunakan kuesioner harus diuji kualitas datanya. Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam kuesioner sudah valid (sah) dan reliabel untuk mengukur variabel yang akan diukur, sehingga bisa mendukung hipotesis yang diajukan.

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan prosedur pengujian untuk melihat apakah alat ukur yang berupa kuesioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak. Pengujian validitas pada setiap butir kuesioner dapat dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r tabel. Nilai r hitung dapat diperoleh dengan menggunakan nilai *corrected item total correlation*. Di mana sebuah pertanyaan dinyatakan valid jika nilai *corrected item total correlation* $>$ r hitung.

Tabel 4.9

Validitas Variabel *Budgetary Participation* (X1)

No. Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
A1	0,297	0,2012	Valid
A2	0,335	0,2012	Valid
A3	0,599	0,2012	Valid
A4	0,298	0,2012	Valid
A5	0,348	0,2012	Valid
A6	0,416	0,2012	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Hasil dari pengujian variabel *budgetary participation* (X1) menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* dari pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, dan 6 secara berturut-turut sebesar 0,297; 0,335; 0,599; 0,298; 0,348; dan 0,416. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,2012 yang menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *budgetary participation* adalah valid.

Tabel 4.10

Validitas Variabel *Information Asymmetry* (X2)

No. Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
B1	0,631	0,2012	Valid
B2	0,575	0,2012	Valid
B3	0,575	0,2012	Valid
B4	0,673	0,2012	Valid
B5	0,612	0,2012	Valid
B6	0,542	0,2012	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Hasil dari pengujian variabel *information asymmetry* (X2) menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* dari pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, dan 6 secara berturut-turut sebesar 0,631; 0,575; 0,575; 0,673; 0,612; dan 0,542. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,2012 yang menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *information asymmetry* adalah valid.

Tabel 4.11

Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X3)

No. Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
C1	0,398	0,2012	Valid
C2	0,543	0,2012	Valid
C3	0,613	0,2012	Valid
C4	0,358	0,2012	Valid
C5	0,715	0,2012	Valid
C6	0,685	0,2012	Valid
C7	0,373	0,2012	Valid
C8	0,572	0,2012	Valid
C9	0,578	0,2012	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Hasil dari pengujian variabel komitmen organisasi (X3) menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* dari pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, dan 9 secara berturut-turut sebesar 0,398; 0,543; 0,613; 0,358; 0,715; 0,685; 0,373; 0,572; dan 0,578. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,2012 yang menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah valid.

Tabel 4.12

Validitas Variabel *Budgetary Slack* (Y)

No. Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
D1	0,356	0,2012	Valid
D2	0,547	0,2012	Valid
D3	0,355	0,2012	Valid
D4	0,340	0,2012	Valid
D5	0,312	0,2012	Valid
D6	0,327	0,2012	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Hasil dari pengujian variabel *budgetary slack* (Y) menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* dari pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, dan 6 secara berturut-turut sebesar 0,356; 0,547; 0,355; 0,340; 0,312; dan 0,327. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,2012 yang menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *budgetary slack* adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen tersebut digunakan kembali sebagai alat ukur untuk suatu objek atau responden. Hasil uji reliabilitas ini mencerminkan dapat dipercaya atau tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat ketepatan suatu alat ukur.

Metode pengujian yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Cronbach's Alpha*. Di mana suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *software Statistical Product and Service Solution 20.0* (SPSS 20.0) atas setiap variabel dalam penelitian ini yaitu X1, X2, X3, dan Y.

Tabel 4.13

Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Batas Minimum	Keterangan
1	<i>Budgetary Participation</i> (X1)	0,643	0,6	Reliabel
2	<i>Information Asymmetry</i> (X2)	0,829	0,6	Reliabel
3	Komitmen Organisasi (X3)	0,819	0,6	Reliabel
4	<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0,636	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Penelitian, 2013 (Diolah)

Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel X1 adalah 0,643. Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.6. nilai tersebut menunjukkan pertanyaan mengenai *budgetary participation* reliabel. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah responden memiliki kestabilan dan konsistensi dalam menjawab pertanyaan mengenai *budgetary participation*. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel X2 adalah 0,829. Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.6. nilai tersebut menunjukkan pertanyaan mengenai *information asymmetry* sangat reliabel. Kesimpulan yang dapat ditarik

adalah responden memiliki kestabilan dan konsistensi dalam menjawab pertanyaan mengenai *information asymmetry*.

Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel X3 adalah 0,819. Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.6. nilai tersebut menunjukkan pertanyaan mengenai komitmen organisasi sangat reliabel. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah responden memiliki kestabilan dan konsistensi dalam menjawab pertanyaan mengenai komitmen organisasi. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Y adalah 0,636. Nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.6. nilai tersebut menunjukkan pertanyaan mengenai *budgetary slack* reliabel. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah responden memiliki kestabilan dan konsistensi dalam menjawab pertanyaan mengenai *budgetary slack*.

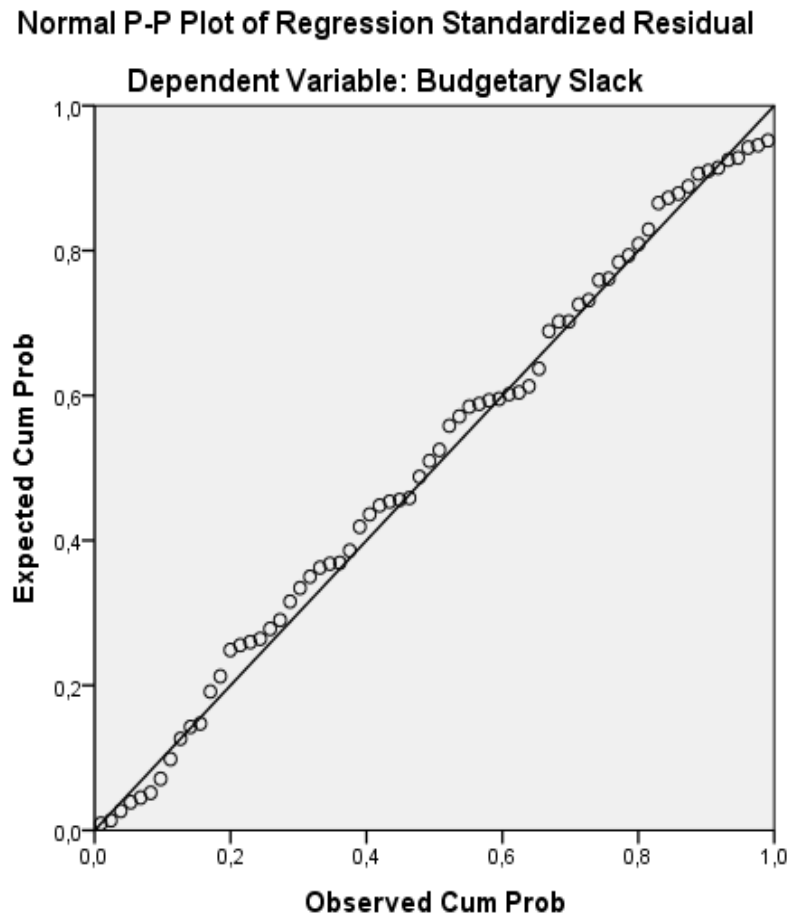
4. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian regresi berganda, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Sedangkan uji autokorelasi tidak dilakukan karena penelitian ini tidak menggunakan data *time series*.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Uji normalitas merupakan hal penting karena salah satu syarat pengujian parametric-test adalah data harus berdistribusi normal. Penelitian ini menggunakan metode *normal probability plot* dan uji Kolmogorov-Smirnov.

Berikut ini adalah hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *normal probability plot*.



Gambar 4.1.

Uji Normalitas dengan *Normal Probability Plot*.

Dari gambar 4.1 di atas, terlihat sebaran data berkumpul di sekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terdistribusi secara normal. Untuk menguatkan kesimpulan ini dilakukan uji normalitas kembali dengan metode uji Kolmogorov-Smirnov. Berikut ini

merupakan hasil uji normalitas dengan menggunakan metode uji Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 4.14

Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,55872630
	Absolute Most Extreme Differences	,058
Kolmogorov-Smirnov Z	Positive	,038
	Negative	-,058
Asymp. Sig. (2-tailed)		,477
		,977

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Jika hasil output *Asymp. Sig (2-tailed)* SPSS diatas 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Berdasarkan uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov seperti tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hal

ini terlihat dari nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* yang diperoleh adalah 0,977 lebih besar dari 0,05.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas memiliki masalah dengan multikorelasi atau tidak. Uji multikorelasi perlu dilakukan jika variabel independen lebih dari satu. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas. Selain dari nilai VIF, dapat pula dilihat dari nilai Tolerance. Nilai Tolerance yang lebih besar dari 0,10 menunjukkan tidak ada gejala multikolinearitas yang terjadi di antara variabel bebas. Berikut ini merupakan tabel hasil uji Multikolinearitas dalam penelitian ini.

Tabel 4.15

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Budgetary Participation	,946	1,057
Asymmetry Information	,927	1,079
Komitmen Organisasi	,978	1,022

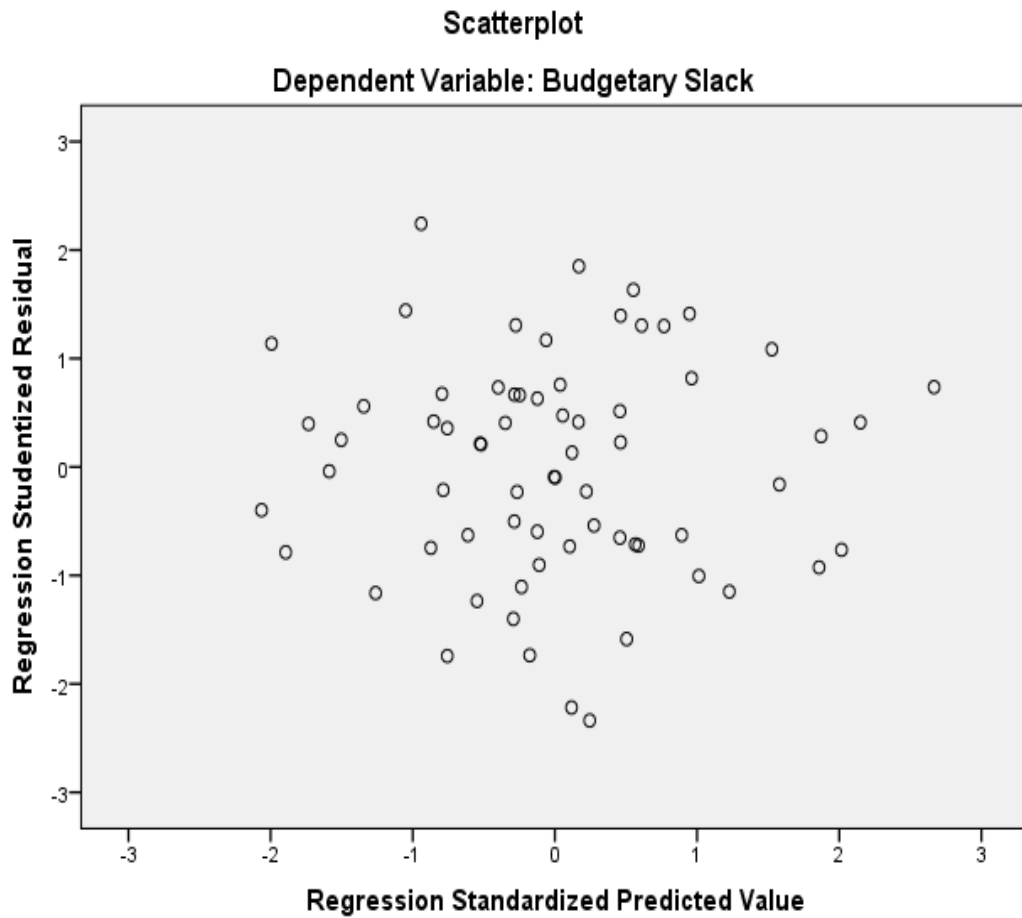
a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF < 10, di mana nilai untuk masing-masing variabel X1, X2, dan X3 adalah 1,057; 1,079; dan

1,022. Selain itu, nilai Tolerance menunjukkan hasil $> 0,10$, di mana nilai Tolerance untuk masing-masing variabel X1, X2, dan X3 berturut-turut adalah sebagai berikut 0,946; 0,927; 0,978. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka yang terjadi adalah homoskedastisitas, sedangkan Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda maka yang terjadi adalah heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Penelitian ini menggunakan uji scatterplot dan uji glejser dalam menentukan ada atau tidaknya heterokedastisitas dalam model regresi. Berikut ini adalah gambar hasil pengujian dengan metode scatterplot :



Gambar 4.2 Uji Heterokedastisitas Metode Scatterplot

Gambar 4.2. menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak, baik di bagian atas angka nol atau di bagian bawah angka nol dari sumbu vertikal atau sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam penelitian ini. Namun metode scatterplot sering mengundang perdebatan karena sangat bergantung pada bagaimana peneliti menginterpretasikan hasil gambar yang dihasilkan, oleh karena itu untuk lebih memastikan terjadi atau tidaknya heterokedastisitas, penelitian ini juga

menggunakan uji glejser. Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan metode glejser :

Tabel 4.16

Hasil Uji Heterokedastisitas Metode Glejser

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.					
	B	Std. Error	Beta							
1	(Constant)	-1,223	2,437							
	Budgetary Participation	,225	,474	,520	,475	,636				
	Asymmetry Information	,341	,359	,957	,951	,345				
	Komitmen Organisasi	-,087	,344	-,227	-,253	,801				
	InteraksiX1X2	-,058	,068	-1,200	-,849	,399				
	InteraksiX1X3	,029	,065	,526	,450	,654				

a. Dependent Variable: absres

Tabel di atas secara jelas menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini, di mana nilai signifikansi setiap variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,05 atau 5%. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa signifikansi dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut 0,636; 0,345; 0,801; 0,399; 0,654.

5. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda dilakukan dengan menggunakan pendekatan

uji interaksi atau disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang dilakukan untuk mengetahui apakah *information asymmetry* dan komitmen organisasi mampu bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Berikut ini adalah persamaan analisis regresi linier berganda yang dipakai dalam penelitian ini :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 (X_1 \cdot X_2) + \beta_5 (X_1 \cdot X_3) + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = *budgetary slack*

a = konstanta

X₁ = *budgetary participation*

X₂ = *information asymmetry*

X₃ = komitmen organisasi

X₁.X₂ = interaksi antara *budgetary participation* dengan *information asymmetry*

X₁.X₃ = interaksi antara *budgetary participation* dengan komitmen organisasi

β₁ - β₅ = Koefisien regresi

ε = *error*

Terdapat tiga hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Pertama adalah pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* (H₁). Kedua adalah pengaruh interaksi *budgetary participation* dan *information asymmetry* terhadap *budgetary slack* (H₂). Ketiga adalah pengaruh interaksi *budgetary participation* dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* (H₃). Pengujian terhadap tiga

hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda dengan bantuan *software Statistical Product and Service Solution 20.0* (SPSS 20.0).

Analisis regresi berganda adalah analisis untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dan juga untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tersebut antara satu variabel dengan variabel lainnya. Berikut ini adalah hasil pengujiannya:

Tabel 4.17

Hasil Uji *t-test*

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,326	4,354		4,209	,000
Budgetary Participation	-2,764	,846	-3,229	-3,267	,002
Asymmetry Information	-2,428	,641	-3,441	-3,788	,000
Komitmen Organisasi	-,454	,615	-,600	-,739	,463
InteraksiX1X2	,464	,122	4,844	3,796	,000
InteraksiX1X3	,123	,117	1,113	1,056	,295

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat dibentuk persamaan berikut ini :

$$Y = 18,326 - 2,764 X_1 - 2,428 X_2 - 0,454 X_3 + 0,464 (X_1 \cdot X_2) + 0,123 (X_1 \cdot X_3) + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = *budgetary slack*

a = konstanta

X_1 = *budgetary participation*

X_2 = *information asymmetry*

X_3 = komitmen organisasi

$X_1.X_2$ = interaksi antara *budgetary participation* dengan *information asymmetry*

$X_1.X_3$ = interaksi antara *budgetary participation* dengan komitmen organisasi

$\beta_1 - \beta_5$ = Koefisien regresi

ε = *error*

a. Uji T

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian digunakan uji regresi parsial. Uji parsial ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan ukuran signifikansi (sig). Penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% yang berarti menggunakan nilai alpha (α) 0,05. Hal ini berarti jika nilai Sig lebih kecil dari alpha ($\alpha = 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

- 1) H_{01} : *Budgetary participation* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

Ha₁ : *Budgetary participation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

Dari hasil analisis regresi antara *budgetary participation* (X₁) dengan *budgetary slack* (Y) dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi adalah sebesar 0,002 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan Ho₁ ditolak dan Ha₁ diterima, artinya *Budgetary participation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

Nilai koefisien regresi menunjukkan hasil negatif, yaitu sebesar -2,764. Hal ini menunjukkan hubungan negatif antara *budgetary participation* (X₁) dengan *budgetary slack* (Y). Di mana jika variabel lainnya sama dengan nol, maka nilai variabel Y adalah 18,326. Nilai koefisien regresi sebesar -2,764 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai pada variabel X₁ dan variabel lainnya dianggap konstan, maka akan nilai variabel Y akan turun sebesar 2,764. Kesimpulannya adalah semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka akan menurunkan tingkat terjadinya senjangan anggaran.

Penelitian Young (1985), Kren dan Maiga (2007), dan Ajibolade (2013) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu variabel *budgetary participation* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* tetapi memiliki pengaruh positif, sedangkan hasil penelitian ini menunjukkan hubungan negatif. Namun penelitian ini menunjukkan hasil yang konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993), Dunk dan Perera (1997), Kren (2003), Maiga dan Jacobs (2008), Rachman (2012), serta Su dan Ni (2013) yang menyatakan bahwa *budgetary participation* berpengaruh negatif signifikan terhadap *budgetary slack*.

Banyak orang berpendapat, tingginya partisipasi dari pihak bawahan dalam menyusun anggaran akan membuat semakin tingginya tingkat senjangan anggaran. Namun penelitian ini menegaskan bahwa, tingginya partisipasi anggaran akan berakibat pada semakin akuratnya anggaran yang disusun. Hal ini terjadi karena adanya partisipasi yang benar bukan partisipasi semu dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat mengurangi kecenderungan terjadinya *budgetary slack*. Di mana dengan melibatkan pihak bawahan dalam penyusunan anggaran, akan memotivasi bawahan untuk bekerja dan berupaya lebih baik bagi perusahaan (Dunk dan Perera, 1997) serta dapat membawa pada tercapainya tujuan dari perusahaan (Maiga dan Jacobs, 2008). Selain itu, *budgetary participation* juga memungkinkan adanya komunikasi yang positif antara atasan dan bawahan yang pada akhirnya akan membuat tekanan untuk melakukan *slack* berkurang (Kren, 2003).

2) Ho₂ : *Information asymmetry* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Ha₂ : *Information asymmetry* memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Dari hasil analisis regresi antara interaksi antara variabel *budgetary participation* (X₁) dengan variabel moderator *information asymmetry* (X₂) terhadap *budgetary slack* (Y) memiliki tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Kesimpulannya Ho₂ ditolak dan Ha₂ diterima, artinya *Information asymmetry*

memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Nilai koefisien regresi menunjukkan hasil positif, yaitu sebesar 0,464. Dimana jika variabel lainnya sama dengan nol, maka nilai variabel Y adalah 18,326. Nilai koefisien regresi sebesar 0,464 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai pada variabel X_1 dan variabel lainnya dianggap konstan, maka akan nilai variabel Y akan naik sebesar 0,464. Hal ini menunjukkan hubungan yang positif. Dengan demikian *Information asymmetry* mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kren dan Maiga (2007) menyimpulkan bahwa *information asymmetry* adalah variabel *intervening*, yang memediasi hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*. Douglas dan Wier (2000) menyatakan sebaliknya bahwa *budgetary participation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, namun tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap *budgetary slack* (*information asymmetry* bukan variabel *intervening*).

Penelitian ini menunjukkan hasil yang konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Young (1985), Dunk (1993), serta Dunk dan Perera (1997) yang menyatakan bahwa *Information asymmetry* mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Penelitian mengenai pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* yang sering kali menunjukkan hasil yang tidak konsisten menunjukkan adanya peran variabel kontinjensi yang memoderasi hubungan antara *budgetary*

participation terhadap *budgetary slack* (Nouri dan Parker 1996). Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *information asymmetry* mampu bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Adapun peran *information asymmetry* dapat terlihat dalam proses penyusunan anggaran, di mana pada umumnya bawahan lebih mengetahui secara detail mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung-jawabnya. Dan ketika informasi tersebut dituangkan dalam proses penyusunan anggaran dimana ia terlibat, akan berakibat pada semakin akuratnya suatu anggaran, semakin rendahnya tingkat senjangan anggaran dan semakin baiknya standar kinerja perusahaan (Young, 1985).

3) Ho₃ : Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Ha₃ : Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Nilai koefisien regresi menunjukkan hasil positif, yaitu sebesar 0,123. Di mana jika variabel lainnya sama dengan nol, maka nilai variabel Y adalah 18,326. Nilai koefisien regresi sebesar 0,123 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai pada variabel X₁X₃ dan variabel lainnya dianggap konstan, maka akan nilai variabel Y akan naik sebesar 0,123.

Dari hasil analisis regresi interaksi antara variabel *budgetary participation* (X₁) dengan variabel moderator komitmen organisasi (X₃) terhadap *budgetary slack*

(Y) dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,295 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$. Kesimpulannya H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Dengan demikian komitmen organisasi tidak mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Nouri dan Parker (1996) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu bertindak variabel yang memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Di sisi lain, Penelitian yang dilakukan oleh Maiga and Jacobs (2007) dan Rachman (2012) menunjukkan bahwa komitmen memegang peranan yang signifikan dalam memediasi pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack*.

Perbedaan hasil penelitian ini dapat disebabkan karena komitmen organisasi memiliki pengertian yang kompleks dan sulit untuk diukur sejauh mana perannya dalam *budgetary participation*. Penciptaan *budgetary slack* lebih kepada masalah dilema etika dan moral (Nouri dan Parker, 1998; Douglas dan Weir, 2000). Selain itu, perbedaan hasil penelitian ini juga dapat disebabkan oleh karena perbedaan pemilihan sampel dalam penelitian, di mana dalam hasil penelitian ini terlihat manajer-manajer perusahaan di kota Jakarta yang menjadi obyek penelitian, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam

diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya.

b. Uji F (ANOVA)

Pengujian model regresi berganda selanjutnya dilakukan dengan model *Analysis of Variance (ANOVA)*. Pengujian ini disebut juga dengan Uji F karena pengujian ANOVA dilakukan berdasarkan nilai signifikansi F. Uji F dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya interaksi dari variabel *moderating* ke variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, yaitu untuk menguji hipotesis kedua (H₂) dan ketiga (H₃).

Tabel 4.18

Hasil Uji *Test of ANOVA*

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

	Regression	7,558	5	1,512	4,490	,001 ^b
1	Residual	20,876	62	,337		
	Total	28,434	67			

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

b. Predictors: (Constant), InteraksiX1X3, Information Asymmetry, Budgetary Participation, Komitmen Organisasi, InteraksiX1X2

Dari tabel 4.17 di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 4,490 dengan tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Dengan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa secara bersamaan (simultan) *budgetary participation*, *information asymmetry*, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil ini mendukung hipotesis kedua (H₂) dan ketiga (H₃) dalam penelitian ini.

c. Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel *budgetary participation*, *information asymmetry*, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*. Tingkat hubungan dalam korelasi dijelaskan oleh Ridwan (dalam Sarjono dan Julianita, 2011:90) sebagai berikut. interval koefisien 0,00-0,199 menunjukkan hubungan yang sangat rendah. Interval koefisien 0,20-0,399 menunjukkan hubungan yang rendah. Interval koefisien 0,40-0,599 menunjukkan hubungan yang cukup kuat. Interval koefisien 0,80-1,000 menunjukkan hubungan yang sangat kuat. Berikut ini disajikan tabel uji determinasi yang dilakukan dalam penelitian ini :

Tabel 4.19

Model Summary Uji Regresi Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516 ^a	,266	,207	,58027

a. Predictors: (Constant), InteraksiX1X3, Asymmetry

Information, Budgetary Participation, Komitmen

Organisasi, InteraksiX1X2

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

Besarnya nilai koefisien determinasi yang telah disesuaikan berdasarkan tabel 4.18 di atas adalah sebesar 0,207, di mana nilai ini mempunyai makna bahwa variabel *budgetary participation*, *information asymmetry*, komitmen organisasi, interaksi antara *budgetary participation* dengan *information asymmetry*, serta interaksi antara *budgetary participation* dengan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel *budgetary slack* sebesar 20,7%, sedangkan sisanya sebesar 79,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang digunakan, misalnya *social pressure*, *budget emphasis*, *relativism*, *ethical position*, *environmental uncertainty*, *distributive fairness*, *procedural fairness*, *managerial trust*, *moral equity*, *contractualism*, *interactional fairness*, atau *organisational culture*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* dan menguji kemampuan dari variabel *information asymmetry* dan komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sebanyak 68 manajer perusahaan di Jakarta dengan teknik *purposive sampling*.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *software Statistical Product and Service Solution 20.0* (SPSS 20.0). pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian asumsi klasik dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif menunjukkan responden terbanyak adalah responden dengan jenis kelamin pria, berusia antara 30 sampai dengan 34 tahun, berpendidikan terakhir S1, dengan jabatan *finance manager*, dan bekerja kurang dari 4 tahun pada jabatan yang ditempati sekarang ini, namun telah bekerja selama 4 sampai dengan 6 tahun pada perusahaan terakhir. Berdasarkan pengujian validitas dan reliabilitas, disimpulkan bahwa instrumen yang dipakai dalam penelitian ini valid dan reliabel. Sedangkan berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa, data terdistribusi secara normal, model regresi yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas dan bebas dari gejala heterokedastisitas.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang telah dilakukan mengenai pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* dengan *information asymmetry* dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*, maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. *Budgetary participation* mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, sehingga H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Young (1985), Kren dan Maiga (2007), dan Ajibolade (2013) yang menunjukkan pengaruh positif, tetapi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993), Dunk dan Perera (1997), Kren (2003), Maiga dan Jacobs (2008), Rachman (2012), serta Su dan Ni (2013) yang menyatakan bahwa *budgetary participation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
2. *Information asymmetry* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack* dengan demikian H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima, di mana *Information asymmetry* mampu bertindak sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kren dan Maiga (2007) menyimpulkan bahwa *information asymmetry* adalah variabel *intervening*, yang memediasi hubungan antara *budgetary participation* dengan *budgetary slack*. Douglas dan Wier (2000) menyatakan sebaliknya bahwa *budgetary participation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, namun tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan

terhadap *budgetary slack* (*information asymmetry* bukan variabel *intervening*). Penelitian ini menunjukkan hasil yang konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Young (1985), Dunk (1993), serta Dunk dan Perera (1997) yang menyatakan bahwa *Information asymmetry* mampu bertindak sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*.

3. Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*, sehingga tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating. Dengan demikian H_{03} diterima dan H_{a3} ditolak. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Nouri dan Parker (1996) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu bertindak variabel yang memoderasi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*. Di sisi lain, Penelitian yang dilakukan oleh Maiga and Jacobs (2007) dan Rachman (2012) menunjukkan bahwa komitmen memegang peranan yang signifikan dalam memediasi pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack*.

B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain :

1. Sampel penelitian tidak dibatasi pada satu industri saja sehingga hasil penelitian ini bersifat umum atas seluruh industri.

2. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel moderat yang mempengaruhi hubungan antara *budgetary participation* dan *budgetary slack*, yaitu *information asymmetry* dan komitmen organisasi.

C. Saran

Berdasarkan keterbatasan yang dibahas sebelumnya, maka beberapa rekomendasi yang disarankan agar dapat diperhatikan dalam penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk membatasi sampel penelitian pada industri tertentu saja, misalnya industri manufaktur, transportasi, perhotelan, perusahaan dagang atau perusahaan jasa.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan pengujian pengaruh variabel *moderating* dan variabel *intervening* dengan menggunakan variabel lainnya seperti *social pressure*, *budget emphasis*, *relativism*, *ethical position*, *environmental uncertainty*, *distributive fairness*, *procedural fairness*, *managerial trust*, *moral equity*, *contractualism*, *interactional fairness*, atau *organisational culture*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajibolade, Solabomi Omobola dan Opeyemi Kehinde Akinniyi. (2013). *The Influence of Organisational Culture and Budgetary Participation on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector Organisations. British Journal of Arts and Social Sciences*. Vol. 13, No. 1. hal 69-83.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. (2007). *Management control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Banks, Allan dan John Giliberti. (2008). *Budgeting*. 3rd Edition. Macquarie Park: McGraw-Hill Australia Pty Limited.
- Cook, John dan Toby Wall. (1980). *New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. Journal of Occupational Psychology*. Vol.53. hal 39-52.
- Douglas, Patricia Casey dan Benson Wier. (2000). *Integrating Ethical Dimensions Into a Model of Budgetary Slack Creation. Journal of Business Ethics*. Vol. 28, No. 3. Desember 2000, hal 267-277.
- Dunk, Alan S. (1993). *The Incidence of Budgetary Slack: A Field Study Exploration. Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 10, No. 5. April 1993, hal 649-664.
- _____ dan Hector Perera. (1997). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. The Accounting Review*. Vol. 68, No. 2. February 1997, hal 400-410.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer. (2008). *Managerial Accounting*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2007). *Managerial accounting*. Eight Edition. USA: Thompson South-Western.
- Kurniawan, Stanislaus Albert. (2012). *SPSS 20 Analisis Deskriptif & Multivariate*. Bisnis2030.
- Kren, Leslie. (2003). *Effects Of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on the Propensity to Create Budget Slack and Actual Budget Slack Created. Advance in Management Accounting*. Vol. 11. hal 143-167.

- _____ dan Adam Maiga. (2007). *The Intervening Effect of Information Asymmetry on Budget Participation and Segment Slack*. *Advance in Management Accounting*. Vol. 16. hal 141-157.
- Lubis, Arfan Ikhsan. (2010). *Akuntansi Keperilakuan, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maiga, Adam S. dan Fred A. Jacobs. (2007). *Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment*. *JAMAR*. Vol. 5, No. 1. hal 39-58.
- _____ dan Fred A. Jacobs. (2008). *The Moderating Effect of Manager's Ethical Judgment on the Relationship between Budget Participation and Budget Slack*. *Advance in Accounting*. Vol. 23. hal 113-145.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Nouri, Hossein dan Robert J. Parker. (1996). *The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary slack*. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 8. hal 74-90.
- Rachman, Andry Arifian. (2012). *The Influence of Budgetary Participation on Budgetary Slack: The Role of Organizational Fairness, Managerial Trust, and Budget Goal Commitment*. *IPEDR*. Vol. 50, No. 16. hal 73-78.
- Seal, Will. (2011). *Management Accounting for Business Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianta. (2011). *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. (2012). *Metode Riset Skripsi: Pendekatan Kuantitatif (Menggunakan Prosedur SPSS)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Su, Chin-Chun dan Feng-Yu Ni. (2013). *Budgetary Participation And Slack On the Theory Of Planned Behavior*. *The International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 5, No. 4. April 2013, hal 91-99.
- Suartana, I Wayan. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: ANDI.
- Supranto, J. (2008). *Statistik: Teori dan Aplikasi, Edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Whitecotton, Stacey, Robert Libby, dan Fred Phillips. (2011). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill.

Williams, Jan R. et al. (2012). *Financial and Managerial Accounting: The Basis for Business Decisions*. New York: McGraw-Hill.

Young, S. Mark. (1985). *Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal of Accounting Research*. Vol. 23, No. 2. Autumn 1985, hal 829-842.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Elizabet

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat/Tanggal Lahir: Jambi / 03 September 1991

Agama : Kristen

Alamat : Komplek Duta harapan Indah Blok i No. 22a

Jakarta Utara – 14460

No. Telp / Handphone: 021-6605813 / 0821.1277.5795

Alamat Email : Lizelpe@yahoo.com

Riwayat Pendidikan	2009 – 2013	S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi
:		Universitas Tarumanagara, Jakarta
	2006 – 2009	SMA Permata Indah, Jakarta
	2003 – 2006	SMP Permata Indah, Jakarta
	1997 – 2003	SD Permata Indah, Jakarta

Jakarta, Juni 2013

Elizabet

