

**PENGARUH *PARTICIPATION BUDGETING* Terhadap *BUDGET SLACK*
(STUDI KASUS pada PT. YHS INDONESIA)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh derajat Strata-1 Ekonomi



Diajukan oleh :

Nama : Alvina Yuwono

NIM : 12090688

Jurusan : Akuntansi

**FAKULTAS BISNIS
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Participation Budgeting Terhadap Budget Slack
pada PT. YHS Indonesia

Nama Mahasiswa : Alvina Yuwono

NIM : 12 09 0688

Kode Mata Kuliah : AB0025

Mata Kuliah : Skripsi – Konsentrasi Akuntansi Manajemen

Semester : VIII

Fakultas : Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Telah diperiksa dan disetujui di Yogyakarta

Pada tanggal : 3 Juni 2013

Mengetahui,



(Astuti Yuli Setyani, SE, M.Si., Ak)

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH PARTICIPATION BUDGETING Terhadap BUDGET SLACK
(STUDI KASUS pada PT. YHS INDONESIA)**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Alvina Yuwono

12090688

Dalam ujian Skripsi Program Studi S1 Akuntansi

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Sarjana Ekonomi pada tanggal 3 Juni 2013

1. Astuti Yuli Setyani, SE, M.Si., Ak

2. Maharani Dhian K., SE, M.Sc

3. Christine Novita Dewi, SE, M.ACC

Yogyakarta, 3 Juni 2013

Disahkan Oleh,

Dekan

Dr.Singgih Santoso, MM

Wakil Dekan I Akuntansi

Dra.Putriana Kristanti, MM., Ak

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Alvina Yuwono

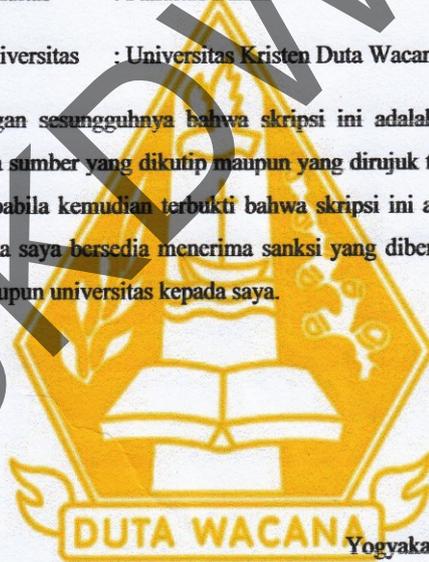
Nim : 12090688

Program Studi : Program Studi Akuntansi

Fakultas : Fakultas Bisnis

Universitas : Universitas Kristen Duta Wacana

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila kemudian terbukti bahwa skripsi ini adalah bukan karya saya sendiri, maka saya bersedia menerima sanksi yang diberikan oleh program studi, fakultas maupun universitas kepada saya.



Yogyakarta, 30 Mei 2013

Yang Membuat Pernyataan



HALAMAN MOTTO

“Be Your Self”

“Learn from yesterday; live for today; hope for tomorrow.”

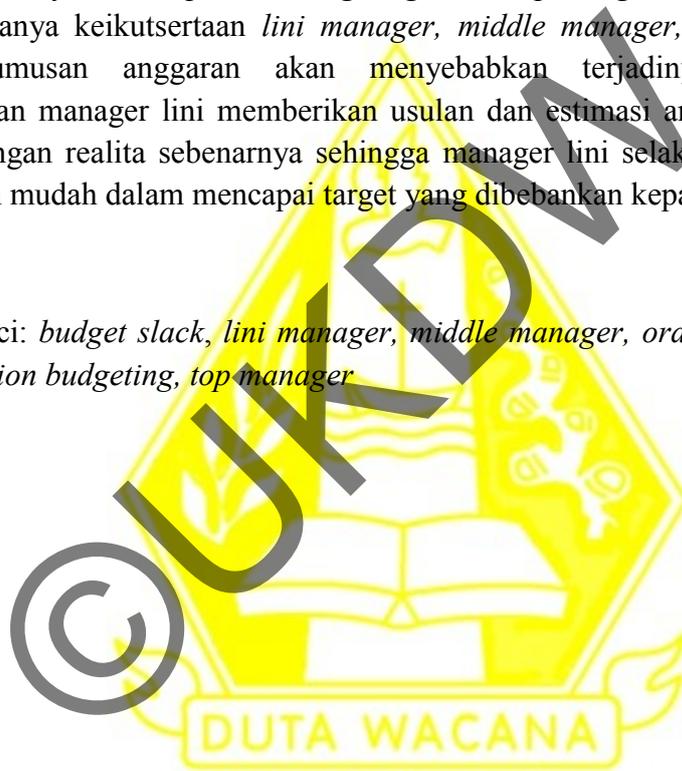


ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *participation budgeting* terhadap *Budget Slack*. Sampel penelitian ini berupa data kuesioner dari jawaban 60 responden yang terdiri dari manager lini, middle, dan top serta jajaran direksi PT YHS Indonesia. Alat analisis yang digunakan dalam pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah regresi sederhana *Ordinary Least Square* (OLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Participation Budgeting* sebagai variabel independen berpengaruh terhadap *budget Slack* sebagai variabel dependen. Berpengaruhnya *Participation Budgeting* terhadap *budget slack* menunjukkan bahwa adanya keikutsertaan *lini manager, middle manager, dan top manager* dalam perumusan anggaran akan menyebabkan terjadinya *budget slack* dikarenakan manager lini memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan realita sebenarnya sehingga manager lini selaku pelaku anggaran akan lebih mudah dalam mencapai target yang dibebankan kepadanya.

Kata Kunci: *budget slack, lini manager, middle manager, ordinary least square, participation budgeting, top manager*



HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang selalu memberkati dan mengasihi saya dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.
2. Papa, Mama, Oma tercinta yang terus memberikan dukungan dan motivasi dalam mengerjakan Skripsi ini.
3. Sahabat-sahabat terbaikku yang selalu memberikan warna dalam setiap hari yang terlewati bersama.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus karena atas kasihNya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh *Participation Budgeting* Terhadap *Budget Slack*”. Penelitian ini disusun untuk pemenuhan atas tugas yang merupakan syarat untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Di Universitas Kristen Duta Wacana.

Dalam penyusunan laporan ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan penulis, oleh karena itu penulis dengan senang hati akan menerima saran dan kritik. Proses penyusunan tugas akhir penulisan skripsi ini, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan dan bimbingan yang selama ini telah diberikan oleh:

1. Kedua orang tuaku, Mama dan Papa yang sudah mensupport baik moril maupun materil dari awal sampai akhir ini.
2. Ibu Astuti Yuli Setyani, SE, M.Si., Ak selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengetahuan serta petunjuk kepada peneliti dalam penyusunan laporan ini.
3. Para Staf Administrasi Fakultas Bisnis yang telah mendukung penulis dalam menyusun penulisan ini.
4. Teman-teman Akuntansi: Shella, Mikha, Anton, Anna, Ko Andry, Beby, Lilian, Selvi, Vivi, Sondang, Killa, Rini, Novi, Jimmy dan masih banyak lagi yang sudah bekerja keras buat perkuliahan sampai pada saat ini.
5. Sahabat-sahabat terbaikku selama di Jogja Arlien, Prada, Tika, Rista, Venny, Carolin, Ira, Lenty, Nonthy, Tata, Lala, Ruth, Mbak Nana, Pak Yayan, Kevin, Nevin dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, Terima Kasih sudah memberi banyak kenangan selama di Jogja.
6. Chandra Tjieputra, pacar saya yang selalu mendukung dan membantu menyemangati selama proses pembuatan skripsi ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan kepada saya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada para pembaca, dan memohon maaf apabila terdapat kata-kata yang salah dalam penyusunan laporan dan pembuatan Skripsi ini, penulis memohon maaf .

Yogyakarta, 20 Desember 2012

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Pernyataan Keorisinalitas.....	iv
Halaman Motto.....	v
Abstraksi.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Masalah Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Anggaran.....	7
2.1.1 Pengertian Anggaran.....	7
2.1.2 Manfaat dan Tujuan Anggaran.....	7
2.1.3 Proses Penyusunan Anggaran.....	8
2.2 Partisipasi Anggaran.....	10
2.5 Budget Slack.....	13

2.7	Pengembangan Hipotesis.....	16
2.8	Penelitian Terdahulu.....	17
2.9	Kerangka Model Penelitian.....	18

BAB III METODA PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data.....	19
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	19
3.3	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	20
3.3.1	Variabel Independen.....	20
3.3.2	Variabel Dependen.....	20
3.4	Metode Penelitian.....	21
3.5	Analisis Data Linkert.....	23
3.6	Metode Analisis.....	24
3.6.1	Statistik Deskriptif.....	24
3.6.2	Uji Kualitas Data.....	24
3.6.2.1	Uji Validitas.....	24
3.6.2.2	Uji Reabilitas.....	25
3.6.3	Analisis Regresi.....	26

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1	Sejarah Perusahaan.....	28
4.2	Prosedur Penentuan Budget pada PT.YHS Jakarta.....	29
4.3	Struktur Organisasi PT.YHS.....	30
4.4	Product yang Diperdagangkan oleh PT.YHS Internasional.....	33
4.5	Media Promosi Brosur dan Pamflet.....	34
4.6	Pabrik Manufakturing di Malaysia.....	35

BAB V Analisis Data dan Pembahasan

5.1	Sampel Penelitian.....	37
5.2	Statistik Deskriptif.....	37
5.3	Uji Validitas.....	39

5.4	Hasil Pengujian Reabilitas.....	41
5.5	Hasil Uji Parsial (Uji T) Hipotesis.....	42
5.6	Pembahasan.....	44

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan.....	46
6.2	Saran.....	46

DAFTAR PUSTAKA.....	47
---------------------	----

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	50
------------------------	----

©UKDW

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Distribusi Nilai Rata-rata Kuisioner Terlampir.....24
Tabel 5.1	Statistik Deskriptif.....38
Tabel 5.2	Hasil Pengujian Validitas..... 40
Tabel 5.3	Hasil Pengujian Reabilitas.....41
Tabel 5.4	Hasil Pengujian Regresi Hipotesis Penelitian.....63

©UKDW

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian.....	19
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.YHS.....	31
Gambar 4.2 Product yang Diperdagangkan oleh PT.YHS Internasional.....	34
Gambar 4.3 Media Promosi Brosur dan Pamflet.....	35
Gambar 4.4 Pabrik Manufaktur di Malaysia.....	36

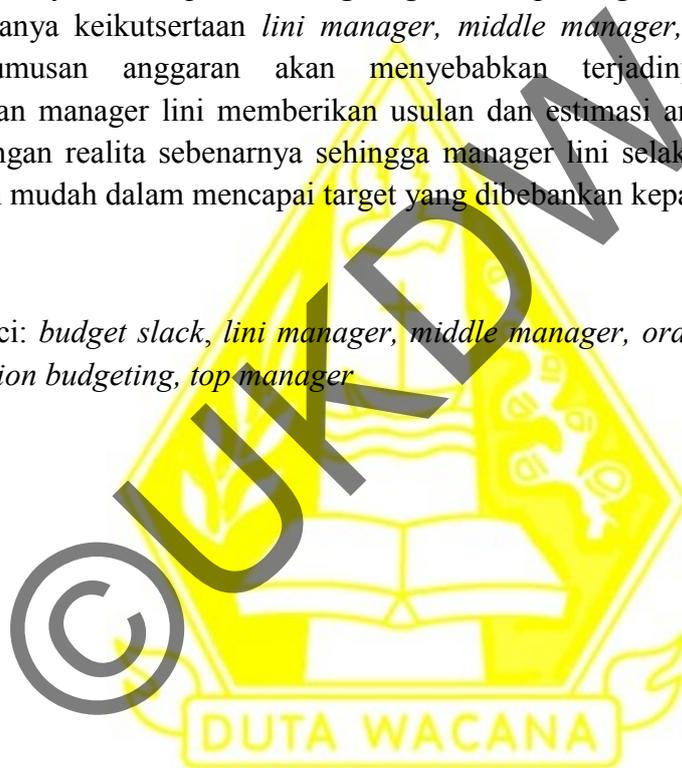
©UKDW

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *participation budgeting* terhadap *Budget Slack*. Sampel penelitian ini berupa data kuesioner dari jawaban 60 responden yang terdiri dari manager lini, middle, dan top serta jajaran direksi PT YHS Indonesia. Alat analisis yang digunakan dalam pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah regresi sederhana *Ordinary Least Square* (OLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Participation Budgeting* sebagai variabel independen berpengaruh terhadap *budget Slack* sebagai variabel dependen. Berpengaruhnya *Participation Budgeting* terhadap *budget slack* menunjukkan bahwa adanya keikutsertaan *lini manager, middle manager, dan top manager* dalam perumusan anggaran akan menyebabkan terjadinya *budget slack* dikarenakan manager lini memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan realita sebenarnya sehingga manager lini selaku pelaku anggaran akan lebih mudah dalam mencapai target yang dibebankan kepadanya.

Kata Kunci: *budget slack, lini manager, middle manager, ordinary least square, participation budgeting, top manager*



BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan era teknologi dan informasi di era dewasa ini telah melahirkan pertumbuhan sumber – sumber ekonomi yang sangat cepat dan dinamis. Pertumbuhan sumber ekonomi yang secara dinamis tersebut ditandai dengan pertumbuhan jenis – jenis usaha baru dan perusahaan – perusahaan ataupun organisasi – organisasi bisnis yang baru. Adanya peningkatan organisasi bisnis, yang berperan sebagai sumber penyerap angkatan kerja (peminimalisasi angka pengangguran) di lain sisi juga dapat mengakibatkan persaingan bisnis diantara organisasi bisnis yang sangat ketat. Persaingan diantara para organisasi bisnis yang bergerak dalam lingkup usaha yang sama akan menumbuhkan tingginya tingkat penawaran di pasar riil. Tingginya tingkat penawaran pada skala keadaan *demand* pasar yang tetap, akan mengakibatkan persaingan penawaran harga dan kualitas barang atau jasa yang tinggi pula.

Untuk dapat memenangkan pasar, para pelaku bisnis seringkali menerapkan analisis keunggulan atau keistimewaan produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar. Setelah bercermin pada keistimewaan produk, langkah selanjutnya yang diterapkan para pelaku bisnis adalah melakukan penganggaran guna mengimplementasikan perencanaan *strategic* untuk perluasan pasar. Dalam melakukan penganggaran, diperlukan adanya partisipasi dari seluruh lini dalam struktur perusahaan yang terintegrasi dan tersistematis agar apa yang menjadi visi dari pembuatan anggaran dapat tercapai.

Dalam kondisi lingkup usaha yang sedang mengimplementasikan penganggarannya sering terjadi *budget slack*. *Budget slack* merupakan kondisi dimana manager operasional memberikan usulan – usulan yang tidak sesuai dengan kapasitas atau SDM dalam divisionalnya dengan tujuan agar anggaran dapat lebih mudah dicapai. Setiap lingkup usaha menginginkan setiap penganggaran yang dibuat akan dapat diimplementasikan secara penuh oleh seluruh lini dalam perusahaan. Anggaran dapat diimplementasikan secara penuh oleh seluruh manager operasional atau lini manager secara divisional diperlukan usulan – usulan dalam wujud partisipasi anggaran sehingga tujuan utama perusahaan berupa tujuan perluasan market yang secara otomatis akan mengakibatkan pembentukan *brand image* yang kuat dalam perusahaan dan secara langsung akan berdampak pada peningkatan volume penjualan akan meningkat. Selain tujuan utama perusahaan untuk menguasai pangsa pasar tercapai, manager juga akan mendapatkan kesejahteraan yang lebih dikarenakan mendapatkan imbalan dari kualitas prestasi kerja berupa kompensasi dan mendapatkan pengakuan akan prestasi kerjanya oleh manager. Ketika karyawan mendapatkan pengakuan akan prestasinya, secara tidak langsung akan dapat memberikan munculnya rasa loyalitas diantara karyawan dengan perusahaan tempat mereka bernaung, dan jika loyalitas itu sudah terbentuk, maka untuk kedepannya karyawan akan lebih bekerja bersungguh – sungguh untuk mencapai cita – cita perusahaan dengan cara mencapai target anggaran yang telah ditugaskan kepadanya.

Sistem *participation budgeting* diperlukan untuk mendukung terlaksananya *budget slack* dalam perusahaan. *Participation Budgeting* oleh

pelaksana anggaran ditujukan agar terjadi kesepakatan antara pemegang kuasa dan pelaksana anggaran. Keterlibatan pelaksana anggaran dalam penyusunan anggaran akan dapat mengoptimalkan visi perusahaan yang tertuang dalam penganggaran perusahaan. Hal ini juga dapat mengurangi sikap dan perilaku pelaksana anggaran untuk melakukan kesalahan dalam mengimplementasikan hasil kesepakatan antara pemegang kuasa dan pelaksana anggaran.

Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah *budget slack*, yakni partisipasi anggaran (*participation budgeting*). Melalui sistem ini, pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara pemegang kuasa anggaran dan pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut. (Utomo,2006 dalam Dwi Christine dkk, 2010) mengemukakan bila partisipasi anggaran tidak dilaksanakan dengan baik dapat mendorong pelaksana anggaran melakukan kesenjangan anggaran (*budget slack*). Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan sebuah perusahaan multiinternasional yang bernama PT.YHS Maka dari informasi di atas maka penulis mengambil judul ***Pengaruh Participation Budgeting Terhadap Budget slack Pada PT.YHS Indonesia.***

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan diatas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian adalah:

Apakah terdapat pengaruh *Participation budgeting* terhadap *Budget slack*?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *participation budgeting* terhadap *budget Slack*.

I.4 Manfaat Penelitian

a. Kontribusi bagi PT. YHS:

Dengan adanya penelitian ini diharapkan PT. YHS dapat mempertimbangkan pentingnya *participation budgeting* dalam penentuan keputusan penganggaran perusahaan untuk mendukung terciptanya *slack budgeting* sebagai wujud ketersediaanya *margin safety* bagi para pelaku anggaran untuk mencapai target perusahaan yang didistribusikan kepadanya, dan terciptanya *slack budgeting* sebagai alat motivator bagi manager lini atau operasional dalam mencapai kinerja atau target yang maksimal agar dapat memperoleh imbalan dan penghargaan dari perusahaan.

b. Kontribusi bagi Perusahaan Publik non Sampel

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan untuk mempertimbangkan faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *budget slack* dalam perusahaan yaitu partisipasi anggaran.

c. Kontribusi bagi Akademisi:

Bagi lingkungan akademisi diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi penelitian bidang akuntansi minat manajemen terkait ilmu khusus Penganggaran.

I.5 Batasan Masalah Penelitian

1. Penelitian ini ditujukan untuk PT.YHS Indonesia yang berpusat di Jakarta, Indonesia.
2. Penelitian ini dilakukan berdasarkan pengumpulan data menggunakan metode linkert pengisian kuisisioner untuk tahun 2013, dengan menggunakan metode kuesioner dengan mengajukan pertanyaan sesuai variabel riset dan berpedoman pada item – item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Yusfaningrum dkk (2005) terkait informasi pertanyaan variabel *Participation Budgeting*, Instrumen pertanyaan model Onsi dalam thesis Harter 2013 terkait informasi pertanyaan *budget slack*, kepada PT. YHS Multi Internasional terkait variabel *Participation Budgeting dan Budget Slack*.
3. Objek-objek yang diteliti pada PT.YHS Indonesia meliputi:
 - Informasi yang terkait *Participation Budgeting*

- Informasi yang terkait *budget slack*

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Terdiri atas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri atas variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan PT. YHS Multiinternasional yang akan menjadi sampel pada penelitian ini meliputi: Sejarah perusahaan, Struktur Organisasi Perusahaan, Lingkup Bisnis Perusahaan, Siklus Pembuatan Anggaran, Perusahaan Induk dan Cabang.

BAB V : HASIL DAN ANALISIS

Terdiri atas deskripsi objek penelitian, analisis data dan interpretasi hasil.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan dan saran.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa: *Participation Budgeting* sebagai variabel independen berpengaruh terhadap *budget slack* sebagai variabel dependen

6.2 Saran

a. Bagi YHS

Dikarenakan berdasarkan hasil riset diperoleh kesimpulan bahwa *Participation Budgeting* sangat berpengaruh dalam mendukung terjadinya *budget slack*, maka sebaiknya dalam merancang anggaran, PT YHS mampu memfasilitasi tercapainya partisipasi dari seluruh divisi yang terkait sehingga anggaran yang digunakan untuk perluasan market ataupun promosi dapat dimaksimalkan yang secara langsung akan berdampak pada tercapainya visi perusahaan.

b. Bagi Perusahaan *Non Public*

Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan untuk mempertimbangkan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap implementasi anggaran, yaitu partisipasi dari seluruh divisi yang terkait, sehingga diharapkan implementasi anggaran secara riil dapat dimaksimalkan sesuai dengan budget yang dianggarkan oleh perusahaan.

c. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat dilengkapi dengan faktor – faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap terjadinya budget slack namun belum dibahas dalam penelitian ini.

©UKDW

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. & Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwi, Christine dan Agustina. 2010. *Pengaruh participation budgeting, informasi asimetri dan job relevant information terhadap budget slack* (Studi pada institusi pendidikan Universitas Kristen Maranatha). Vol 2.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. 2004. *Management Accounting*, Edisi 7. Salemba Empat, Jakarta.
- Ghozali, Imam 2004. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS ver. 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Munandar, DRS. 1986. *Budgeting, perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Nafirin. 2000. *Penganggaran perusahaan*. Salemba empat.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Widyoko, Eko Putro. 2012. *Tehnik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yustianingrum, Kusnasriyanti dan Ghozali. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevan Information (JRI) sebagai variable Intervening* (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), SNA VIII, Solo.

<http://eee/scbrid.com/mobile/doc/68354866?width=800>

<http://lontar.ui.ac.id/file=deigital/128081>

[http://thesis.binus.ac.id/Anggaran sebagai Pembiayaan Kinerja/2007-2-00028-AKSI](http://thesis.binus.ac.id/Anggaran%20sebagai%20Pembiayaan%20Kinerja/2007-2-00028-AKSI)

©UKDW