

**ANALISIS PARTISIPATIF ANGGARAN TERHADAP
BUDGETARY SLACK PADA DPRD
KOTA MAKASSAR**

Diajukan oleh:
Gusti Widiyastuti
4517012055



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2021

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada DPRD

Kota Makassar

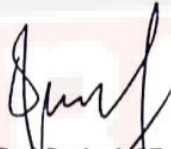
Nama Mahasiswa : Gusti Widiyastuti

Stambuk/NIM : 4517012055

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Pembimbing I



Dr. Sri Suriani, SE., M.Si.
NIDN. 0927097201

Telah Disetujui:



Pembimbing II




Dr. Muh. Kafray Yunus, SE., MM.
NIDN. 0927107201

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi Pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi


Universitas Bosowa



Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH.
NIDN: 0907077003

Ketua Program Studi

Manajemen



Indrayani Nur, S.Pd., SE., MSi.
NIDN. 0905097702

Tanggal Pengesahan:

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Gusti Widiyastuti

Nim : 4517012055

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Judul : Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada
DPRD Kota Makassar.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini, saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 29 Mei 2021



Gusti Widiyastuti

**ANALISIS PARTISIPATIF ANGGARAN TERHADAP BUDGETARY
SLACK PADA DPRD KOTA MAKASSAR**

Oleh:

GUSTI WIDIYASTUTI

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Bosowa

ABSTRAK

GUSTI WIDIYASTUTI.2021.Skripsi.Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada DPRD Kota Makassar dibimbing oleh Dr. Seri Suriani, SE.,M.Si dan Dr. Muh. Kafrawi Yunus, SE.,MM.

Budgetary Slack adalah proses dimana mengestimasi anggaran lebih rendah dan realisasi anggaran lebih tinggi sehingga sasaran anggaran mudah dicapai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis partisipatif anggaran terhadap *budgetary slack* pada DPRD Kota Makassar.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, sampel menggunakan metode sampling jenuh. Analisis data dengan regresi linear sederhana dengan bantuan *software SPSS 26.0 for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* pada DPRD Kota Makassar.

Kata Kunci: Anggaran, Partisipatif Anggaran, *Budgetary Slack*.

**ANALYSIS OF BUDGET PARTICIPATION ON BUDGETARY SLACK
AT MAKASSAR CITY DPRD**

By:

GUSTI WIDIYASTUTI

Management Study Program, Faculty of Economics and Business

Bosowa University

ABSTRACT

GUSTI WIDIYASTUTI.2021. Analysis of Participatory Budget Against Budgetary Slack at DPRD Makassar City. Supervised by Dr. Seri Suriani, SE., M.Si and Dr. Muh. Kafrawi Yunus, SE., MM.

Budgetary Slack is a process by which lower budget estimates and higher budget realizations make it easier to achieve budget targets. The purpose of this study was to determine and analyze participatory budgeting on budgetary slack at the Makassar City DPRD.

The type of research used in this study is quantitative research, the data collection method used is a questionnaire, the sample uses a saturated sampling method. Data analysis with simple linear regression with the help of SPSS 26.0 software for windows.

The results showed that participatory budgeting had a positive and significant effect on budgetary slack in the Makassar City DPRD.

Keywords: Budget, Participatory Budget, Budgetary Slack

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir mencaai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Bosowa Makassar, dengan mengambil judul “ Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada DPRD Kota Makassar ”

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

1. Pertama, ucapan terima kasih penulis berikan kepada Rektor Universitas Bosowa Bapak Prof. Dr. Ir. Saleh Pallu, M.Eng.
2. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
3. Ibu Dr. Hj. Herminawaty Abu Bakar, SE., MM selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
4. Ibu Indrayani Nur, S.Pd., SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
5. Kepada Ibu Dr. Seri Suriani, SE., M.Si dan Bapak Dr. Muh. Kafrawi Yunus, SE., MM sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, member motivasi dan member bantuan literature, serta diskusi-diskusi yang dilaksanakan penulis.
6. Seluruh Dosen Universitas Bosowa yang telah memberikan Ilmu dan Pendidikannya kepada penulis sehingga wawasan penulis bisa bertambah.

Beserta seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa, terima kasih atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.

7. Ibu Rafika selaku Kepala Subbagian Persidangan DPRD Kota Makassar yang membantu dalam proses pengadaan data dan dukungan dalam penyelesaian skripsi sehingga berjalan dengan lancar.
8. Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat dan kasih sayang sampai sekarang yang dapat menjadikan penulis merasa berharga karena mereka.
9. Kakek dan Nenek yang selalu memberikan dukungan dan pengorbanan baik secara moril maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
10. Ucapan terima kasih kepada Iyan dan Agnes yang selalu memberikan dukungan dan motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Teman-teman Manajemen B Angkatan 2017 terkhusus Mauliani Salwa Azzahrah dan Puput Hamida Nur Aini, yang telah banyak memberi bantuan, dorongan serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, semoga apa yang terkandung dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, 29 Mei 2021

Penulis

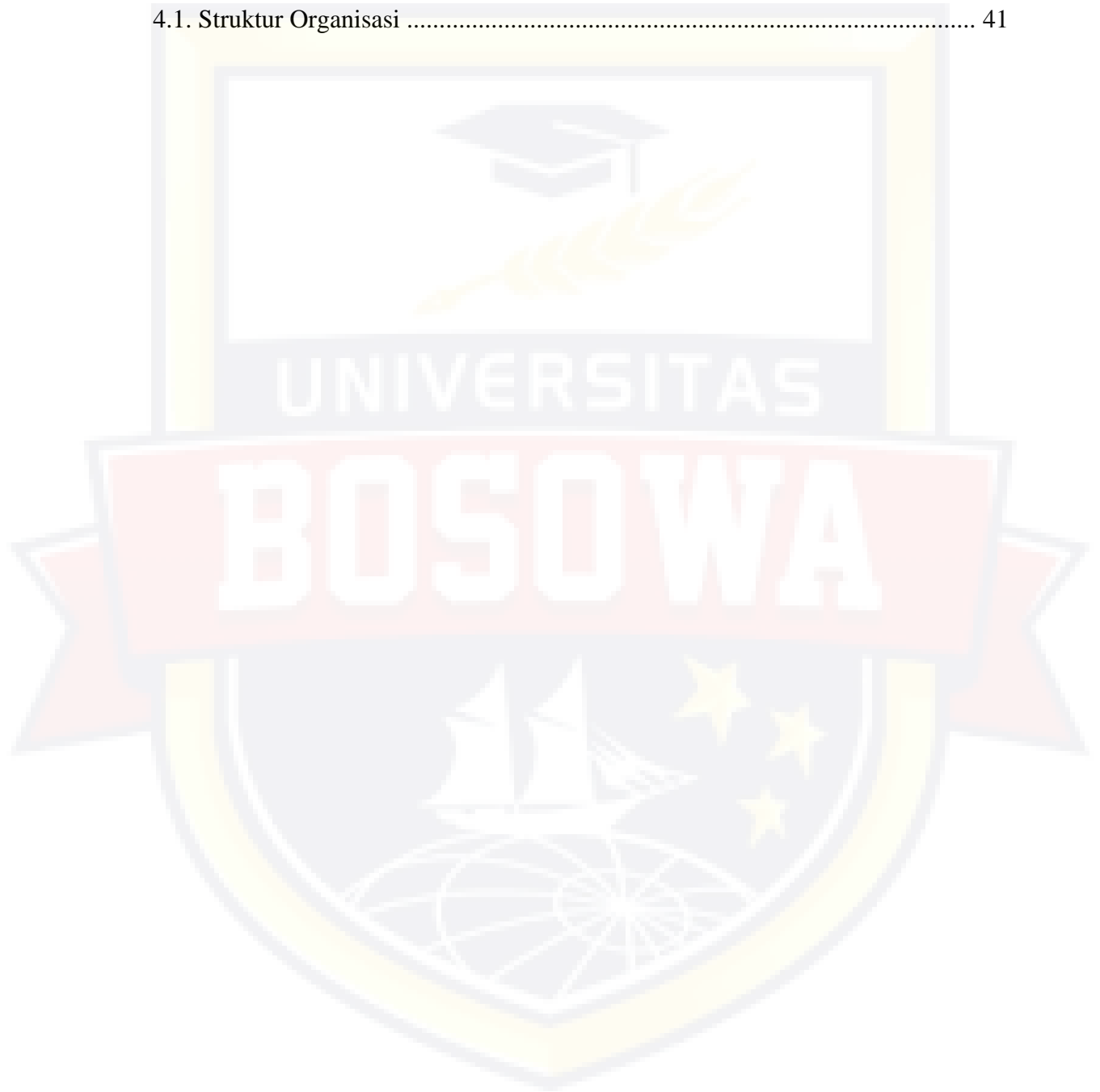
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Kerangka Teori.....	5
2.1.1. Manajemen Keuangan.....	5
2.1.2. Pengertian Anggaran.....	11
2.1.3. Partisipatif Anggaran	24
2.1.4. <i>Budgetary Slack</i>	28
2.1.5. Teori Agensi.....	31
2.2. Kerangka Pikir	33
2.3. Hipotesis.....	34

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	35
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	35
3.2. Metode Pengumpulan Data	35
3.3. Jenis dan Sumber Data	35
3.3.1. Jenis Data	35
3.3.2. Sumber Data	36
3.4. Populasi dan Sampel	36
3.5. Metode Analisis Data	37
3.6. Definisi Operasional	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	39
4.2. Deskripsi Data	41
4.3. Analisis Data	52
BAB VPENUTUP	57
5.1. Kesimpulan	57
5.2. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

2.1. Kerangka Pikir	33
4.1. Struktur Organisasi	41



DAFTAR TABEL

4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	44
4.5. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipatif Anggaran	45
4.6. Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Budgetary Slack</i>	48
4.7. Uji Validitas	52
4.8. Uji Realibilitas	53
4.9. Hasil Olahan Data Regresi	53
4.10. Koefisien Determinasi (R^2)	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Seringkali laporan penyusunan anggaran tidak sesuai dengan apa yang akan digunakan oleh pengguna anggaran, sehingga menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran. *Budgetary slack* adalah proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan sehingga target anggaran dapat dengan mudah dicapai (Suartana dalam Akmad Azmi, 2016).

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu dimasa mendatang. Secara lebih substansial, anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun secara terpadu berdasarkan rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Dalam menyusun anggaran, partisipatif sebagai penentu anggaran diduga menjadi salah satu faktor yang banyak dikaitkan dengan *budgetary slack*.

Budgetary slack umumnya diakibatkan oleh partisipatif banyak pihak dalam penyusunan anggaran, terutama ketika partisipatif yang terlibat dalam menargetkan anggaran cenderung melakukan *budgetary slack* untuk lebih mudah mencapai tujuan organisasi sehingga kinerja dapat dinilai baik.

Fenomena *budgetary slack* dalam dunia nyata sering terjadi dan menimbulkan masalah serta kerugian bagi organisasi, berdasarkan dengan fungsi DPRD yaitu fungsi anggaran untuk membahas dan menyetujui APBD. Dalam hal

ini DPRD mewakili masyarakat untuk mengurangi terjadinya estimasi anggaran yang dimana didalam terdapat kesenjangan anggaran. Tahun 2020 DPRD menolak Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) perubahan Pemerintahan Kota Makassar, penolakan tersebut dikarenakan tidak adanya kesepakatan dan kesepakatan antara pihak eksekutif dan legislatif. Pemkot dinilai kurang serius dalam menangani Covid-19, dilihat dari banyaknya pembangunan yang direncanakan dalam APBD perubahan yang tidak memiliki hubungan dengan penanganan Covid-19. Dalam APBD perubahan anggaran Covid-19 hanya Rp 98 miliar, padahal dari awal sudah diatur anggaran Covid-19 sebesar Rp 200 miliar, sekitar Rp 102 miliar menjadi selisih dari total anggaran yang digunakan. Adapun kebijakan pemerintah kota mengalihkan anggaran sebesar Rp 30 miliar untuk belanja tidak langsung dan anggaran pegawai yang tidak bermanfaat bagi masyarakat yang terdampak Covid-19. Anggaran tidak dipergunakan semaksimal mungkin untuk penanganan Covid-19, indikasinya ada dugaan kesenjangan anggaran (*Budgetary slack*).

Penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian Aliati dan Dhini (2015), Ni Putu dan Wayan (2016) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, berbeda dengan hasil penelitian Anggia (2017), Heny dan Ibnu (2017), Andi Adli (2018) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

Berdasarkan fenomena permasalahan dan hasil penelitian terdahulu yang masih tidak konsisten, oleh karena itu penulis tertarik mengambil judul "**Analisis**

Partisipatif Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada DPRD Kota Makassar”.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana partisipatif anggaran terhadap *budgetary slack* pada DPRD Kota Makassar?

1.3.Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah diatas adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui dan menganalisis partisipatif anggaran terhadap *budgetary slack* pada DPRD Kota Makassar.

1.4.Manfaat Penelitian

Dari uraian di atas, penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat sebagai berikut:

1) Bagi Pihak DPRD Kota Makassar

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran terkhusus badan anggaran agar dapat lebih memahami faktor penyebab *budgetary slack*.

2) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih luas terutama mengenai masalah yang diteliti.

3) Bagi Universitas Bosowa Makassar

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Manajemen Keuangan

A. Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan cara memperoleh dana, dan mengelola asset sesuai dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh (Sri Handini 2020 : 3) pada prinsipnya keuangan perusahaan terdiri dari tiga bidang yang saling berhubungan:

- 1) Aktivitas keuangan
- 2) Investasi, yang memfokuskan pada keputusan yang dibuat oleh investor individual dan institusional dalam memilih sekuritas untuk portofolio investasi mereka
- 3) Manajemen keuangan mencakup semua keputusan dalam perusahaan. Masing-masing bidang ini berinteraksi satu sama lain sehingga manajer keuangan perusahaan harus memahami operasi pasar modal dan cara menilai surat berharga atau sekuritas.

Erwim Dyah Astawinetu dan Sri Handini (2020 : 2) manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan yaitu bagaimana mendapatkan dana (*rising of finds*) dan bagaimana menggunakan dana (*allocation of finds*). Dapat disimpulkan manajemen keuangan adalah proses perolehan dan pengelolaan dana yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Manajemen keuangan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan keuangan perusahaan baik dari sisi pencarian sumber dana, pengalokasian dana, maupun pembagian hasil keuntungan perusahaan (Mokhammad Anwar, 2019 : 5).

B. Fungsi Manajemen Keuangan

Tiga fungsi utama manajemen keuangan, yaitu fungsi pendanaan, fungsi operasional dan fungsi investasi. Diuraikan (Agus, 2020 : 11) sebagai berikut:

1) Fungsi Pendanaan (Mencari Dana)

Aktivitas mencari dana berhubungan dengan pengelolaan struktur modal perusahaan dengan mempertimbangkan biaya modal. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mencari dana yaitu:

- a. Penetapan tujuan peruntukan dana, untuk kepentingan modal kerja atau investasi. Kebutuhan dana modal kerja berkaitan dengan pendanaan operasional jangka pendek, sedangkan kebutuhan berkaitan dengan investasi yang bersifat jangka panjang dan dalam jumlah yang lebih besar.
- b. Penentuan jumlah dana yang dibutuhkan tidak boleh *underfinancing* atau *overfinancing*. Kondisi *underfinancing* berpotensi memicu pengelolaan dana yang tidak efektif meskipun efisien. Sebaliknya, *overfinancing* dapat mengakibatkan pengelolaan dana yang tidak efisien meskipun efektif.
- c. Penentuan jangka waktu pinjaman atas modal yang bersumber pada utang. Pada umumnya pinjaman dana untuk modal kerja memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada dana untuk investasi. Penentuan jangka waktu

pinjaman ini berhubungan dengan pertimbangan likuiditas keuangan perusahaan.

- d. Pemilihan sumber pendanaan, modal sendiri dari para pemegang saham, modal asing berupa pinjaman bank, atau sumber pendanaan internal yang diakumulasikan dari *retained earnings* (sisa laba) perusahaan. Penetapan sumber pendanaan ini dilakukan dengan mempertimbangkan pengelolaan solvabilitas perusahaan.
- e. Pertimbangan biaya modal dibandingkan dengan tingkat *return* yang akan diperoleh dari penggunaan dana modal. Berdasarkan prinsip profitabilitas perusahaan, pengambilan modal asing (utang) hanya dibenarkan apabila biaya modal (tingkat bunga pinjaman) lebih rendah daripada tingkat *return* yang dapat dicapai dengan penggunaan modal asing tersebut.

2) Fungsi Operasional dan Fungsi Investasi (Menggunakan Dana)

Aktivitas penggunaan dana berhubungan dengan pengalokasian modal untuk kegiatan operasional jangka pendek perusahaan (fungsi operasional) maupun untuk kegiatan investasi jangka panjang (fungsi investasi) yaitu:

- a. Pendanaan operasional jangka pendek (modal kerja) antara lain bermanfaat untuk pengadaan bahan baku, pembayaran upah tenaga kerja langsung, pembayaran biaya produksi tak langsung, pembayaran gaji karyawan, pembayaran beban-beban operasional dan untuk persediaan kas. Modal kerja harus dikelola secara optimal untuk menghasilkan *revenue* (penerimaan) secara periodik bagi perusahaan.

- b. Pengalokasian dana untuk kepentingan investasi jangka panjang diorientasikan pada perolehan imbal hasil di masa datang bagi perusahaan.

Investasi tersebut dapat berupa *physical assets investment* (investasi pada aset fisik) maupun *financial assets investment* (investasi pada aset keuangan). Investasi aset fisik berupa pembelian aset tetap perusahaan, seperti gedung, mesin, peralatan produksi, kendaraan dan lain-lain. Investasi pada aset keuangan dapat berupa pembelian sekuritas seperti saham, obligasi, dan instrument modal lainnya yang diperdagangkan dipasar modal.

Keberhasilan dalam mengelola ketiga fungsi utama tersebut juga didukung oleh fungsi-fungsi penunjang sebagai berikut:

1) Fungsi Pendanaan

Fungsi pendanaan meliputi menetapkan tujuan peruntukan dana, menetapkan jumlah dana yang akan ditarik sesuai dengan anggaran kebutuhan dana untuk mendanai seluruh aktivitas operasional dan investasi perusahaan, menetapkan sumber-sumber dana, menentukan jangka waktu pengembalian dana modal asing kepada kreditur, dan mengestimasi tingkat keuntungan yang akan diperoleh dari dana yang akan ditarik dengan mempertimbangkan perbandingan antara tingkat keuntungan, besarnya biaya modal, dan tingkat risiko investasi.

2) Fungsi Operasional

Fungsi operasional meliputi aktivitas pengalokasian dana jangka pendek sebagai modal kerja untuk kepentingan operasional perusahaan secara periodik guna menghasilkan *revenue* (penerimaan). Pelaksanaan fungsi ini meliputi

pengelolaan aset lancar yang terdiri atas kas, piutang dagang, persediaan, perlengkapan, biaya-biaya yang dibayar dimuka dan pengelolaan utang lancar yang meliputi utang dagang seperti utang sewa, utang pajak, utang gaji dan lain-lain. Selain itu, fungsi operasional berkaitan dengan aktivitas pengelolaan keuangan untuk pengadaan bahan baku dan bahan penolong, pembayaran muka pekerja langsung, pembayaran gaji, biaya pemeliharaan, beban penjualan, beban dan administrasi umum, serta beban-beban operasional lainnya.

3) Fungsi Investasi

Fungsi investasi meliputi aktivitas pengalokasian dana jangka panjang untuk investasi fisik pada aset tetap maupun investasi keuangan pada sekuritas, seperti saham, obligasi, deposito berjangka, reksa dana dan berbagai instrumen investasi keuangan lainnya. Pelaksanaan fungsi investasi ini meliputi pengelolaan arus kas, pemilihan alternatif aset, dan penilaian kelayakan investasi dalam menghasilkan tingkat *return* dan potensi risikonya dengan memperhatikan pengaruh waktu terhadap nilai uang.

4) Fungsi *Forecasting*(Prakiraan) dan Perencanaan Jangka Panjang

Pelaksanaan dari fungsi-fungsi ini sangat menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan di masa datang. Secara teoritis dapat dikatakan bahwa proyeksi masa depan merupakan suatu garis linier yang menggambarkan tren perkembangan atau penurunan kondisi dan kinerja perusahaan pada saat ini. Namun, fakta empiris menunjukkan bahwa prediksi tentang masa depan sering kali tidak akurat. Kendala yang sering dihadapi oleh para analis dalam memperkirakan kondisi masa depan adalah adanya ketidakpastian tentang

perubahan-perubahan lingkungan eksternal perusahaan seperti perubahan kondisi pasar, perkembangan pengetahuan dan teknologi, perubahan kondisi perekonomian dunia, dan sifatnya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan ataupun investor.

5) Fungsi Pengendalian Dana

Pengendalian ini bermaksud untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi adanya penyimpangan-penyimpangan dalam pengelolaan dana dari standar atau ketentuan yang sebenarnya, seperti:

- a. Mengevaluasi perhitungan pajak pendapatan perusahaan dengan MPS (Menghitung Pajak Sendiri): apakah sudah sesuai, terlalu kecil atau terlalu besar dibanding dengan yang seharusnya.
- b. Mengevaluasi pembayaran gaji bagi para pekerja: apakah tidak terlalu kecil dibandingkan dengan standar UMR (Upah Minimum Regional) ataukah justru terlalu besar dibandingkan dengan anggaran yang dibuat.
- c. Menganalisis apakah investasi dalam aset yang dilakukan oleh perusahaan sudah layak dari aspek likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitasnya.
- d. Menganalisis penggunaan dana operasional untuk persediaan barang: apakah tidak terlalu besar atau terlalu kecil didasarkan pada anggaran dan hasil riset pasar.
- e. Mengevaluasi penagihan piutang, perhitungan penyusutan aktiva, pertimbangan tingkat bunga bank dengan tingkat keuntungan investasi dan pertimbangan faktor-faktor risiko investasi.

6) Fungsi-Fungsi Lain

Fungsi lain manajemen keuangan dalam suatu perusahaan antara lain fungsi kredit dan pengumpulan piutang, fungsi asuransi, fungsi perencanaan insentif yang meliputi tunjangan pensiun, pembagian dividen, serta fungsi penetapan harga dan pengkajian pengaruh harga terhadap profitabilitas perusahaan.

C. Tujuan Manajemen Keuangan

Tujuan manajemen keuangan adalah agar perusahaan dapat mengelola sumber daya yang dimiliki terutama dari aspek keuangan sehingga menghasilkan keuntungan yang maksimal dan pada akhirnya dapat memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham (Mokhammad Anwar, 2019 : 5).

2.1.2. Pengertian Anggaran

Menurut Mardiasmo (dalam Akhmad Azmi, 2016) anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi, koordinasi, sinergi dan innteraksi formal di kalangan para manajer dan karyawan serta anggaran digunakan sebagai pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan.

Menurut A. Ikhsan & M. Ishak (dalam Aristantin, 2011) anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk tindakan yang dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan. Anggaran merupakan rencana laba jangka pendek yang komprehesif, yang membuat tujuan dan target manajemen dilaksanakan. Anggaran

adalah alat manajerial yang memastikan pencapaian target organisasional dan memberikan pedoman yang rinci untuk operasi harian.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan.

Penganggaran adalah suatu proses menyusun rencana keuangan yaitu pendapatan dan pembiayaan, (Nurkholis dan Moh. Khusaini 2019 : 4) kemudian mengalokasikan dana ke masing-masing kegiatan sesuai dengan fungsi dan sasaran yang hendak dicapai. Masing-masing kegiatan tersebut kemudian dikelompokkan kedalam program berdasarkan tugas dan tanggung jawab dari satuan kerja tertentu. Karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba unit bisnis
- 2) Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan didukung oleh ukuran-ukuran moneter
- 3) Anggaran biasanya mencakup periode satu tahun
- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang dianggarkan
- 5) Usulan anggaran dikaji ulang dan disahkan oleh manajer dengan wewenang yang lebih tinggi dari pengusul anggaran.

Anggaran perusahaan adalah perencanaan dalam perusahaan yang disusun secara terpadu dan dijelaskan secara kuantitatif selama periode tertentu atau

sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Anggaran memiliki fungsi dan manfaat penting bagi perusahaan umumnya disusun di awal tahun untuk jangka waktu satu tahun atau lebih. Anggaran merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan secara komprehensif (Chorry Sulistyowati et al. 2020 : 3). Agar keberhasilan program anggaran dapat tercapai maka anggaran harus memiliki ketentuan sebagai berikut:

1) Fleksibel

Dalam pelaksanaannya, kebijakan anggaran sebaiknya memberikan kelonggaran atau keleluasaan untuk melakukan sedikit perubahan sesuai dengan sifat fleksibel (luwes) untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang bersifat dinamis. Program anggaran yang dijalankan dengan fleksibel member keleluasaan kepada semua tingkatan manajemen. Saat anggaran telah disetujui, dan suatu ketika terjadi suatu kejadian yang belum diperkirakan dalam rencana, maka tidak perlu melakukan perencanaan ulang, selanjutnya, manajemen hanya perlu menyesuaikan sesuai perubahan lingkungan.

2) Realistis

Anggaran harus disusun secara cermat, spesifik, dan menunjukkan harapan yang realistis artinya harapan tidak terlalu tinggi (optimis) atau terlalu rendah (pesimis). Anggaran yang disusun dengan harapan terlalu tinggi akan berdampak pada sulitnya pencapaian target. Sebaliknya, anggaran yang disusun dengan harapan terlalu rendah akan berdampak pada rendahnya motivasi untuk pencapaian target. Untuk menciptakan harapan realistis, maka

penyusunan anggaran harus memperhatikan dimensi waktu dan lingkungan baik internal maupun eksternal yang akan terjadi selama periode anggaran.

3) Kontinyu

Program anggaran harus senantiasa dimonitor secara kontinyu untuk mengevaluasi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, kebijakan dan standar yang telah ditetapkan. Dengan berjalannya waktu, perusahaan perlu membuat perencanaan ulang ataupun membuat rencana baru untuk penyusunan anggaran. Rencana baru umumnya diperlukan untuk memperbaiki kinerja yang masih kurang, mengantisipasi kejadian yang belum diperkirakan sebelumnya, atau untuk mengambil peluang dari perkembangan baru yang terjadi

A. Kegunaan Anggaran

Menurut Nafarin (dalam Andi Aldi, 2018) anggaran mempunyai banyak manfaat yaitu:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- 3) Dapat memotivasi pegawai
- 4) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dana yang dapat dimanfaatkan se-efisien mungkin.

Dalam praktiknya, banyak perusahaan yang mampu beroperasi tanpa membuat anggaran. Namun, tanpa penyusunan anggaran, perusahaan akan kesulitan mengevaluasi kinerja, tidak mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas,

serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha (M.Fuad et al. 2020 : 3). Berikut ini adalah manfaat penyusunan anggaran:

1) Adanya perencanaan terpadu

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana dan menjalankan pengendalian terhadap kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen atau pengendalian.

2) Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang membuat karyawan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan pegawai mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

3) Sebagai alat koordinasi

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian secara keseluruhan.

4) Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga kinerja dari pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai. Dalam menentukan standar acuan diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-

kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa disadari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. standar yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah.

5) Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran disusun dengan menerapkan standar yang relevan akan memberi pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menemukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cara baik, yakni perusahaan dapat menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap menguntungkan. Terhadap penyimpangan dalam operasional perusahaan perlu dilakukan evaluasi sehingga menjadi masukan terhadap bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

B. Jenis Anggaran

1) Berdasarkan ruang lingkup/intesitas penyusunannya, anggaran terdiri dari:

a. Anggaran Parsial

Anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

b. Anggaran Komprehensif

Anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang pemasaran, produksi, keuangan, personalita, dan administrasi.

2) Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu. Berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue*, *cost*, dan *expense*.

b. Anggaran Kontinu (*Continuous Budget*)

Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu. Berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost*, dan *expenses*, tetapi secara periodic dilakukan penilaian kembali (M. Fuad et al. 2020 : 15).

Menurut Deddy Nordiawa (dalam Restu Yusfa, 2019) menjelaskan bahwa anggaran dapat diklasifikasikan diantaranya:

1) Anggaran Operasional dan Anggaran Modal

Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan dalam menjalankan operasi sehari-hari dalam kurun waktu satu tahun. Anggaran operasional ini juga sering dikelompokkan sebagai pengeluaran pendapatan yaitu jenis pengeluaran pendapatan yang bersifat rutin dalam jumlah kecil serta tidak menambah fungsi suatu asset. Sedangkan anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan kendaraan, perabot dan sebagainya. Belanja modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah jumlah asset atau kekayaan organisasi sektor public, yang

selanjutnya akan menambah anggaran operasional untuk biaya pemeliharaannya.

2) Anggaran Berdasarkan Pengesahan

Berdasarkan status hukumnya, anggaran dibagi menjadi anggaran *tentative* dan anggaran *enacted*. Anggaran *tentative* adalah anggaran yang tidak memerlukan pengesahan dari lembaga legislative karena kemunculannya yang dipicu oleh hal-hal yang tidak direncanakan sebelumnya. Sebaliknya, anggaran *enacted* adalah anggaran yang diencanakan, kemudian dibahas dan disetujui oleh lembaga legislatif.

3) Anggaran Dana Umum dan Anggaran Dana Khusus

Dalam pemerintahan, kekayaan negara (dana) dibagi menjadi dana umum dan dana khusus. Dana umum digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan yang bersifat umum dan sehari-hari, sedangkan dana khusus dicadangkan atau dialokasikan khusus untuk tujuan tertentu.

4) Anggaran Tetap dan Anggaran Fleksibel

Dalam anggaran tetap, aprovisiasi belanja sudah ditentukan jumlahnya di awal tahun anggaran. Jumlah tersebut tidak boleh dilampaui meskipun ada peningkatan jumlah kegiatan yang dilakukan. Dalam anggaran fleksibel, harga barang atau jasa per unit telah ditetapkan. Namun, jumlah anggaran secara keseluruhan akan berfluktuasi bergantung pada banyaknya kegiatan yang dilakukan.

5) Anggaran Eksekutif dan Anggaran Legislatif

Berdasarkan penusunannya, anggaran dapat dibagi menjadi anggaran eksekutif yaitu anggaran disusun oleh lembaga eksekutif, dalam hal ini pemerintah serta anggaran legislatif yaitu anggaran yang disusun oleh lembaga legislatif tanpa melibatkan pihak eksekutif. Selain itu, ada juga yang disebut anggaran bersama yaitu anggaran yang disusun secara bersama-sama antara lembaga eksekutif dan legislatif.

C. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran (M. Fuad et al. 2020 : 5) sebagai berikut:

- 1) Menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal sehingga perusahaan dapat menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- 2) Mengomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
- 3) Menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Mengoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- 5) Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi sebagai dasar untuk melakukan koreksi.

D. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran sektor public dikelompokkan menjadi empat tahap adalah sebagai berikut:

1) Tahap Persiapan Anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Faktor tingkat ketidakpastian yang cukup tinggi juga perlu menjadi perhatian. Di Indonesia sendiri, proses perencanaan APBD dengan paradigma baru menekankan pada pendekatan *bottom-up planning*, dengan tetap berpedoman pada arah kebijakan pembangunan pemerintah pusat.

2) Tahap Ratifikasi Anggaran

Tahap ratifikasi merupakan tahap pengesahan anggaran. Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *management skill*, namun harus juga memiliki *political skill*, *salesmanship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang memadai dari pimpinan eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

3) Tahap Pelaksanaan Anggaran

Dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan adalah sistem akuntansi, sistem informasi akuntansi

dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan dalam tahap ini bertanggungjawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang baik meliputi sistem pengendalian intern yang memadai.

4) Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam siklus penganggaran. Pada tahap ini anggaran dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan dan evaluasi pelaksanaannya.

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran perlu mempertimbangkan beberapa faktor baik berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal). Diuraikan (Chorry Sulistyowati et al. 2020 : 5) sebagai berikut:

1) Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam perusahaan sendiri.

Faktor-faktor ini bersifat *controllable* (dapat dikendalikan), artinya dalam batas-batas tertentu, perusahaan dapat menyesuaikan faktor-faktor tersebut dengan keinginan atau kebutuhan selama periode anggaran. Faktor-faktor internal tersebut antara lain:

- a. Penjualan masa lalu
- b. Kapasitas produksi
- c. Ketersediaan tenaga kerja
- d. Modal kerja perusahaan

e. Kebijakan perusahaan terkait pelaksanaan produksi, pemasaran, keuangan dan personalia.

2) Faktor eksternal, yaitu faktor yang berasal dari perusahaan akan tetapi mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Faktor-faktor tersebut sesuai dengan keinginan atau kebutuhan perusahaan. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

- a. Kondisi persaingan
- b. Perubahan demografi penduduk
- c. Agama dan budaya
- d. Kebijakan pemerintah
- e. Kemajuan teknologi

F. Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Anggaran merupakan pedoman kerja, alat koordinasi, serta alat pengawasan kerja (M. Fuad et al. 2020 : 6), dengan memahami dan membiasakan diri melakukan penganggaran, perusahaan akan lebih mampu memprediksi perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi operasi usaha, serta mempersiapkan segala perangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan sedini mungkin. Tidak hanya target perencanaan kegiatan, tetapi juga koordinasi dan pengendaliannya dapat dilakukan dengan adanya penganggaran.

Mekanisme anggaran semata-mata merupakan teknik yang meyakini bahwa agar kinerja yang baik dapat dicapai diperlukan suatu standar. Bila dalam realisasinya terdapat kondisi yang akomodatif, tujuan-tujuan yang telah ditentukan

dapat berhasil. Dengan demikian, tampak bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan proses manajemen.

Proses manajemen adalah suatu kumpulan kegiatan yang saling berhubungan yang dilakukan oleh manajemen dari suatu organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Dalam hal ini, fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja
- 2) Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para karyawan perusahaan
- 3) Membimbing, member petunjuk, dan mengarahkan para karyawan
- 4) Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi di antara semua bagian dalam perusahaan
- 5) Mengadakan pengawasan dan pengendalian terhadap pekerjaan pada karyawan dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan.

2.1.3. Partisipatif Anggaran

A. Pengertian Partisipatif Anggaran

Menurut Brownell (dalam Muh. Irfan et al. 2016) Partisipatif anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan individu-individu, yakni manajer dalam penyusunan anggaran untuk menentukan tujuan anggaran dalam mempunyai target anggaran. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up* dan partisipatif.

Menurut Nurrasyid (dalam Akhmad Azmi 2016) partisipatif anggaran adalah seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan

anggaran dengan adanya partisipatif anggaran maka dapat terjadi keselarasan tujuan organisasi.

Partisipatif penganggaran diperlukan karena bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung unit organisasinya. Sehingga tujuan akan mudah dicapai jika seluruh anggota ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut. Namun, jika tidak ditinjau dengan baik oleh atasan, bawahan cenderung akan membuat anggaran mudah dicapai untuk kepentingan pribadi dalam hal menghindari resiko.

Partisipatif dalam penyusunan anggaran merupakan cara yang efektif untuk menyatukan tujuan pusat pertanggung jawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Disamping itu partisipatif dapat mengurangi tekanan dan kekhawatiran pada bawahan karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang efisien, dapat diterima dan dicapai. Partisipatifkan berdampak positif terhadap kinerja bawahan dalam memberi masukan untuk penyusunan anggaran.

Partisipatif anggaran mempunyai arti penting sebab anggaran berfungsi sebagai motivasi bawahan dengan memberikan target mencapai tujuan Tanaya & Krisnadewi (dalam Tiwi dan Efrizal 2019). Partisipatif anggaran dapat dikatakan semua orang-orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

B. Karakteristik Partisipatif Anggaran

Menurut Sumarno (dalam Muattiarni dan Usmar 2019), karakteristik partisipatif anggaran meliputi:

- 1) Pengaruh yang besar dalam partisipasi pengukuran anggaran
- 2) Pengaruh dalam revisi anggaran

- 3) Pengaruh mengenai pendapat/usulan dalam penetapan anggaran
- 4) Keyakinan dalam memutuskan suatu anggaran
- 5) Pentingnya kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran
- 6) Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran

Menurut Milani (dalam Miyati, 2014), karakteristik partisipatif anggaran meliputi:

- 1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer
- 2) Alasan-alasan pihak manajer saat merevisi anggaran
- 3) Keinginan memberikan pendapat atau usulan kepada pihak manajer tanpa diminta
- 4) Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran terakhir
- 5) Pentingnya bawahan berkontribusi terhadap anggaran
- 6) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun

C. Tujuan Partisipatif Anggaran

Menurut Parker dan Kyj (dalam Gusti dan Nyoman, 2016) tujuan partisipatif anggaran yaitu:

- 1) Mempromosikan hubungan yang terbuka dan komunikatif dengan bawahan
- 2) Memiliki akses informasi pribadi tentang kekuatan bawahan
- 3) Menyampaikan rasa keadilan dan kewajaran ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi bawahan.

D. Keuntungan Penggunaan Partisipatif Anggaran

Keuntungan dari penggunaan Partisipatif anggaran (Muattiarni dan Usmar 2019) adalah:

- 1) Semua orang pada level organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan kebijaksanaannya dihargai oleh manajemen puncak
- 2) Orang yang memiliki hubungan langsung dengan suatu aktivitas berada dalam posisi paling baik untuk membuat estimasi anggaran
- 3) Orang-orang lebih suka bekerja untuk memenuhi suatu anggaran yang ditetapkan dari atas
- 4) Memiliki sistem kendali yang unik, karena apabila orang-orang tidak mampu mencapai spesifikasi anggaran yang ditetapkan maka mereka hanya menyalahkan diri mereka sendiri.

E. Kelemahan Partisipatif Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Gusti dan Nyoman, 2016) kelemahan partisipatif anggaran memiliki tiga potensi masalah yaitu:

- 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau rendah

Standar anggaran yang terlalu tinggi dapat menyebabkan frustrasi bagi para manajer, sedangkan standar anggaran yang telah mudah dicapai dapat menyebabkan kinerja para manajer menurun

- 2) Membuat kesenjangan anggaran

Senjangan anggaran terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja merendahkan pendapatan dan melebihkan biaya dalam mengajukan anggaran.

Hal ini bertujuan untuk memudahkan para manajer dalam mencapai target anggaran

3) Partisipasi semu (*pseudoparticipation*)

Pseudoparticipation adalah perilaku disfungsional dari manajer yang tidak menggunakan partisipasi anggaran dalam praktiknya. *Pseudoparticipation* juga diartikan sebagai partisipasi semu atau palsu.

Dapat dikatakan bahwa partisipatif anggaran memiliki beberapa potensi kelemahan yang dapat dilakukan oleh bawahan untuk menciptakan anggaran yang terlalu mudah untuk dicapai, menciptakan kelonggaran anggaran yang dapat menimbulkan *budgetary slack* pada anggaran dan adanya partisipasi semu dari para bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Pada dasarnya, kelemahan partisipatif anggaran tersebut dapat diatasi dengan menanamkan “*Sense of Commitment*” dalam diri setiap penyusun anggaran sehingga timbul tanggung jawab dan komitmen yang tinggi dalam diri setiap penentu anggaran (Restu Yusfa, 2019).

F. Indikator Partisipatif Anggaran

Menurut Basyir (dalam Isue dan Yayang 2019) menyatakan ada lima indikator dalam partisipatif anggaran yaitu:

- 1) Penyusunan anggaran
- 2) Kemampuan memberi pendapat
- 3) Frekuensi memberi pendapat
- 4) Penepatan anggaran akhir
- 5) Frekuensi meminta pendapat kontribusi

2.1.4. Budgetary Slack

A. Pengertian *Budgetary Slack*

Menurut Young (dalam Alfi Priyetno 2018) *Budgetary slack* adalah suatu tindakan dimana agen melebihi kemampuan produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Yuhertiana (dalam Muattiarni dan Usmar 2019) *Budgetary slack* adalah proses yang terjadi saat perencanaan anggaran, dimana ketika individu-individu dilibatkan dalam pembuatan anggaran akan cenderung meng-*overestimate*-kan *cost* atau meng-*underestimate*-kan *revenue*.

Menurut Govindarajam (dalam Elsa dan Afdalludin 2018) *Slack* anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik. *Budgetary slack* sendiri itu terjadi karena adanya estimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi.

Menurut Maiga dan Jacobs (dalam Gusti dan Nyoman 2016) kesenjangan anggaran cenderung akan diciptakan oleh seseorang yang memiliki karakter pesimis bila orang tersebut berkesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena ia memiliki keraguan, sementara seseorang dengan karakter optimis diperkirakan cenderung tidak menciptakan kesenjangan anggaran meski ia memiliki kesempatan untuk melakukannya.

B. Karakteristik *Budgetary Slack*

Menurut Dunk (dalam Muttiarni dan Usmar 2019) karakteristik *budgetary slack* antara lain:

- 1) Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas
- 2) Anggaran secara mudah diwujudkan
- 3) Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya
- 4) Anggaran tidak menuntut hal khusus
- 5) Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi
- 6) Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

C. Faktor Penyebab *Budgetary Slack*

Menurut Rukmana (dalam Muttiarni dan Usmar 2019) ada tiga penyebab seorang manajer melakukan *budgetary slack* yaitu:

- 1) Senjangan anggaran akan membuat kinerja seolah di mata pimpinan terlihat lebih baik apabila mereka dapat mencapai sasaran anggaran
- 2) Senjangan anggaran (*Budgetary slack*) biasanya digunakan untuk mengatasi ketidakpastian perkiraan masa yang akan datang
- 3) Pengalokasian sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya (*Budgetary cost*) senjangan membutnya fleksibel.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *budgetary slack*:

- 4) Faktor Internal, yaitu faktor individual seperti etika atau moral. Etika merupakan nilai, norma yang dianut individu memandang suatu permasalahan sebagai sesuatu yang baik atau tidak baik, jujur atau tidak jujur. Apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang tidak etis, maka semakin rendah kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Begitu pula sebaliknya, apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu

yang etis maka semakin tinggi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*.

5) Faktor Eksternal, yang dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada *budgetary slack* adalah partisipatif anggaran. Partisipatif anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat dalam penentu anggaran. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Alianti dan Dhini (2015), Tiwi dan Efrizal (2019), menyatakan bahwa partisipatif anggaran dapat menimbulkan *budgetary slack*, berbeda dari hasil penelitian Hani dan Ibnu (2017), Anggia (2017) yang menyatakan bahwa partisipatif dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack*.

D. Indikator *Budgetary Slack*

Menurut Dunk (dalam Alianti dan Dhini 2015) ada lima indikator dalam *budgetary slack* yaitu:

- 1) Standar anggaran dapat meningkatkan produktivitas
- 2) Pencapaian anggaran
- 3) Monitor biaya disebabkan batasan anggaran
- 4) Target anggaran menyebabkan efisiensi
- 5) Target anggaran sulit dicapai

Selanjutnya Basyir (dalam Isue dan Yayang 2019) menyatakan ada enam indikator dalam *budgetary slack* yaitu:

- 1) Pencapaian anggaran
- 2) Standar anggaran
- 3) Batasan anggaran

- 4) Tuntutan anggaran
- 5) Target anggaran
- 6) Tingkat kesulitan pencapaian target anggaran.

2.1.5. Teori Agensi

Teori keagenan pertama kali dikemukakan Ross (dalam Sumiati dan Nur, 2019 : 7). Konsep teori keagenan adalah hubungan atau kontrak antara pemilik perusahaan (*principal*) dan manajer (*agent*). Prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas dalam rangka memenuhi kepentingan prinsipal. Jadi, hubungan keagenan muncul ketika satu orang atau lebih pemilik perusahaan mempekerjakan agen untuk mengelola perusahaan dan kemudian memberikan wewenang mengambil keputusan kepada agen tersebut.

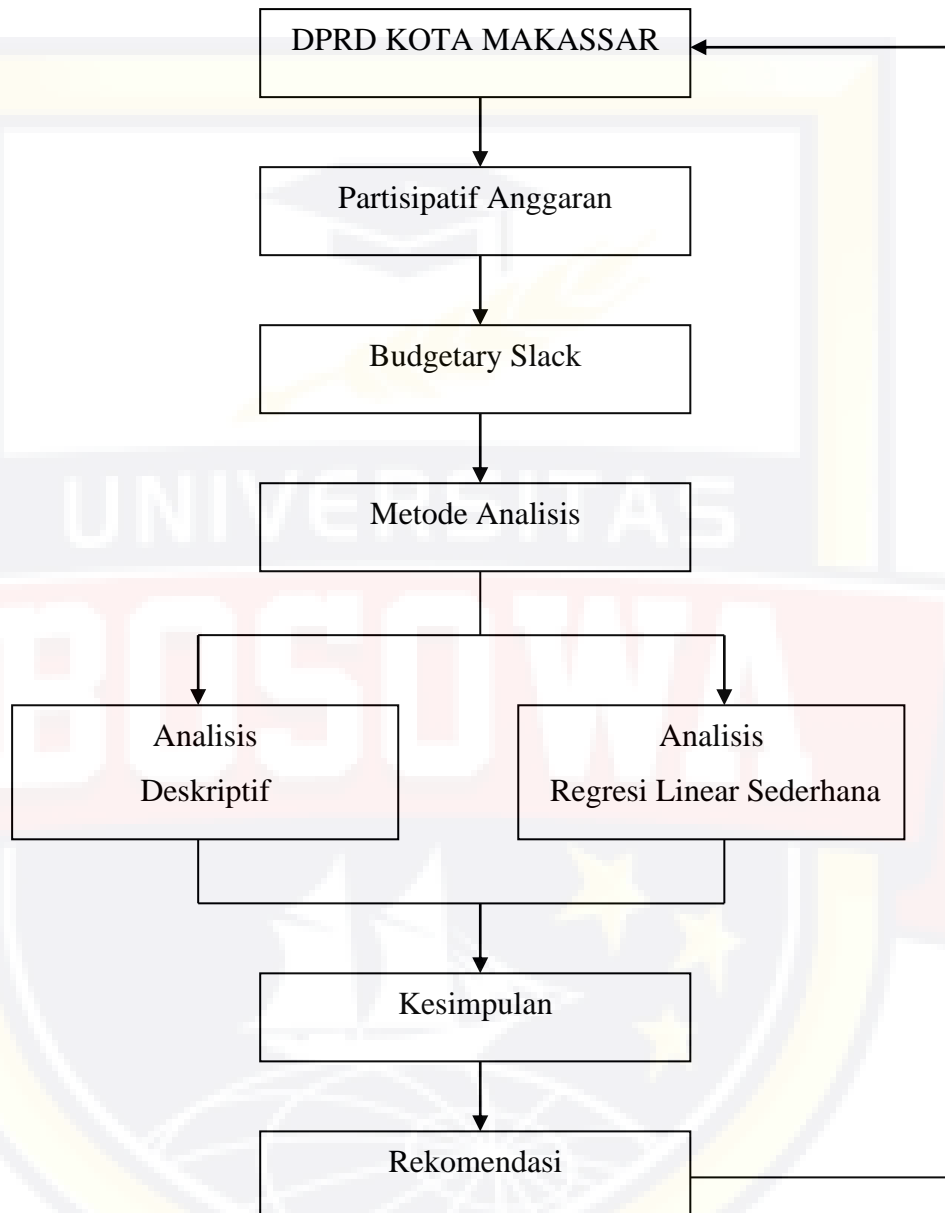
Teori agensi dikembangkan oleh Michael C Jansen dan William H. Meckling (dalam Moh. Johan dan Dwi, 2021 : 14). Teori ini muncul karena adanya keterpisahan antara pemilik dan manajemen. Agency relationship muncul ketika individu (*principal*) membayar individu lain (*agent*) untuk bertindak atas namanya, mendelegasikan kekuasaan untuk membuat keputusan kepada agen atau karyawannya.

Teori agensi merupakan teori yang mempelajari hubungan atau keterkaitan pihak-pihak yang memiliki jalinan hubungan fungsional dan struktural, yaitu antara agen dan prinsipal. Pihak prinsipal adalah pihak yang mengambil keputusan dan memberikan mandat kepada pihak lain (agen). Agen dan prinsipal diasumsikan oleh kepentingannya sendiri, dan seringkali kepentingan antara keduanya berbenturan. Menurut pandangan prinsipal, kompensasi yang diberikan kepada agen tersebut didasarkan pada hasil, sementara menurut pandangan agen,

agen lebih suka jika sistem kompensasi tersebut tidak semata-mata melihat hasil tetapi tingkat usahanya (Suhartana, dalam Akhmad Azmi 2016).

Konflik kepentingan antara agen dan prinsipal akan terus meningkat, karena prinsipal tidak dapat memonitor kegiatan agen setiap hari. Sebaliknya, agen memiliki lebih banyak informasi penting mengenai kapasitas diri, lingkungan kerja dan organisasinya secara keseluruhan. Jika agen ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta mempunyai informasi khusus tentang kondisi unit organisasinya, maka hal ini akan memungkinkan agen dapat memberikan informasi yang bias agar anggaran dapat mudah dicapai sehingga *rewards* akan diberikan sesuai dengan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi inilah yang memicu terjadinya *budgetary slack*.

2.2. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Diduga bahwa partisipatif anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.”



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor DPRD Kota Makassar yang berlokasi di Jln. Andi Pangeran Pettarani, Tidung, Kec. Rapocini, Kota Makassar, dengan waktu penelitian berkisar dua bulan sejak proses observasi awal dilakukan hingga tahap akhir penelitian.

3.2. Metode Pengumpulan Data

- 1) Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan metode survei. Survei adalah suatu proses pengumpulan data primer dari kelompok yang mewakili suatu populasi sebagai responden. Dengan memberikan pertanyaan kepada responden dalam bentuk kuesioner.
- 2) Wawancara, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan secara langsung atau lisan terkait dengan objek penelitian.
- 3) Dokumentasi, metode ini dilakukan dengan mempelajari kegiatan perusahaan melalui dokumen dan data yang ada di perusahaan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Data kualitatif adalah data yang berupa informasi. Penelitian kualitatif merupakan suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Penelitian

kualitatif merupakan riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif.

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka. Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antarvariabel. Variabel-variabel ini diukur biasanya dengan instrument penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik (Juliansyah Noor 2020 : 38).

3.3.2. Sumber Data

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pihak terkait di kantor DPRD Kota Makassar.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen serta sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Seperti gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.

3.4. Populasi dan Sampel

- 1) Populasi adalah kumpulan dari elemen yang mempunyai karakteristik tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terjadi subjek atau objek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Chandarin Grahita dalam Restu Yusfa, 2019). Sampel dalam penelitian ini adalah 25 orang badan anggaran menjadi responden.

2) Sampel adalah sekelompok atau sebagian dari populasi yang merupakan sebagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang diteliti (Chandarin Grahita dalam Restu Yusfa, 2019). Metode pengambilan sampel penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

3.5. Metode Analisis Data

3.4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini merupakan analisis yang mengemukakan tentang data diri responden, yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Kemudian data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, selanjutnya dihitung persentasenya. Analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

3.4.2. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah sebuah metode pendekatan untuk pemodelan hubungan antara satu variabel dependen dan satu variabel independen. Persamaan matematis analisis regresi linear sederhana (*simply linear regression*) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = \text{budgetary slack}$$

a = konstanta

b = koefisien regresi

X = partisipatif anggaran

Analisis regresi linear sederhana yang digunakan untuk melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas data kemudian uji reliabilitas data dengan menggunakan bantuan program SPSS. Begitupula dengan uji hipotesis (Uji t) dan koefisien determinasi (R^2) yang juga akan dihitung menggunakan bantuan program SPSS.

3.6. Definisi Operasional

- 1) Partisipatif Anggaran adalah pihak-pihak yang terlibat dalam penentuan anggaran, pihak-pihak yang dimaksud 25 orang bagian anggaran.
- 2) *Budgetary Slack*/Kesenjangan Anggaran adalah proses dimana mengestimasi anggaran lebih rendah dan realisasi anggaran lebih tinggi sehingga sasaran anggaran mudah dicapai.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan di provinsi/kabupaten/kota di Indonesia berperan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan. DPRD Kota Makassar merupakan lembaga legislatif unikameral yang berkedudukan di Kota Makassar, Sulawesi Selatan yang mempunyai 50 anggota yang terbagi dalam 12 partai politik yaitu:

- 1) Partai Demokrat
- 2) Partai Nasdem
- 3) Partai Hanura
- 4) Partai Golkar
- 5) Partai Gerindra
- 6) Partai Perindo
- 7) Partai PKB
- 8) Partai PDI-P
- 9) Partai Berkarya
- 10) Partai PAN
- 11) Partai PPP
- 12) Partai PKS

4.1.2. Visi Misi dan Tujuan Perusahaan

1) Visi dan Misi Instansi

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi dan teknis yang prima.
- b. Menjaga kualitas, kompetensi dan profesionalisme SDM dalam penguasaan IPTEK berdasar IMTAQ
- c. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana Sekretariat DPRD Kota Makassar.

2) Tujuan Instansi

- a. Terwujudnya pelayanan teknis administrasi dan teknis keuangan yang berkualitas.
- b. Terwujudnya profesionalisme SDM aparatur dalam memberikan pelayanan prima kepada PRD.
- c. Tersediannya sarana dan prasarana yang memadai.

4.1.3. Kebijakan Mutu Instansi

Setiap lembaga yang dibentuk pada dasarnya memiliki tujuan, yang mana tujuan itu sudah dipastikan dahulu yang kedepannya akan digunakan sebagai acuan di dalam menjalankan kegiatan lembaga. Tujuan merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai instansi.

4.1.4. Fungsi DPRD

1) Legislasi

Fungsi legislasi yang dimaksud adalah membuat rancangan peraturan daerah yang disusun bersama bupati atau wali kota.

2) Anggaran

Fungsi anggaran yang dimaksud adalah membahas dan menyetujui anggaran pendapatan dan belanja daerah bersama dengan bupati atau wali kota.

3) Pengawasan

Fungsi pengawasan yang dimaksud adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan, peraturan daerah yang telah ditetapkan.

4.1.5. Struktur Organisasi

Bagian Struktur Organisasi SKPD



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

4.2. Deskripsi Data

4.2.1. Karakteristik Umum Responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden yang merupakan badan anggaran DPRD Kota Makassar yang diperoleh melalui kuesioner, karakteristik tersebut berupa identitas responden yang terjaring melalui

penyebaran kuesioner sebanyak 25 sampel. Berikut karakteristik responden disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	21	84
Wanita	4	16
Jumlah	25	100

Sumber: Data diolah untuk kepentingan skripsi ini, 2021

Dari tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa responden yang berhasil dikumpulkan dari Badan Anggaran DPRD Kota Makassar adalah sebanyak 25 orang, dapat dilihat persentase terbanyak berada pada tingkat 84% pria yang terlibat dalam partisipatif anggaran dan sisanya 16% wanita yang ikut berpartisipasi.

Tabel 4.2

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

Usia	Jumlah	Persentase (%)
<30	2	8
31-40	3	12
41-50	9	36
>51	11	44
Jumlah	25	100

Sumber: Data diolah untuk kepentingan skripsi ini, 2021

Dari tabel 4.2 di atas, dapat disimpulkan jumlah dan persentase usia responden di dalam penelitian ini. Dominan responden memiliki rentang usia >51 tahun yaitu sebanyak 11 responden atau 44%. Selanjutnya responden dengan usia 41-50 tahun sebesar 36%, usia 31-40 tahun sebesar 12% dan usia <30 hanya sebesar 8% dari total responden yang berjumlah 25 responden.

Tabel 4.3

KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMA	5	20
S1	13	52
S2	7	28
Jumlah	25	100

Sumber: Data diolah untuk kepentingan skripsi ini, 2021

Dari tabel 4.3 dapat disimpulkan yang memiliki pendidikan terakhir S1 paling dominan dengan jumlah 13 orang atau 52%. Selanjutnya tingkat pendidikan S2 sebesar 28% dan tamatan SMA hanya sebesar 20%, dari total responden berjumlah yang berjumlah 25 responden.

Tabel 4.4**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA**

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1-5 Tahun	7	28
5-10 Tahun	12	48
>10 Tahun	6	24
Jumlah	25	100

Sumber: Data diolah untuk kepentingan skripsi ini, 2021

Dari tabel 4.4. menunjukkan bahwa responden yang bekerja selama 5-10 tahun dominan dengan jumlah responden 12 orang atau 48%. Selanjutnya responden dengan lama bekerja 1-5 tahun sebesar 28%, dan responden yang bekerja >10 tahun sebesar 24% dari total responden yang berjumlah 25 responden

4.2.2. Deskripsi Variabel Partisipatif Anggaran

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif untuk semua variabel partisipatif anggaran yang diukur menggunakan 7 pertanyaan yaitu: “saya memiliki peran besar dalam penyusunan anggaran di instansi tempat kerja saya, saya memiliki peran besar dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran, saya memiliki peran sangat tinggi dalam memberikan pendapat atau usulan anggaran, saya selalu mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan/pimpinan organisasi sangat besar, saya memiliki pengaruh besar pada finalisasi anggaran, saya memiliki kontribusi besar pada penyusunan anggaran, saya memiliki frekuensi yang sangat bear dalam diskusi terkait anggaran”. Disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL

No	Indikator	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		SS	S	RR	TS	STS	
1	Saya memiliki peran besar dalam penyusunan anggaran di instansi tempat kerja saya	7 23,3	13 43,3	2 6,7	2 6,7	1 3,3	3,27
2	Saya memiliki peran besar dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran	2 6,7	11 36,7	8 26,7	1 3,3	3 10,0	2,77
3	Saya memiliki peran sangat tinggi dalam memberikan pendapat atau usulan anggaran	3 10,0	13 43,3	4 13,3	3 10,0	2 6,7	2,90
4	Saya selalu mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan/pimpinan organisasi sangat besar	2 6,7	12 40,0	5 16,7	2 6,7	4 13,2	2,70
5	saya memiliki pengaruh besar pada finalisasi anggaran	2 6,7	8 26,7	6 20,0	6 20,0	3 10,0	2,50
6	Saya memiliki kontribusi besar pada penyusunan anggaran	2 6,7	14 46,7	5 16,7	3 10,0	1 3,3	3,13
7	Saya memiliki frekuensi yang sangat besar dalam diskusi terkait anggaran	5 16,7	14 46,7	3 10,0	1 3,3	2 6,7	3,13

Sumber: Data diolah untuk kebutuhan skripsi, 2021

Tabel 4.5 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator partisipatif anggaran. Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori setuju. Indikator yang dominan membentuk variabel partisipatif anggaran dalam membentuk penelitian ini adalah Saya memiliki peran besar dalam penyusunan anggaran di instansi tempat kerja saya dengan nilai mean 3,27. Persepsi atas indikator berada pada kategori setuju dengan presentase 43,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak responden memiliki peran besar dalam penyusunan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kedua membentuk partisipatif anggaran dalam penelitian ini adalah saya memiliki frekuensi yang sangat bear dalam diskusi terkait anggaran dengan nilai mean 3,13. Persepsi indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase 46,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak responden memiliki frekuensi yang sangat besar dalam diskusi terkait anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketiga membentuk variabel partisipatif anggaran dalam penelitian ini adalah saya memiliki kontribusi besar pada penyusunan anggaran dengan nilai mean 2,93. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 46,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak responden memiliki kontribusi besar pada penyusunan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keempat membentuk variabel partisipatif anggaran dalam penelitian ini adalah saya memiliki peran sangat tinggi dalam memberikan pendapat atau usulan anggaran dengan nilai mean 2,90.

Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 43,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak responden memiliki peran sangat tinggi dalam memberikan pendapat atau usulan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kelima membentuk variabel partisipatif anggaran dalam penelitian ini adalah saya memiliki peran besar dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran dengan nilai mean 2,77. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 36,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak responden memiliki peran besar dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keenam membentuk variabel partisipatif anggaran dalam penelitian ini adalah saya selalu mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan/pimpinan organisasi sangat besar dengan nilai mean 2,70. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 40,0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak responden selalu mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan/pimpinan organisasi sangat besar.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketujuh membentuk variabel partisipatif anggaran dalam penelitian ini adalah Saya memiliki pengaruh besar pada finalisasi anggarandengan nilai mean 2,50. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 26,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak responden memiliki pengaruh besar pada finalisasi anggaran

4.2.3. Deskripsi Variabel *Budgetary Slack*

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif untuk variabel *budgetary slack* yang diukur menggunakan 7 pertanyaan yaitu: “saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada, saya dapat memastikan program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar, saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketisakpastian, saya sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, saya tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai, saya sangat mudah mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran, saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya”. Dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
BUDGETARY SLACK

No	Indikator	Alternatif Jawaban Responden					Mean
		SS	S	RR	TS	STS	
1	Saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada	8	9	2	4	2	3,07
		26,7	30,0	6,7	13,3	6,7	
2	Saya dapat memastikan program departemen saya	5	15	1	3	1	3,17
		16,7	50,0	3,3	10,0	3,3	

	<p>dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar</p>						
3	<p>Saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian</p>	3 10,0	8 26,7	5 16,7	6 20,0	3 10,0	2,57
4	<p>Saya sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya</p>	6 20,0	12 40,0	2 6,7	2 6,7	3 10,0	3,03
5	<p>Saya tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai</p>	3 10,0	8 26,7	3 10,0	7 23,3	4 13,3	2,47
6	<p>Saya sangat mudah mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran</p>	3 10,0	12 40,0	8 26,7	1 3,3	1 3,3	3,00
7	<p>Saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya</p>	4 13,3	7 23,3	6 20,0	6 20,0	2 6,7	2,67

Sumber: Data diolah untuk kebutuhan skripsi, 2021

Tabel 4.6 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator *budgetary slack*. Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori setuju. Indikator yang dominan membentuk

variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya dapat memastikan program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar dengan nilai mean 3,17. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 50,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat memastikan program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kedua dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada dengan nilai mean 3,07. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 30,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketiga dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya dengan nilai mean 3,03. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 40,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keempat dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya sangat mudah mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggarandengan nilai mean 3,00. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 40,0%.

Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat mudah mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kelima dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya dengan nilai mean 2,67. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 23,3%. Hal ini menunjukkan bahwa responden menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keenam dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketisakpastian daya dengan nilai mean 2,57. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 26,7%. Hal ini menunjukkan bahwa responden selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketisakpastian.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketujuh dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah saya tidak ingin memperbaiki tingkat efesiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai dengan nilai mean 2,47. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju dengan presentase sebesar 26,7%. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak ingin memperbaiki tingkat efesiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Uji Instrumen Penelitian

1) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mempertanggungjawabkan ketepatan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Uji validitas dilakukan dengan *software SPSS 26.0 for windows*.

Tabel 4.7

UJI VALIDITAS

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Partisipatif anggaran	PA1	0,828	0,361	Valid
	PA2	0,757	0,361	
	PA3	0,883	0,361	
	PA4	0,832	0,361	
	PA5	0,841	0,361	
	PA6	0,778	0,361	
	PA7	0,874	0,361	
<i>Budgetary Slack</i>	BS1	0,878	0,361	Valid
	BS2	0,881	0,361	
	BS3	0,769	0,361	
	BS4	0,874	0,361	
	BS5	0,851	0,361	
	BS6	0,763	0,361	
	BS7	0,777	0,361	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2021

Berdasarkan uji validitas di atas menunjukkan semua item dinyatakan valid dilihat dari $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (0,361).

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu alat pengukur dapat diandalkan dan dipercaya, pengujian reliabilitas menggunakan

software spss 26.0 for windows dengan dasar pengambilan keputusan apabila *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

Tabel 4.8

UJI RELIABILITAS

Variabel	Cronbach's Alfa	Keterangan
Partisipatif Anggaran	0,923	Reliabel
Budgetary Slack	0,924	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2021

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan reliabel dapat dilihat *Cronbach's Alpha* > 0,6 sehingga dapat digunakan sebagai alat pengukuran karena tingkat konsistensi yang baik.

4.3.2. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi bertujuan untuk menguji pengaruh dan hubungan satu variabel antara Partisipatif Anggaran terhadap *Budgetary Slack*, analisis regresi dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SPSS 26.0 for windows*,

Tabel 4.9

HASIL OLAHAN DATA REGRESI

Variabel	B	Std. Error	Thitung	Sig.
Constant	1,632	2,028	0,805	0,428
Partisipatif Anggaran	0,908	0,091	9,983	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2021

Dari tabel 4.10 yaitu hasil olahan data regresi dengan nilai constant a sebesar 1,632 sedangkan nilai partisipatif anggaran sebesar 0,908. Maka persamaan regresi dapat disajikan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1,632 + 0,908X$$

Dimana:

- 1) $a = 1,632$ menunjukkan nilai intercept yang artinya jika partisipatif anggaran tetap maka *budgetary slack* DPRD Kota Makassar sebesar 1,632 dengan asumsi faktor lain dianggap konstan.
- 2) Nilai koefisien regresi sebesar 0,908 menjelaskan bahwa setiap penambahan 1% nilai variabel partisipatif anggaran maka nilai *budgetary slack* bertambah sebesar 0,908.

4.3.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara parsial (uji t) dan uji koefisien determinasi (R^2). Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel partisipatif anggaran terhadap *budgetary slack* secara parsial, dilakukan dengan melihat nilai t-hitung $>$ t-tabel (1,697) dengan $\alpha < 0,05$. Sedangkan Partisipatif Anggaran menunjukkan nilai t-hitung 9,983 $>$ t-tabel 1,697 dengan tingkat signifikan 0,000. Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary Slack*, hal ini menunjukkan hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Tabel 4.10

KOEFISIEN DETERMINASI (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimasi
1	0,884	0,781	0,773	4,708

Sumber: Hasil analisis data, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 dapat disimpulkan hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) adalah 0,781. Pengaruh dari variabel independen Partisipatif Anggaran terhadap *Budgetary Slack* adalah 78,1%. menjelaskan bahwa *Budgetary Slack* dapat dipengaruhi oleh partisipatif anggaran sebesar 78,1% dan sisanya 21,9% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk penelitian ini.

Dari uraian hasil analisis data penelitian, selanjutnya akan dilakukan pembahasan mengenai bagaimana partisipatif anggaran (independen) terhadap *budgetary slack* (dependen). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien partisipatif anggaran sebesar 0,908 dengan tingkat signifikan 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menyatakan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Artinya apabila partisipatif anggaran naik, maka *budgetary slack* juga akan naik, dan apabila partisipatif anggaran turun, *budgetary slack* juga ikut turun. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Aliati dan Dhini (2015), Ni Putu dan Wayan (2016) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan:

Ad: “Partisipatif anggaran sebagai penentu anggaran yang terlibat ikut serta dalam rapat badan anggaran bertujuan untuk mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada ketua DPRD, dan untuk hasil akhir mengenai finalisasi anggaran akan menjadi tanggung jawab ketua DPRD”

P: “Dalam rapat badan anggaran memberikan pendapat atau usulan terkait anggaran kepada ketua DPRD dan memiliki kontribusi besar dalam penyusunan

anggaran, akan tetapi mengenai *budgetary slack* masih kurang mengerti apa itu *budgetary slack*.”

Aw: “Partisipatif sebagai penentu anggaran terkait adanya perubahan anggaran, diskusi mengenai anggaran memiliki peran dalam menjelaskan alasan tertentu untuk merevisi anggaran”

Ditinjau dari teori agensi merupakan hubungan atau kontrak yang terjadi antara agen dan prinsipal, asumsi teori agensi menyatakan bahwa setiap individu akan termotivasi untuk kepentingan diri sendiri. Dalam praktik *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran disebabkan karena adanya konflik kepentingan antara agen (perangkat daerah) dan prinsipal (masyarakat) yang memiliki tujuan berbeda, dilihat dari penyusunan anggaran agen yang ikut berpartisipasi cenderung memberikan informasi yang berbeda dari yang sebenarnya, dengan cara mengestimasi anggaran lebih rendah dan realisasi anggaran lebih tinggi sehingga sasaran anggaran mudah dicapai. Kondisi ini jelas menggambarkan adanya indikasi *budgetary slack*.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan:

- 1) *Budgetary slack* terjadi dipengaruhi oleh partisipatif sebagai penentu anggaran, *budgetary slack* dapat ditekan oleh partisipatif dengan karakter yang optimis tidak mementingkan diri sendiri meskipun ada celah untuk melakukan *budgetary slack*.
- 2) Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Artinya apabila partisipatif anggaran naik, maka *budgetary slack* juga akan naik. Sebaliknya apabila partisipatif anggaran turun, maka *budgetary slack* juga akan turun.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, adapun saran yang ingin diberi oleh penulis yaitu:

- 1) Partisipatif anggaran hendaknya dalam penentuan anggaran memiliki karakter yang optimis tidak mementingkan kepentingan pribadi, sehingga DPRD Kota Makassar dapat menekan terjadinya *budgetary slack* tanpa harus mengurangi partisipatif yang ada.
- 2) Diharapkan DPRD Kota Makassar dapat mengetahui lebih banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *budgetary slack* itu terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus S Irfani. 2020. *Manajemen Keuangan dan Bisnis: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Akhmad Azmi Basyir. 2016. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, dan Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol. 13, 2.
- Alfi Priyetno. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Gaya Kepemimpinan dan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Akuntansi Vol. 6 No. 1.
- Aristanti Widyaningsih, 2011. *Moderasi Gaya Kepemimpinan Atas Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack*.Jurnal.Vol. 6 No. 1.
- Chorry Sulistyowati. dkk. 2020. *Anggaran Perusahaan Teori dan Praktika*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Elsa Meirina dan Afdalludin.2018.*Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris dan Budget Emphasis Terhadap Slack Anggaran*. Jurnal Pundi Vol. 02 No.03.
- Erwim Dyah Astawinetu dan Sri Handini.2020. *Manajemen Keuangan Teori dan Praktek*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Grahita Chandrarin. 2017. *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Salemba empat.
- Issue Anggreani dan Yayang Tetriani. 2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Informasi Asimetri Terhadap Slack Anggaran*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Vol. 10 No. 3, hlm 102-116
- Juliansyah Noor. 2017. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Fajar Interpretama Mandiri.
- M. Fuad. Dkk. 2020.*Anggaran Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Miyati.2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kulon Progo*.Skripsi.FE.Akuntansi.Universitas Negeri Yogyakarta.

Mohamad Johan Efendi dan Dwi Dewianawati. 2021. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani.

Mokhammad Anwar. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Prenadamedia.

Muh.Irfan.Dkk. 2016.*Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol. 17 No.2.

Muttiarni dan Usmar Musawir.2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*.Jurnal Ekonomi Vol. 2 No. 1.70-86.

Nurkholis dan Moh.Khusaini. 2019. *Penganggaran Sektor Publik*. Malang: UB Press.

Restu Yusfa Amira. 2019. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Self Esteem, Locus of Control, Kapasitas Individu dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesenjangan Anggaran Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kampar*. Skripsi.FE.Akuntansi.Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim.Riau.

Seri Suriani. Dkk. 2018.*Moderasi of Asimetri Informasi, Self Esteem Pada Hubungan Budgetary Slack Terhadap Kinerja Organisasi*.Jurnal Riset Edisi XXVI Vol. 4 No. 003.

.....2018.*Moderasi Asimetri Informasi, Self Esteem Terhadap Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Internasional Vol. 5 No. 8.

Sri Handini. 2020. *Buku Ajar: Manajemen Keuangan*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Tiwi Maitri Ariesta dan Efrizal Syofyan.2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Psychological Capital Sebagai Variabel Pemoderasi*.Jurnal Eksplorasi Akuntansi Vol. 1, No. 2. Hal 666-677.

<https://scholar.google.co.id>.





L
A
M
P
I
R
A
N

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASME

NOMOR : A.1804/FEB/UNIBOS/VIII/ 2021

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama	: Gusti Widiyastuti
Stambuk	: 4517012055
Fakultas / Jurusan	: Ekonomi Dan Bisnis / Manajemen

Dinyatakan bebas dari Plagiasme dengan batas maximal 30 %, dengan rincian skripsi 27% dan Jurnal 29%, yang berhubungan skripsi dengan judul:

"Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada DPRD Kota Makassar".

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

Makassar, 23 Agustus 2021



Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., SH., M.Si., M.H.
NIDN . 09 07077003

FORMULIR PENGAJUAN PENERBITAN

Nama Lengkap : Gusti Widiyastuti
Stambuk : 4517012055
Alamat : Perumahan Graha Lestari Makassar Blok A6 no 24
Telpon/HP : 0823-2220-7082
E-mail : gustiwidiyastuti@gmail.com
Judul :

"Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada DPRD Kota Makassar" .

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benar bahwa:

1. Naskah yang diserahkan adalah karya asli dan bebas dari fabrikasi, plagiasi, duplikasi dan pelanggaran hak cipta data/isi.
2. Naskah belum pernah diterbitkan dan tidak sedang dipertimbangkan oleh penerbit lain
3. Apabila dikemudian hari ada implikasi terhadap hal-hal yang disebutkandi atas, bukan menjadi tanggung jawab Penerbit dan Dewan Editor.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan jujur dan bertanggung jawab,

Makassar, 23 Agustus 2021



Gusti Widiyastuti



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH
KOTA MAKASSAR

Jl. Andi Pangerang Pettarani Blok E. No. 1-2 Telp. 868296 - 868909 - 880863 Fax. 882455 Makassar 90222
E-mail : dprd_@makassar.go.id Homepage : <http://www.makassar.go.id>

Makassar, 15 April 2021

Nomor : 070/439 /Set.DPRD/IV/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada
YTH. **Kepala Dinas PTSP Prov. SulSel**
Cq. **Dekan Fak. Ekonomi & Bisnis Univ.**
Bosowa Makassar
di-
Makassar

Dengan hormat disampaikan bahwa menunjuk surat Saudara, Nomor :13139/S.01/PTSP/2021, tanggal 08 April 2021, Perihal Permohonan Izin Penelitian di Sekretariat DPRD Kota Makassar, maka pada prinsipnya kami berkenan menerima Mahasiswa/i tersebut dibawah ini:

Nama : **GUSTI WIDIYASTUTI**
Nomor Pokok : 4517012055
Prog. Studi : Manajemen SDM
Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa (S1)
Judul : **" Analisis Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada DPRD Kota Makassar "**

Untuk melaksanakan Izin Penelitian di sekretariat DPRD Kota Makassar dengan ketentuan dapat mentaati segala peraturan yang berlaku di Sekretariat DPRD Kota Makassar.

Demikian di sampaikan, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Pit. SEKRETARIS DPRD KOTA MAKASSAR

DARUN RANI, SE., MM
Pangkat : Pembina Tk. I
NIP. 197131741995031004

Tembusan :

5. Ketua DPRD Kota Makassar (sebagai Laporan)
5. Ketua Komisi DPRD Kota Makassar (Yang Terkait)
7. Kepala Bagian Persidangan Sek. DPRD Kota Makassar
8. *Pertinggal*

KUESIONER PENELITIAN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR

Makassar, April 2021

Kepada Bapak/Ibu
Badan Anggaran DPRD Kota Makassar
Di tempat.

Dengan Hormat,

Pertama saya ucapkan selamat kepada Bapak/Ibu, karena terpilih sebagai responden dalam penelitian ini. Untuk itu saya mohon Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner sebagaimana terlampir. Jawaban dari Bapak/Ibu akan dipergunakan untuk keperluan penelitian dan akan dirahasiakan. Data jawaban tersebut selanjutnya merupakan salah satu sumber data dalam penyusunan Skripsi saya yang berjudul **“Analisis Partisipatif Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada DPRD Kota Makassar”**. Oleh karena itu saya mohon dapat menjawabnya dengan teliti sesuai dengan kondisi yang terjadi pada organisasi Bapak/Ibu.

Atas segala bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu sekalian saya ucapkan Terima Kasih.

Peneliti

Gusti Widiyastuti

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Nama Responden :(boleh inisial)

Umur :Tahun

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2 S3

Jabatan :

Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini : 1-5 tahun

5-10 tahun

>10 tahun

B. Petunjuk Pengisian

Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda *check list* (✓) pada pilihan jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

C. Partisipatif Anggaran (X)

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya memiliki peran besar dalam penyusunan anggaran di instansi tempat kerja saya					
2	Saya memiliki peran besar dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran					
3	Saya memiliki peran sangat tinggi dalam memberikan pendapat atau usulan anggaran					

4	Saya selalu mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan/pimpinan organisasi sangat besar					
5	Saya memiliki pengaruh besar pada finalisasi anggaran					
6	Saya memiliki kontribusi besar pada penyusunan anggaran					
7	Saya memiliki frekuensi yang sangat besar dalam diskusi terkait anggaran					

D. Budgetary Slack (Y)

NO	PERTANYAAN	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada					
2	Saya dapat memastikan program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar					
3	Saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian					
4	Saya sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya					
5	Saya tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai					
6	Saya sangat mudah mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran					
7	Saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.					

TABULASI DATA PARTISIPATIF ANGGARAN (X)

	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
1	5	4	4	5	3	4	4
2	4	3	4	4	2	3	3
3	3	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	2	5
5	5	4	5	3	4	2	5
6	4	4	4	4	4	2	5
7	3	4	3	2	5	5	3
8	2	4	4	4	5	3	4
9	5	3	4	4	2	1	4
10	5	4	5	3	4	4	4
11	4	4	2	1	1	4	3
12	4	5	1	1	1	4	4
13	4	5	1	1	2	4	4
14	5	2	3	3	1	4	4
15	5	4	3	4	3	4	1
16	4	3	4	1	2	4	1
17	4	3	2	4	2	4	2
18	4	1	2	3	3	4	4
19	5	3	4	4	4	5	4
20	4	1	5	4	4	4	5
21	1	3	4	4	4	4	4
22	4	3	4	2	3	3	4
23	4	1	4	5	4	3	4
24	2	3	4	3	3	4	4
25	4	4	3	4	2	3	4
26	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0

TABULASI DATA *BUDGETARY SLACK*(Y)

	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5	BS6	BS7
1	4	5	4	4	3	4	4
2	4	4	2	3	2	3	2
3	5	4	2	4	2	3	2
4	4	5	3	4	3	4	4
5	5	4	4	5	4	3	3
6	1	4	3	1	1	4	1
7	1	4	4	1	1	4	1
8	2	2	2	2	2	5	5
9	4	2	2	2	2	5	3
10	2	4	4	1	4	5	3
11	4	4	2	4	2	4	5
12	2	2	2	4	1	4	5
13	2	4	3	4	1	4	4
14	5	3	3	5	4	1	4
15	5	5	1	4	2	3	4
16	4	4	1	4	4	3	5
17	3	4	5	3	2	3	2
18	4	5	4	4	5	4	4
19	3	4	5	4	5	2	2
20	4	5	5	4	5	4	2
21	5	4	4	5	4	4	4
22	5	4	4	5	4	3	3
23	5	4	4	4	4	4	3
24	5	4	3	5	4	4	3
25	4	1	1	5	3	3	2
26	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0

Frequencies Partisipatif Anggaran

Statistics

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,27	2,77	2,90	2,70	2,50	2,93	3,13
Std. Error of Mean		,321	,294	,305	,304	,287	,291	,317
Median		4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Mode		4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		1,760	1,612	1,668	1,664	1,570	1,596	1,737
Variance		3,099	2,599	2,783	2,769	2,466	2,547	3,016
Range		5	5	5	5	5	5	5
Minimum		0	0	0	0	0	0	0
Maximum		5	5	5	5	5	5	5
Sum		98	83	87	81	75	88	94

Frequency Table

PA1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	1	3,3	3,3	20,0
2	2	6,7	6,7	26,7
3	2	6,7	6,7	33,3
4	13	43,3	43,3	76,7
5	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

PA2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	3	10,0	10,0	26,7
2	1	3,3	3,3	30,0
3	8	26,7	26,7	56,7
4	11	36,7	36,7	93,3
5	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

PA3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	2	6,7	6,7	23,3
2	3	10,0	10,0	33,3
3	4	13,3	13,3	46,7
4	13	43,3	43,3	90,0
5	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

PA4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	16,7	16,7	16,7
1	5	13,3	13,3	30,0
2	2	6,7	6,7	36,7
3	5	16,7	16,7	53,3
4	12	40,0	40,0	93,3
5	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

PA5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	3	10,0	10,0	26,7
2	6	20,0	20,0	46,7
3	6	20,0	20,0	66,7
4	8	26,7	26,7	93,3
5	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

PA6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	1	3,3	3,3	20,0
2	3	10,0	10,0	30,0
3	5	16,7	16,7	46,7
4	14	46,7	46,7	93,3
5	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

PA7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	2	6,7	6,7	23,3
2	1	3,3	3,3	26,7
3	3	10,0	10,0	36,7
4	14	46,7	46,7	83,3
5	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Frequencies *Budgetary Slack*

Statistics

		BS1	BS2	BS3	BS4	BS5	BS6	BS7
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,07	3,17	2,57	3,03	2,47	3,00	2,67
Std. Error of Mean		,335	,315	,298	,330	,302	,292	,301
Median		4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,50	3,00
Mode		4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		1,837	1,724	1,633	1,810	1,655	1,597	1,647
Variance		3,375	2,971	2,668	3,275	2,740	2,552	2,713
Range		5	5	5	5	5	5	5
Minimum		0	0	0	0	0	0	0
Maximum		5	5	5	5	5	5	5
Sum		92	95	77	91	74	90	80

Frequency Table

BS1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	2	6,7	6,7	23,3
2	4	13,3	13,3	36,7
3	2	6,7	6,7	43,3
4	9	30,0	30,0	73,3
5	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

BS2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	1	3,3	3,3	20,0
2	3	10,0	10,0	30,0
3	1	3,3	3,3	33,3
4	15	50,0	50,0	83,3
5	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

BS3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	3	10,0	10,0	26,7
2	6	20,0	20,0	46,7
3	5	16,7	16,7	63,3
4	8	26,7	26,7	90,0
5	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

BS4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	3	10,0	10,0	26,7
2	2	6,7	6,7	33,3
3	2	6,7	6,7	40,0
4	12	40,0	40,0	80,0
5	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

BS5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	4	13,3	13,3	30,0
2	7	23,3	23,3	53,3
3	3	10,0	10,0	63,3
4	8	26,7	26,7	90,0
5	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

BS6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	1	3,3	3,3	20,0
2	1	3,3	3,3	23,3
3	8	26,7	26,7	50,0
4	12	40,0	40,0	90,0
5	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

BS7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	5	16,7	16,7	16,7
1	2	6,7	6,7	23,3
2	6	20,0	20,0	43,3
3	6	20,0	20,0	63,3
4	7	23,3	23,3	86,7
5	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	PARTISIPATIF ANGGARAN ^b		Enter

a. Dependent Variable: BUDGETARY SLACK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884 ^a	,781	,773	4,708

a. Predictors: (Constant), PARTISIPATIF ANGGARAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2208,468	1	2208,468	99,657	,000 ^b
	Residual	620,498	28	22,161		
	Total	2828,967	29			

a. Dependent Variable: BUDGETARY SLACK

b. Predictors: (Constant), PARTISIPATIF ANGGARAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,632	2,028		,805	,428
	PARTISIPATIF ANGGARAN	,908	,091	,884	9,983	,000

a. Dependent Variable: BUDGETARY SLACK