

# JURNAL\_BAJ\_ANGGARAN\_PARTI SIPATIF\_RACHMA\_2.docx

*by*

---

**Submission date:** 09-Jun-2021 03:07PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1603336452

**File name:** JURNAL\_BAJ\_ANGGARAN\_PARTISIPATIF\_RACHMA\_2.docx (230.3K)

**Word count:** 2897

**Character count:** 19436

## PENDAHULUAN

Sistem anggaran partisipasi yang melibatkan bawahan untuk berperan serta merencanakan kegiatan dan biaya-biaya membuat sejumlah peluang guna mendapatkan pemasukan yang banyak dengan membuat perkiraan dana lebih dari anggaran yang sudah tersedia (Douglas & Wier, 2000). Situasi ini bisa dikatakan telah terjadi adanya kesenjangan anggaran atau *budgetary slack*. Munculnya Informasi yang bias diawali dengan memberikan report yang hasil penerimaannya lebih sedikit, sedangkan perencanaan biaya lebih banyak, sehingga mengakibatkan anggaran yang direncanakan dapat dengan mudah akan tercapai. Sisi kepentingan dari pejabat manajer agar hasil kinerjanya dinilai baik bisa memunculkan dorongan dari manajer guna penyusunan anggaran yang lebih mudah dalam pencapaiannya mengakibatkan proposal anggaran yang disusun tidak sesuai dengan perencanaan anggaran yang sebenarnya (Falikhatun, 2017). Partisipasi (peran serta) dalam penyusunan anggaran adalah variabel yang banyak dikoneksikan dengan *budgetary slack* (kesenjangan anggaran), hasilnya ditemukan pengaruh yang inkonsisten (Sari, 2006). Internal control menjadi salah satu variabel pemoderasi dalam penelitian ini karena selain penjaminan mutu eksternal berupa akreditasi seperti bahasan sebelumnya, didalam setiap institusi perguruan tinggi penting untuk memiliki sistem penjaminan mutu internal (SPMI) yang berfungsi juga sebagai internal control. Penjaminan mutu internal ini bertujuan untuk pemeliharaan dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi dengan bersambung, dilaksanakan dalam lingkup internal guna menciptakan visi dan misi pendidikan tinggi, juga digunakan untuk bisa melengkapi keinginan pemangku kepentingan yang didapatkan dari terselenggaranya tridharma perguruan tinggi. Keberadaan internal control berupa SPMI ini seharusnya bisa digunakan sebagai pegangan untuk keterlibatan manajer dan bawahan dalam institusi PTS untuk penyusunan anggaran sehingga menekan terjadinya *budgetary slack*.

Berada di lingkungan pondok pesantren tidak menutup kemungkinan *budgetary slack* juga terjadi di PTS Kabupaten Jombang. Hal ini dapat diketahui ketika setiap memulai tahun anggaran, PTS menyesuaikan target dan pencapaian tahun sebelumnya. Merujuk dari latar belakang masalah yang telah tersebut diatas dan penelitian-penelitian diatas yang masih terbuka untuk diuji kembali, peneliti tertarik untuk meneliti dan menguji kembali tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan internal control sebagai variabel pemoderasi.

## TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### ***Contingency Theory***

Teori kontingensi merupakan teori yang dipakai guna melihat dan membuat analisa desain dalam system akuntansi manajemen guna memberi informasi yang sesuai dan bisa memperjelas variasi yang berbagai macam dalam suatu struktur organisasi. Tidak ada rancangan ataupun penggunaan sistem pengendalian manajemen yang penerapannya bisa efektif untuk semua kondisi organisasi, namun suatu sistem pengendalian tertentu hanya bisa efektif pada situasi organisasi yang tertentu saja (Abdul, 2009).

### ***Agency Theory***

Sesuai dengan sudut pandang prinsipal, kompensasi yang telah diberikan pada agen harus didasarkan pada hasil, berkebalikan menurut agen yang lebih suka bila sistem kompensasi tidak semata hanya melihat hasil namun tingkat usaha juga atau proses pencapaian hasilnya.

### ***Partisipasi Anggaran***

Seorang pimpinan pasti mengharapkan adanya suatu pengaruh pada kinerja manajer ketika manajer terlibat dilibatkan pada proses penyusunan suatu anggaran. Pada kasus ini anggaran dapat digunakan jadi ukuran keberhasilan kinerja manajer guna memenuhi kepentingan pimpinan yang "dipaksakan" lewat anggaran (Schiff & Lewin, 1970).

Ketika penyusunan anggaran, partisipasi bisa dilaksanakan dengan *top down* dan *bottom up*. Secara *bottom up*, setiap manajer yang terdapat pada organisasi memperoleh peran guna melakukan kegiatan untuk mencapai sasaran yang sebelumnya telah muncul di anggaran. Guna tiap sasaran bisa diraih oleh manajem bawah dan menengah biasanya diikutkan pada saat proses penyusunan anggaran. Hal ini mengakibatkan anggaran yang disusun dengan *bottom up* biasanya disebut juga dengan anggaran partisipatif. Ketika diikutsertakan, manajer akan merasa terlibat pada egonya dan tidak hanya terlibat pada kerja hingga diharap bisa memunculkan moral kerja inisiatip para manajer. Keikutsertaan juga bisa membuat kegelisahan dan tekanan berkurang, sebab pihak yang ikutserta pada penyusunan memahami bahwa anggaran itu masuk akal dan bisa dicapai, hal ini membuat mereka tidak ada perasaan terpaksa guna meraih sasarannya yang sudah ditetapkan (Rahayu, 1999).

### **Budgetary slack**

Falikhatun mengutip dari Hilton (2007) menuliskan bahwasanya ada sejumlah alasan yang menyebabkan seseorang dalam suatu organisasi menjalankan senjangan anggaran, yaitu: 1) adanya keyakinan bahwa hasil pekerjaan yang akan dilakukan bisa terlihat bagus dimata pimpinannya saat mereka bisa meraih sesuai anggaran yang sudah direncanakan; 2) perencanaan anggaran biasanya selalu ada potongan pada saat alokasi sumber daya; dan 3) anggaran yang senjang biasanya terjadi pada situasi lingkungan yang tidak pasti, saat muncul kejadian yang tidak terduga, seorang pimpinan tetap mampu mencapai anggaran yang ditetapkan sebab melaksanakan senjangan anggaran.

Terjadinya *budgetary slack* dapat disebabkan oleh hal positif dan negatif (Ahmed, 1989). *Budgetary slack* positif menunjukkan adanya perilaku tindakan konservatif dari manajer untuk berhadapan dengan adanya ketidakpastian ketika menyusun anggaran, adapun *budgetary slack* negatif menunjukkan tentang adanya keperluan pribadi ketika proses anggaran disusun, tapi pada kenyataannya banyak ditemui kasus yang negative.

### **Internal Control (Pengendalian Internal)**

Pengendalian internal merupakan kebijakan dan prosedur yang sebenarnya ditujukan guna memberikan perlindungan pada aset yang dimiliki perusahaan dari adanya fraud, dan memberi kepastian bahwasanya informasi bisnis telah disajikan dengan akurat dan bisa dipastikan jika undang-undang dan peraturan telah diikuti (Reeve & Duchac, 2007). *The Committee of Sponsoring Organization* (1992) yang menjadi dasar adaptasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di Indonesia mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut: "Pengendalian internal secara luas digunakan sebagai suatu proses, dipengaruhi oleh entitas dewan direksi, manajemen, dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar tentang pencapaian tujuan dalam kategori berikut: efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku". Dari pemahaman COSO yang disebutkan di atas, pengendalian internal adalah suatu proses yang ada pada kegiatan operasional organisasi dan merupakan bagian integral dari proses manajemen seperti perencanaan, implementasi, dan pengendalian.

Pengendalian internal adalah bagian yang tidak terpisahkan dari proses dalam manajemen, sebab konsep dari pengendalian internal adalah merupakan proses, diimplementasikan oleh manusia (dipengaruhi orang) dan sasaran (sasaran) yang diharapkan pengendalian internal berisi *organizational plan* dan segala cara pengukuran dan terkoordinir yang penerapannya di entitas ditujukan guna pemeriksaan akurasi dan andalnya data dari

akuntansi, pengamanan aset, peningkatan tingkat efisiensi operasional, juga memunculkan dorongan patuhnya pada kebijakan dari manajer yang sudah ditentukan. Pengertian ini bisa jadi lebih luas dari ide yang terkadang disebutkan untuk istilah tersebut. Jadi, sistem pengendalian internal bekerja di luar hal-hal yang berhubungan langsung dengan fungsi departemen akuntansi dan keuangan.

## **METODE PENELITIAN**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ada di bab sebelumnya, maka yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yang kemudian didasarkan pada studi empiris. Penelitian ini didesain sebagai penelitian korelasional, karena bertujuan untuk mencari korelasi (hubungan) antar satu variabel dengan variabel lainnya. Pada penelitian dengan korelasi biasanya ada hubungan diantara beberapa fenomena (variabel). Pada penelitian ini biasa memunculkan keterlibatan ukuran dalam statistik berupa tingkat atau hubungan yang sering dikatakan sebagai korelasi (Syamsuddin & Damianti, 2006).

### **Definisi Operasional Variabel dan pengukuran**

#### ***Partisipasi Anggaran (X1)***

Partisipasi anggaran merupakan anggaran yang dibuat susunannya bersama dalam suatu partisipasi antara tiap manajer di semua level.

#### ***Internal Control sebagai Variabel Moderasi (X2)***

*Internal control* merupakan aturan dan prosedur untuk memberikan perlindungan pada aset-aset milik entitas dari adanya penyalahgunaan, memberikan kepastian mengenai keterangan-keterangan bisnis tersaji dengan akurat juga memberikan kepastian bahwasanya undang-undang dan aturan-aturan telah diikuti (Reeve & Duchac, 2007). Variabel ini diukur menggunakan instrumen berdasarkan lima komponen pengendalian internal (Alvin, 2009).

#### ***Budgetary slack sebagai Variabel Dependen (Y)***

*Budgetary slack* diukur menggunakan instrumen kuesioner yang dikembangkan oleh Dunk (1993) dalam bentuk enam pernyataan.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di PTS yang berlokasi di Kabupaten Jombang. Dari 9 PTS terdapat 3 PTS yang menolak untuk dijadikan tempat penelitian. Sehingga menghasilkan 6 PTS sebagai obyek penelitian, yaitu Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang (berbasis pesantren), Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang (berbasis pesantren), STIE

Dewantara Jombang (berbasis non pesantren), STIKIP PGRI Jombang (berbasis non pesantren), STIKES Husada Jombang (berbasis non pesantren), STIKES Bahrul Ulum Jombang (berbasis pesantren). Penelitian dilaksanakan dengan waktu pengambilan data pada bulan April 2019.

### Populasi dan Sampel

Yang dianggap populasi di penelitian ini terdiri dari manajer-manajer diantaranya dekan, wakil rektor, kepala biro, wakil dekan, dan kepala bagian sesuai dengan peraturan masing-masing institusi, dengan asumsi pejabat-pejabat tersebut telah memahami budaya organisasi masing-masing institusi, memahami kondisi dan kualitas sumber daya yang dimiliki institusi, selain itu juga pihak-pihak yang dianggap memiliki kepentingan secara langsung pada saat proses mengambil keputusan sebanyak 204 responden.

Proses mengambil sampel diambil dengan memakai *purposive sampling*, dengan judgment yaitu: 1) responden memiliki institusi yang tidak memiliki masalah internal maupun dualisme kepemimpinan; 2) responden menjabat sebagai manager pada level menengah dan bawah; dan 3) responden telah menjabat sebagai manager minimal selama satu tahun. Dipilih satu tahun, karena telah memiliki waktu dan pengalaman dalam menyusun anggaran juga mengenali budaya organisasi serta pengendalian internal dalam organisasi. Untuk penelitian dengan jumlah subjek lebih dari 100, maka jumlah sampel dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%. Peneliti menetapkan batas responden untuk penelitian ini sebesar  $25\% \times 204 = 50,8$  yang dibulatkan menjadi 51 responden, dengan pertimbangan waktu penelitian yang terbatas dan agar populasi cukup terwakili.

### Teknik Analisa Data

- Uji validitas
- Uji reliabilitas
- Uji normalitas data
- Uji autokorelasi
- Uji heterokedastisitas

### Uji Hipotesis

Uji Moderated Regression Analysis merupakan teknik khusus pengolahan data dalam regresi linear berganda yang di dalam persamaan regresinya terdapat unsur interaksi (Imam, 2002). Hipotesis-hipotesis akan dapat dicerminkan dalam Persamaan 1.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 (X_2 X_1) + \beta_3 (X_3 X_1) + \beta_4 (X_4 X_1) + e \dots (1)$$



Guna mendapatkan kesimpulan pada analisis ini, kemudian dilakukan pengujian simultan (Uji F), signifikansinya diambil ketentuan 5%. Selanjutnya dihitung Koefisien determinan yang dipakai guna menyaksikan besaran tingkat pengaruh antara variabel independen pada variabel dependen, sedangkan secara parsial digunakan koefisien determinasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Karakteristik responden terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, lama jabatan saat ini. Hasil olah data untuk karakteristik responden dapat diketahui bahwa usia responden paling banyak pada usia 31 – 40 tahun sebesar 49,02%, yang merupakan masa produktif. Jenis kelamin responden lebih banyak laki-laki dengan presentase sebesar 52,94%. Pendidikan terakhir responden mayoritas S2 dengan presentase 49,02%. Masa kerja didominasi oleh responden yang sudah bekerja selama kurang dari 10 tahun, prosentase 64,71%. Lama menjabat pada jabatan manajer saat ini mayoritas masih kurang dari 5 tahun, prosentase 56,86%.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 1. *Descriptive Statistic*  
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Partisipasi Anggaran	51	1.67	4.67	195.33	3.8301	.59767	.357
Internal Control	51	2.60	4.90	196.20	3.8471	.55941	.313
Budgetary Slack	51	2.00	4.67	163.17	3.1993	.58025	.337
Valid N (listwise)	51						

Tabel 1 menyajikan bahwa dengan jumlah responden 51 orang, variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan total jawaban 195.33 minimum nilai 1.67, maksimum nilai 4.67, rata-rata 3.83, dan standar deviasi nilai 0.59767 dengan variance 0.357. Bisa diartikan bahwa jawaban rata-rata up to 3.83 artinya responden memiliki partisipasi yang aktif saat menyusun anggaran. Variabel internal control dengan total jawaban 196.20 minimum 2.60, maksimum 4.90, rata-rata 3.85, dan standar deviasi 0.56 dengan variance 0.313 mengandung makna jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 3.85 maka internal control pada institusi telah berjalan dengan baik. Variabel *budgetary slack* dengan total jawaban 163.17 minimum 2.00, maksimum 4.67, average 3.2, standar deviasi 0.58 dengan variance 0.337. Jadi, apabila jawaban rerata dari responden up to 3.2 artinya responden bersikap pada *budgetary slack* berada diatas rata-rata.

### Uji Validitas

Hasil hitung  $r_{xy}$  atau  $r_{hitung}$  kemudian diselaraska dengan harga  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan untuk dua arah 5% (0,05). Bila harga  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$  kemudian dapat diungkapkan bahwa item tersebut valid. Sedangkan  $r_{tabel}$  dengan jumlah 51 responden ( $df = N - 2, 51 - 2 = 49$ ), adalah 0,2759. Apabila nilai  $r_{hitung} > 0,2759$  maka item tersebut dapat dikatakan valid. Variabel anggaran partisipasi dengan 6 pertanyaan, menunjukkan uji validitasnya nilai korelasi terendah pada item partisipasi anggaran 3 sebesar 0,565. Variabel internal control dengan 10 item pertanyaan dengan nilai korelasi terendah sebesar 0,318 pada item internal control 5. Variabel *budgetary slack* dengan 6 item pertanyaan hasil terendah diperoleh *item budgetary slack* 6 dengan hasil  $r_{hitung}$  0,542. Kesimpulannya bahwa setiap item 0,2759 artinya syarat terpenuhi valid.

### Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

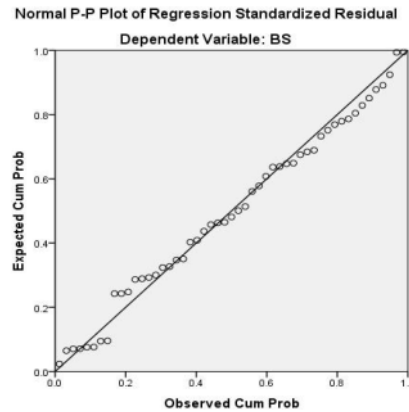
Variabel	Reliabilitas	
	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,811	Sangat tinggi
Internal Control	0,830	Sangat tinggi
<i>Budgetary slack</i>	0,698	Tinggi

Merujuk hasil perhitungan pada Tabel 2, koefisien korelasi untuk variabel partisipasi anggaran adalah 0,811, koefisien korelasi variabel internal control sebesar 0,830, sedangkan koefisien korelasi *budgetary slack* sebesar 0,698. Kesimpulannya semua variabel tersebut reliabel karena memiliki nilai koefesien alpha di atas 0,60.

### Uji Normalitas Data

Dilakukan dengan metode grafik normal *Probability Plots*.





Gambar 1. Hasil Uji Normalitas Data

Dari gambar diatas dapat diperhatikan bahwa data sudah tersebar pada kisaran garis diagonal atau bisa juga disebut mengikuti garis diagonal. Sehingga kesimpulannya adalah asumsi normalitas data terpenuhi dari model regresi yang sudah digunakan.

### Uji Autokorelasi

Tabel 3. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

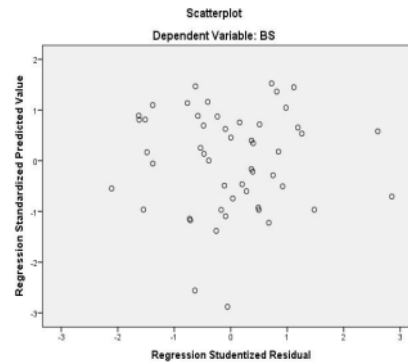
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.188	3.13631	2.142

a. Predictors: (Constant), X4.X1, X3.X1, PA, X1.X2

b. Dependent Variable: BS

Signifikansi 0,05 dengan jumlah data (n) = 51 pada tabel DW, k = 4 didapatkan dL sebesar 1,3855 dan nilai dU 1,7218. Nilai DW = 2,142 kemudian dideskripsikan DU:  $1,7218 < DW: 2,142 < 4 - DU: 2,2782$  artinya Ho bisa diterima, dan tidak ada autokorelasi.

## Uji Heterokedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas

Memperhatikan Gambar itu ada pola yang sudah jelas sebab titik tersebar dibawah dan diatas angka 0 di sumbu Y, jadi bisa disebutkan model regresi ini tidak muncul adanya gejala heterokedastisitas.

## 17 Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients <sup>a</sup>											
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolm c	VIF
1												
(Constant)	9.906	3.012		3.289	.002	3.844	15.969					
PA	.298	.255	.307	1.169	.248	-.215	.812	.393	.170	.149	.235	4.253
X1.X2	-.002	.005	-.108	-.333	.740	-.013	.009	.273	-.049	-.042	.153	6.515

Pada Tabel 4, setiap variabel yang independen nilai *Tolerance* up to 0,05 (>5%), juga nilai *VIF* tiap variabel kurang dari 10 ( $VIF < 10$ ). Hal ini menunjukkan jika tidak muncul multikolinieritas diantara variabel independen dalam penelitian ini.

## 1 Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Hasil perhitungan menghasilkan persamaan:

$$Y = 9,906 + 0,298X_1 - 0,002(X_2.X_1) + e... (2)$$

Hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack* menunjukkan angka probabilitas 0,248 > 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian partisipasi anggaran secara langsung tidak memiliki pengaruh pada senjangan anggaran. Interaksi antara *internal control* dengan anggaran partisipasi pada *budgetary slack* dari angka probabilitas 0,740 > 0,05 jadi  $H_0$

diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya interaksi antara *internal control* dengan partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh pada *budgetary slack*.

### 15 Uji F (Simultan)

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153.562	4	38.391	3.903	.008 <sup>b</sup>
	Residual	452.477	46	9.836		
	Total	606.039	50			

a. Dependent Variable: BS

Hasil regresi memperlihatkan hasil probabilitas (sig)  $0,008 < 0,05$  memiliki arti  $H_0$  ditolak otomatis  $H_a$  diterima. Maksudnya adalah tiap ada perubahan yang terjadi pada variabel independen yaitu partisipasi anggaran, *internal control* dengan bersama-sama akan berpengaruh pada *budgetary slack*.

### Koefisien Determinan

Tabel 6. Koefisien Determinan

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.503 <sup>a</sup>	.253	.188	3.13631	2.142

a. Predictors: (Constant), X4.X1, X3.X1, PA, X1.X2

b. Dependent Variable: BS

Berdasarkan *output* dari Tabel 6, dapat diketahui bahwa korelasi (R) menunjukkan angka 0,503 atau 50% yang artinya hubungan antara variabel X (partisipasi anggaran, *internal control*) terhadap *budgetary slack* sebesar 50%, sedangkan nilai *R square* dengan 0,253 diartikan besar persentase variabel *budgetary slack* yang bisa diterangkan menggunakan variabel bebas, yang tersebut pada penelitian ini, hanya sebesar sebesar 25,3%, adapun sisanya 74,7% terpengaruh variabel lain.

### Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Hasil Uji Interaksi Antar Variabel

Variabel langsung dan Interaksi	Signifikansi tabel	Signifikansi hitung	$H_0$ ditolak/diterima
Partisipasi Anggaran	0,05	0,248	Ditolak
X1.X2	0,05	0,740	Ditolak

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary slack**

Hasil penghitungan dari angka probabilitas (sig)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Penolakan hipotesis menunjukkan jika anak buah mendapat peluang guna membuat sendiri standar penilaian kinerja mereka, bawahan akan cenderung memakai kelebihan pada pengetahuan yang dimiliki guna membuat senjangan pada anggarannya. Munculnya peningkatan kecenderungan guna membuat anggaran senjang sejalan dengan naiknya partisipasi, memunculkan dugaan ada eror pada system penilaian kinerja atau mungkin sistem tersebut tidak cocok penerapannya, sebab ada penilaian yang bisa memberi kemungkinan bagi bawahan untuk menghindari penilaian yang tidak baik pada kinerjanya dengan memasukkan slack pada anggaran yang disusunnya.

### **Pengaruh Interaksi antara Internal Control dan Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary slack**

Hasil dari angka probabilitas  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak bermakna bahwa interaksi dari internal control dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini tidak berhasil menunjukkan bahwa internal control mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

## **SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN**

### **Simpulan**

Partisipasi anggaran secara langsung tidak memberikan kontribusi secara langsung terhadap *budgetary slack*. Perlu peningkatan dari masing-masing manajer untuk meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan memberikan informasi-informasi yang nyata sehingga *budgetary slack* dapat dikurangi.

Interaksi internal control dengan partisipasi anggaran tidak memberikan kontribusi terhadap *budgetary slack*. Perlu penyusunan control dalam internal yang isinya rencana dari organisasi juga segala metode pengukuran dan terkoordinir kemudian diaplikasikan di perusahaan. Interaksi antara internal control yang telah disusun dengan cermat oleh institusi, dengan partisipasi anggaran bisa mengurangi kejadian *budgetary slack*.

## Implikasi

### Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada kebijakan institusi untuk bisa meningkatkan peran dari manajer dalam penyusunan anggaran dengan tujuan untuk meminimalisir terjadinya *budgetary slack*: 1) meningkatkan partisipasi anggaran dari tiap manajer dengan membuat estimasi-estimasi yang masuk akal dan mendorong kreatifitas dari anak buahnya untuk pencapaian tujuan anggaran. Peningkatan partisipasi ini juga tidak bisa dilepaskan dari kondisi dan kemampuan anak buah yang harus didasari oleh manajer, sehingga manajer selain membuat estimasi sesuai kemampuan anak buah juga mendorong untuk tumbuhnya kemampuan anak buah yang dimanajerinya; 2) membuat aturan dan regulasi yang jelas tentang internal control, kemudian sosialisasi dan penerapan yang tepat pada staf dan manajer. Regulasi-regulasi dalam *internal control* ini dapat mendorong semua staf untuk paham batas tugas dan wewenang yang harus dikerjakan dan dilalui, sehingga pada akhirnya manajer sadar akan tanggungjawabnya dalam pencapaian tujuan institusi. Terjadinya *budgetary slack* juga dimungkinkan karena tidak adanya *internal control* yang cukup kuat dalam institusi tersebut. Begitupun bila sudah ada sistem pengendalian internal namun hanya menjadi semacam hiasan untuk sekedar ada tanpa aplikasi yang jelas.

### Keterbatasan

1. Terbatasnya jumlah variabel yang terbatas sehingga hasil  $R^2$  yang didapat hanya menunjukkan pengaruh simultan sebesar 25,3%. Perlu adanya penambahan variabel-variabel lain yang sekiranya mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*.
2. Terbatasnya jumlah PTS sebagai lokasi penelitian dikarenakan beberapa PTS bermasalah dan beberapa PTS menolak untuk mengijinkan manajer-manajernya menjadi responden.
3. Masih memerlukan kajian lebih mendalam tentang variabel-variabel yang hasilnya tidak signifikan.

### Saran

Partisipasi penyusunan anggaran di PTS-PTS Jombang perlu ditingkatkan dengan melibatkan manajer dan staf yang benar-benar paham kondisi lapangan. Visi, misi dan tujuan institusi perlu didukung dengan anggaran yang minim slack sehingga pendapatan meningkat dan pembiayaan menurun. *Internal control* institusi yang berupa Penjaminan Mutu Internal (SPMI) harus ditingkatkan dan benar-benar dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari institusi. Pelaksanaan SPMI yang menaungi setiap bagian dalam institusi dapat mendorong manajer dan

staf untuk mengerti dan memahami tanggung jawab juga kemampuan institusi dalam penyusunan anggaran, sehingga dapat mengurangi *slack*.



ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	2%
2	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="https://akuntabilitasuinjkt.wordpress.com">akuntabilitasuinjkt.wordpress.com</a> Internet Source	1%
4	Kartikawati Kartikawati. "PENGARUH PENGENDALIAN INTERN TERHADAP AKUNTABILITAS MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2016 Publication	1%
5	<a href="https://ejournal.unib.ac.id">ejournal.unib.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://dokumen.site">dokumen.site</a> Internet Source	1%
8	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	

1 %

---

9 [www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id](http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id)  
Internet Source

1 %

---

10 [core.ac.uk](http://core.ac.uk)  
Internet Source

<1 %

---

11 [etheses.uin-malang.ac.id](http://etheses.uin-malang.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

12 [pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)  
Internet Source

<1 %

---

13 [media.neliti.com](http://media.neliti.com)  
Internet Source

<1 %

---

14 [riset.unisma.ac.id](http://riset.unisma.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

15 [ejournal.unwaha.ac.id](http://ejournal.unwaha.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

16 [text-id.123dok.com](http://text-id.123dok.com)  
Internet Source

<1 %

---

17 [eprints.iain-surakarta.ac.id](http://eprints.iain-surakarta.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

18 [jurnalekonomi.unisla.ac.id](http://jurnalekonomi.unisla.ac.id)  
Internet Source

<1 %

---

19 [konsultaskripsi.com](http://konsultaskripsi.com)  
Internet Source

<1 %

---

20	<a href="http://ocs.unud.ac.id">ocs.unud.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://utaminadhia.blogspot.com">utaminadhia.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://nadyagusnitas.wordpress.com">nadyagusnitas.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://www.jurnalekonomi.unisla.ac.id">www.jurnalekonomi.unisla.ac.id</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# JURNAL\_BAJ\_ANGGARAN\_PARTISIPATIF\_RACHMA\_2.docx

---

## GRADEMARK REPORT

---

FINAL GRADE

**/0**

GENERAL COMMENTS

**Instructor**

---

PAGE 1

---

PAGE 2

---

PAGE 3

---

PAGE 4

---

PAGE 5

---

PAGE 6

---

PAGE 7

---

PAGE 8

---

PAGE 9

---

PAGE 10

---

PAGE 11

---

PAGE 12

---

PAGE 13

---