

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Partisipasi anggaran menjadi faktor penting karena hal inilah yang menentukan tercapai atau tidaknya suatu tujuan anggaran. Partisipasi anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan individu-individu (manajer) dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran mendorong perilaku positif yaitu meningkatnya kinerja manajer karena penilaian kinerja berdasarkan target anggaran. Manajer berperan penting di dalam kontribusinya menyusun anggaran. Partisipasi anggaran dapat dilihat dari seberapa sering manajer terlibat dalam penyusunan anggaran. Hal ini tentu sangat dibutuhkan karena masing-masing pihak dapat berkontribusi memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada direktur untuk tercapainya target anggaran yang dibuat.

Selain itu akan ada perilaku negatif yang bisa timbul dari keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran yaitu dengan cara menciptakan senjangan anggaran. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lau dan Eggleton (2003), Veronika dan Komang (2009), dan Afiani (2010) menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran, dapat menimbulkan budget slack yang tinggi pula. Namun hasil yang berlawanan ditunjukkan dari penelitian Tjahjanti (2004) dan Sujana (2010) menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi terjadinya budget slack.

Penelitian ini dilakukan atas dasar alasan teoritis sebagai berikut. Riset tentang partisipasi anggaran dan budget slack bukan hal yang baru. Penelitian ini mereplikasi penelitian Triana et al. (2012) yang berjudul partisipasi anggaran,

budget emphasis, dan locus of control terhadap slack anggaran. Pada penelitian Triana et al. (2012) partisipasi anggaran, budget emphasis, dan locus of control secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap slack anggaran. Namun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada penggunaan variabel, hipotesis, sampel dan hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas penelitian terdahulu yaitu partisipasi anggaran dan penekanan anggaran. Variabel locus of control tidak digunakan dalam penelitian ini karena pada penelitian terdahulu, locus of control tidak berpengaruh terhadap slack anggaran. Locus of control merupakan variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi dikarenakan locus of control adalah faktor internal yang timbul dari dalam diri seseorang (manajer). Ketika para manajer mampu mengendalikan diri mereka saat dihadapkan dengan anggaran termasuk anggaran yang sulit dicapai, tidak akan terjadi slack anggaran. Maka dari itu variabel bebas lain yang dipilih adalah kompensasi. Kompensasi dipilih karena diduga juga dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan variabel yang dapat dikendalikan oleh organisasi sehingga tinggi rendahnya senjangan anggaran tergantung dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer. Kompensasi akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Anggaran berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja dan suatu kinerja dinilai berdasarkan tercapainya target anggaran. Saat target anggaran dapat tercapai maka manajer akan dinilai berprestasi sehingga manajer akan mendapatkan kompensasi.

Penekanan anggaran mendorong produktivitas manajer untuk mencapai target anggaran. Penekanan anggaran dilakukan dengan cara efisiensi dalam menjalankan aktivitas operasi perusahaan dengan mengurangi beban dan meningkatkan pendapatan. Penekanan anggaran terjadi ketika anggaran menjadi faktor dominan untuk mengukur kinerja. Adanya penekanan anggaran akan mendorong manajer untuk menciptakan senjangan anggaran dengan tujuan berusaha mencapai target anggaran yang telah ditetapkan terlebih saat target yang ditetapkan terlampaui sulit.

Riset ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan kompensasi terhadap senjangan anggaran pada manajer tingkat bawah di perusahaan manufaktur. Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak sebagai berikut. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan pemahaman manajemen dalam perusahaan untuk menentukan kebijakan serta menciptakan anggaran yang efektif. Manfaat bagi peneliti yaitu memberikan kontribusi ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan pemahaman dalam menguji pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan kompensasi terhadap senjangan anggaran di perusahaan manufaktur. Selain itu penelitian ini juga bermanfaat untuk memperkuat penelitian terdahulu yang memiliki topik sama.

LANDASAN TEORITIS

Teori Keagenan

Penelitian ini mendasarkan pada teori keagenan (agency theory), yang pada dasarnya membahas mengenai suatu bentuk kesepakatan dalam mengelola suatu perusahaan. Teori keagenan (agency theory), menjelaskan fenomena yang terjadi apabila direktur (principal) mendelegasikan wewenang kepada manajer (agent) untuk bertanggungjawab melakukan suatu tugas dan membuat keputusan. Menurut teori keagenan, hubungan antara direktur dan manajer pada hakekatnya sering berseberangan karena adanya kepentingan masing-masing pihak yang berbeda.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan individu-individu (manajer) dalam penyusunan anggaran untuk menentukan tujuan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran (Brownell 1982). Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode top down, bottom up, dan partisipatif. Penyusunan anggaran merupakan salah satu sarana untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses penyusunan anggaran merupakan bagian dari rangkaian proses anggaran yang disusun direktur (principal) dan manajer (agent). Partisipasi anggaran diharapkan mampu mengakomodasi anggaran yang diperlukan oleh unit dan program yang telah direncanakan.

Penekanan Anggaran

Penekanan anggaran (budget emphasis) merupakan desakan dari direktur pada manajer untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik (Hopwood 1972). Penekanan anggaran mendorong manajer untuk lebih efisien dalam menjalankan operasional perusahaan agar anggaran sesuai dengan yang telah ditetapkan. Penekanan anggaran terjadi ketika anggaran menjadi faktor dominan untuk mengukur kinerja. Penekanan anggaran merupakan suatu kecenderungan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan anggaran dengan cara termudah.

Kompensasi

Kompensasi adalah sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan suatu organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dibebankan (Schuler dan Jackson 1999). Kompensasi memiliki fungsi yaitu menciptakan suatu sistem timbal balik yang adil kepada manajer. Sedangkan tujuannya memotivasi manajer untuk lebih meningkatkan kinerja dengan cara melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.

Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran (budget slack) adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan jumlah estimasi terbaik (Anthony dan Govindarajan 2005). Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai.

Menurut Dunk (1993) manajer lebih cenderung menyusun anggaran yang mudah untuk dicapai. Perilaku manajer melakukan senjangan anggaran dipengaruhi oleh kebijakan direktur yang menilai kinerja manajer berdasarkan pencapaian sasaran anggaran.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Terjadinya senjangan anggaran dalam partisipasi anggaran dikarenakan adanya kontribusi manajer yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran. Perilaku ini dapat dijelaskan dengan teori keagenan (agency theory), yang menjelaskan fenomena apabila direktur (principal) mendelegasikan wewenang kepada manajer (agent) untuk bertanggungjawab melakukan suatu tugas dan membuat keputusan.

Manajer diberikan wewenang untuk terlibat dalam proses partisipasi anggaran. Keterlibatan manajer dalam partisipasi anggaran akan memungkinkan manajer mempunyai informasi terkait perusahaan. Senjangan anggaran timbul karena manajer yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan informasi yang bias kepada direktur, padahal manajer memiliki informasi yang dapat digunakan untuk membantu keakuratan anggaran perusahaan. Manajer menciptakan senjangan dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan beban lebih tinggi agar target anggaran dapat dicapai. Sehingga tingginya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran akan memicu manajer melakukan tindakan yang ingin dicapai yaitu dengan menciptakan senjangan anggaran.

Penelitian yang dilakukan Lau dan Eggleton (2003), Veronika dan Komang (2009), dan Afiani (2010) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budget slack. Partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran dapat menimbulkan budget slack yang tinggi pula. Berdasarkan argumentasi dan hasil riset terdahulu maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Penekanan anggaran merupakan desakan dari direktur pada manajer untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat sesuai dengan target. Penekanan anggaran dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori keagenan (agency theory) yang menjelaskan fenomena pemberian wewenang dari direktur (principal) kepada manajer (agent) perusahaan untuk bertanggungjawab melakukan suatu tugas dan keputusan. Dalam teori keagenan direktur senantiasa mendesak agar manajer melakukan efisiensi dalam menjalankan aktivitas operasi dengan mengurangi beban dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Target anggaran yang terlampaui sulit mempengaruhi manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek yang mudah dicapai. Penekanan anggaran yang diterapkan memicu terjadinya upaya manajer untuk melakukan senjangan agar anggaran yang telah disusun di unit masing-masing mudah dicapai antara lain dengan cara melonggarkan anggaran. Manajer berusaha memperoleh

perbedaan yang menguntungkan dengan cara menciptakan senjangan anggaran untuk mencapai target anggaran.

Penelitian yang dilakukan Anggraeni (2008), Purgianto (2009), dan Afiani (2010) menjelaskan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan argumentasi dan hasil riset terdahulu maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Kompensasi terhadap Senjangan Anggaran

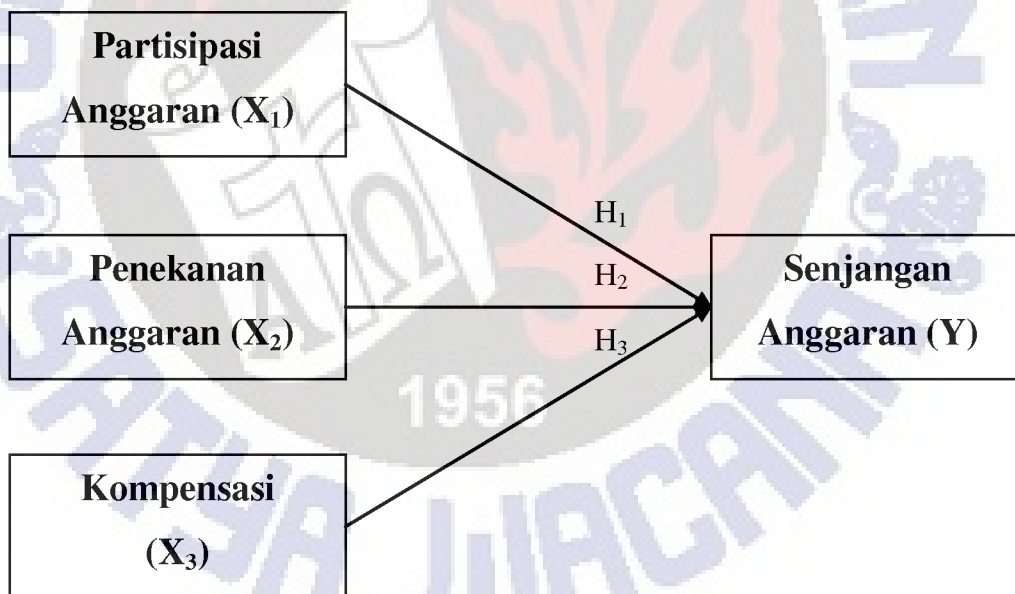
Anggaran berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja dan suatu kinerja dinilai berdasarkan tercapainya target anggaran. Kompensasi dan senjangan anggaran dapat dijelaskan dengan teori keagenan (agency theory), yang menjelaskan fenomena pemberian wewenang dari direktur (principal) kepada manajer (agent) perusahaan untuk bertanggungjawab melakukan suatu tugas dan keputusan. Di dalam teori keagenan terjadi perbedaan keinginan atasan dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik. Hal ini dapat terjadi jika dalam melakukan kebijakan pemberian kompensasi kepada bawahan, penilaiannya didasarkan pada pencapaian anggaran.

Kompensasi yang tinggi menuntut pada penyusun anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Kompensasi memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja dan dapat memberikan informasi pribadi yang lebih jujur dalam partisipasi anggaran. Sehingga dengan ditetapkannya target anggaran yang tinggi maka manajer akan berusaha agar target anggaran dapat dicapai dengan

melakukan senjangan anggaran. Apabila target anggaran tercapai maka manajer akan dinilai berprestasi sehingga manajer akan mendapatkan kompensasi yang semakin besar. Sedangkan ketika target anggaran sulit untuk dicapai maka kompensasi yang akan diberikan kepada manajer juga kecil. Berdasarkan argumentasi tersebut maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kompensasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Gambar 2.1 berikut ini adalah model kerangka pemikiran yang dilakukan dalam penelitian ini :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Model kerangka pemikiran ini dapat diartikan bahwa senjangan anggaran (Y) dapat dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu partisipasi anggaran (X₁), penekanan anggaran (X₂), dan kompensasi (X₃).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Riset ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode penelitian survei terhadap karyawan yaitu manajer dan section head (asisten manajer) di PT Apac Inti Corpora, Semarang, Jawa Tengah. PT Apac Inti Corpora adalah perusahaan manufaktur yang merupakan produsen yarn dan tekstil terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini mengoperasikan pemintalan benang dan pertununan kain terbesar di dunia dalam satu lokasi, di Semarang, Jawa Tengah.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data survei dengan pengambilan data yang melibatkan responden manajer dan section head (asisten manajer) dari berbagai bagian yang ada di perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di PT Apac Inti Corpora dengan pertimbangan bahwa PT Apac Inti Corpora memiliki bagian yang kompleks sehingga melibatkan berbagai pihak untuk menyusun suatu anggaran termasuk manajer tingkat bawah yang juga dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Pertimbangan lain yang diambil yaitu tidak semua perusahaan menggunakan metode penganggaran partisipatif dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel penelitian yaitu partisipasi anggaran, penekanan anggaran, kompensasi (variabel bebas), dan senjangan anggaran (variabel terikat) yang diukur dengan menggunakan instrumen-

instrumen pengukuran yang diadopsi dari penelitian sebelumnya dan telah dipublikasikan dalam beberapa jurnal penelitian. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Operasionalisasi variabel pengukuran dari masing-masing variabel dapat dilihat pada lampiran 4.

Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan (purposive sampling method) yang dilakukan dengan cara mengambil sampel yang keterwakilannya ditentukan yaitu berdasarkan kriteria yang pertama adalah manajer yang diberikan wewenang untuk membuat anggaran. Kedua, section head (asisten manajer) yang ikut memberikan saran dan pendapat dalam perencanaan anggaran minimal untuk unit kerjanya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek dengan sumber data primer. Data yang didapat dalam penelitian ini bersumber dari pengumpulan data berbentuk tanggapan yang dilakukan melalui kuesioner sebagai respon tertulis yang diajukan dalam penelitian.

Teknik Analisis Data

Statistik Deskriptif

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif. Teknik analisis data digunakan untuk memperoleh data guna memperoleh jawaban dari persoalan penelitian yang ada. Analisis statistik

deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan jumlah sampel, kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi.

Pengujian Kualitas Data

Uji kualitas data bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Pengujian kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner dengan melihat pernyataan pada kuesioner dalam mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Pendekatan dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi product moment pearson. Variabel dikatakan valid jika r_{hitung} masing-masing pernyataan lebih besar dari r_{tabel} .

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner secara stabil atau konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik cronbach alpha. Variabel dikatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha masing-masing pernyataan lebih besar dari 0,60 (Ghozali 2006).

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel terikat dengan variabel bebas untuk mengestimasi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas yang diketahui (Ghozali 2006).

Uji F bertujuan untuk menguji apakah secara bersama-sama (simultan) semua variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat secara baik dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah alpha 0,05. Hipotesis didukung jika memiliki signifikansi alpha < (0,05) atau $t_{hitung} > t_{tabel}$. Jika hasil pengujian mempunyai tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan koefisien β_1 , β_2 , dan β_3 positif, maka hipotesis didukung yang berarti tersedia cukup bukti untuk mendukung H_1 , H_2 , dan H_3 . Sebaliknya jika hasil pengujian mempunyai tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak yang berarti tersedia cukup bukti untuk menolak H_1 , H_2 , dan H_3 .

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan yang dipilih dengan kriteria manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan section head (asisten manajer) yang ikut memberikan saran dan pendapat dalam perencanaan anggaran minimal untuk unit kerjanya dari berbagai bagian pada PT Apac Inti Corpora, Semarang, Jawa Tengah. Kuesioner dibagikan kepada 65 orang manajer dan section head. Sebanyak 52 jumlah kuesioner dikembalikan dan 50 kuesioner

terisi lengkap sedangkan 2 kuesioner jawaban tidak lengkap sehingga tidak memenuhi kriteria untuk dianalisis. Dari 50 kuesioner yang diisi lengkap semuanya dapat diolah.

Tabel 4.1 Demografi Responden Penelitian

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin (N=50)		
	- Pria	44	88,0
	- Wanita	6	12,0
2.	Umur Responden		
	- < 30 tahun	1	2
	- 31 – 40 tahun	14	28,0
	- 41 – 50 tahun	33	66,0
	- > 50 tahun	2	4,0
3.	Pendidikan Terakhir		
	- SLTA	13	26,0
	- D3	12	24,0
	- S1	23	46,0
	- S2	2	4,0
	- S3	0	0
4.	Jabatan dalam Perusahaan		
	- Manager	17	34,0
	- Section Head	33	66,0
5.	Masa Kerja Responden		
	- < 3 tahun	2	4,0
	- 3 – 5 tahun	0	0
	- > 5 tahun	48	96,0

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Demografi responden yang ada dalam tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden penelitian pria lebih banyak dari wanita yaitu sebesar 88 persen. Sebagian besar responden berusia 41 – 50 tahun yaitu sebesar 66 persen dan paling banyak pendidikan terakhirnya adalah S1 sebesar 46 persen. Responden penelitian mayoritas memiliki jabatan sebagai section head, sebesar 66 persen dan 96 persen responden telah bekerja selama lebih dari 5 tahun.

Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian disajikan dalam tabel 4.2 yang menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dari 50 responden.

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran	50	6 – 30	12 - 30	20,90	4,56
Penekanan Anggaran	50	6 – 30	14 - 30	23,46	3,89
Kompensasi	50	7 – 35	14 - 33	24,64	4,74
Senjangan Anggaran	50	4 – 20	12 - 20	16,14	2,18

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Variabel partisipasi anggaran terdiri dari enam buah pernyataan pada skala likert 1 – 5. Dari sampel yang diuji, kisaran aktual jawaban responden berkisar 12 – 30 dengan kisaran teoritis 6 – 30. Nilai mean sebesar 20,90 mengindikasikan bahwa partisipasi responden dalam menyusun anggaran di unit kerjanya cukup tinggi. Penekanan anggaran terdiri dari enam pernyataan pada skala likert 1 – 5. Adapun kisaran aktual jawaban responden berkisar 14 – 30 dengan kisaran teoritis 6 – 30. Nilai mean sebesar 23,46 mengindikasikan bahwa penekanan anggaran yang dilakukan responden tinggi. Variabel kompensasi terdiri dari tujuh buah pernyataan pada skala likert 1 – 5. Dari sampel yang diuji, kisaran aktual jawaban responden berkisar 14 – 33 dengan kisaran teoritis 7 – 35. Nilai mean sebesar 24,64 mengindikasikan bahwa kompensasi yang telah diberikan perusahaan kepada responden tinggi. Variabel senjangan anggaran terdiri dari empat pernyataan pada skala likert 1 – 5. Dari sampel yang diuji, kisaran aktual jawaban responden berkisar 12 – 20 dengan kisaran teoritis 4 – 20. Nilai mean sebesar 16,14 mengindikasikan bahwa senjangan anggaran yang dilakukan relatif tinggi.

Semakin tinggi tingkat standar deviasinya maka pernyataan dalam variabel tersebut semakin bervariasi.

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas Data

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode product moment pearson (pearson correlation) yang menunjukkan bahwa r_{hitung} dari masing-masing pernyataan lebih besar dari r_{tabel} . Hasil uji validitas data dapat dilihat pada tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa semua nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item dalam variabel-variabel penelitian ini adalah valid.

Uji Reliabilitas Data

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode uji statistik cronbach alpha. Menurut Ghozali (2006), variabel dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60. Semakin nilai alpha mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel.

Tabel 4.4 Uji Reliabilitas

No.	Variabel	r_{tabel}	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Partisipasi Anggaran	0,60	0,877	Reliabel
2.	Penekanan Anggaran	0,60	0,837	Reliabel
3.	Kompensasi	0,60	0,819	Reliabel
4.	Senjangan Anggaran	0,60	0,701	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada tabel 4.4 yang menunjukkan bahwa cronbach alpha tiap variabel lebih besar dari 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini adalah reliabel.

Analisis Regresi Berganda

Penggunaan analisis regresi penelitian ini bertujuan untuk menguji interaksi antara partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan kompensasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Tabel 4.5 Analisis Regresi Berganda

Model	Variabel Bebas	Variabel Terikat	koefisien β	t-value	Sig	F-value	Keterangan
H ₁	Partisipasi Anggaran		0.212	2,239	0,030		Didukung
H ₂	Penekanan Anggaran	Senjangan Anggaran	0.276	2,712	0,009	10,249	Didukung
H ₃	Kompensasi		0.208	2,074	0,044		Didukung

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil pemrosesan data yang terdapat pada tabel 4.5, dapat dilihat bahwa F_{hitung} yaitu 10,249 dengan semua nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Maka dapat dikatakan persamaan regresi yang digunakan sudah baik dan terdapat pengaruh dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil dari pengujian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan kompensasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Hasil pengujian secara statistik dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Hasil analisis uji hipotesis pertama yang terdapat pada tabel 4.5 menunjukkan nilai signifikansi variabel partisipasi anggaran yaitu $0,030 < (0,05)$.

Nilai koefisien β dari variabel partisipasi anggaran bernilai positif yaitu 0,212. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran atau dengan kata lain semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran. Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini didukung.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Eggleton (2003), Veronika dan Komang (2009), dan Afiani (2010) yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan manajer melakukan disfungsi dengan menciptakan adanya senjangan anggaran. Senjangan anggaran timbul karena manajer yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan informasi yang bias kepada direktur. Manajer menciptakan senjangan dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan beban lebih tinggi agar target anggaran dapat dicapai. Sehingga tingginya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran akan memicu manajer melakukan tindakan yang ingin dicapai yaitu dengan menciptakan senjangan anggaran. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Hasil analisis uji hipotesis kedua yang terdapat pada tabel 4.5 menunjukkan nilai signifikansi variabel penekanan anggaran yaitu $0,009 < (0,05)$. Nilai koefisien β dari variabel penekanan anggaran bernilai positif yaitu 0,276. Hal ini menunjukkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh signifikan positif

terhadap senjangan anggaran atau dengan kata lain semakin tinggi penekanan anggaran maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran. Sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini didukung.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Anggraeni (2008), Purgianto (2009), dan Afiani (2010) yang menjelaskan bahwa penekanan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Penekanan anggaran merupakan desakan dari direktur pada manajer untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat sesuai dengan target. Target anggaran yang terlampaui sulit mempengaruhi manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek yang mudah dicapai. Penekanan anggaran yang diterapkan memicu terjadinya upaya manajer untuk melakukan senjangan agar anggaran yang telah disusun di unit masing-masing mudah dicapai antara lain dengan cara melonggarkan anggaran. Manajer berusaha memperoleh perbedaan yang menguntungkan dengan cara menciptakan senjangan anggaran untuk mencapai target anggaran. Jadi dapat disimpulkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Kompensasi terhadap Senjangan Anggaran

Hasil analisis uji hipotesis ketiga yang terdapat pada tabel 4.5 menunjukkan nilai signifikansi variabel kompensasi yaitu $0,044 < (0,05)$. Nilai koefisien β dari variabel kompensasi bernilai positif yaitu 0,208. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran atau

dengan kata lain semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi pula senjangan anggaran. Sehingga hipotesis ketiga dari penelitian ini didukung.

Anggaran berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja dan suatu kinerja dinilai berdasarkan tercapainya target anggaran. Kompensasi yang tinggi menuntut pada penyusun anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Kompensasi memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja dan dengan ditetapkannya target anggaran yang tinggi maka manajer akan berusaha agar target anggaran dapat dicapai dengan melakukan senjangan anggaran. Apabila target anggaran tercapai maka manajer akan dinilai berprestasi sehingga manajer akan mendapatkan kompensasi yang semakin besar. Sedangkan ketika target anggaran sulit untuk dicapai maka kompensasi yang akan diberikan kepada manajer juga kecil. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi senjangan anggaran yang dilakukan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Lau dan Eggleton (2003),

Veronika dan Komang (2009), dan Afiani (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Penekanan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat penekanan anggaran maka semakin tinggi senjangan anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Anggraeni (2008), Purgianto (2009), dan Afiani (2010) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula senjangan anggaran yang dilakukan. Kompensasi yang tinggi menuntut pada penyusun anggaran untuk melakukan senjangan anggaran. Kompensasi memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja dan dengan ditetapkannya target anggaran maka manajer akan berusaha agar target anggaran dapat dicapai dengan melakukan senjangan anggaran.

Implikasi

Implikasi dari temuan penelitian ini yaitu senjangan anggaran harus dikontrol atau diprediksi secara dini agar dapat meningkatkan efektifitas anggaran perusahaan terutama dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian. Perusahaan yang mempertimbangkan senjangan anggaran harus menerapkan kebijakan yang dapat meningkatkan komitmen para manajer terhadap tujuan dan nilai perusahaan karena kesetiaan dan loyalitas manajer pada suatu perusahaan akan mengurangi

kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penyusunan anggaran harus dibuat oleh manager yang sangat komitmen terhadap tujuan perusahaan. Rekomendasi untuk penelitian mendatang, variabel-variabel motivasional lain perlu dipertimbangkan untuk memprediksi timbulnya senjangan anggaran.

Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini diantaranya yaitu pertama, masih diperlukan penelitian pada aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian. Selanjutnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari satu perusahaan manufaktur sehingga membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian. Sampel hanya berasal dari perusahaan manufaktur dan memungkinkan mendapatkan hasil yang berbeda jika menggunakan sampel dari perusahaan non manufaktur seperti perusahaan jasa atau organisasi publik. Keterbatasan lainnya adalah proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan tidak dapat disebutkan dan dijelaskan karena adanya kerahasiaan dari perusahaan.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka disarankan untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan sampel lebih dari satu perusahaan manufaktur yang tergolong perusahaan besar sehingga penelitian dapat lebih digeneralisasi. Selain itu dapat pula menggunakan sampel yang berasal dari perusahaan non manufaktur seperti perusahaan jasa atau organisasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, D.N. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran Dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Semarang). *Jurnal Akuntansi Keuangan*. Vol:7.
- Anggraeni, R.S. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Information Asymetry terhadap Slack Anggaran. Tesis Akuntansi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan. 2005. *Management Control Systems*. 11th edition. McGraw-Hill.
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Bronell, P. and McInnes, M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Manajerial Performance. *The Accounting Review*. Vol:61. No.4. pp 587-600.
- Dunk, A.S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. Vol:68. No.2. Hal 400-410.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, D.R. dan M.M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah, C.U. dan I Wayan S. 2014. Pengaruh Interaksi Motivasi dan Budaya Organisasi pada Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol:6. No.1. Hal 46-62.

Hopwood, A.G. 1972. An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal Accounting Research*. Vol:10. pp 156-193

Ikhsan, A. dan M. Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Lau, C.M and I.R.C. Eggleton. 2003. The influence of Information Asymmetry and Budget Emphasis on the Relationship between Participation and Slack. *Accounting and Business Research*. Vol:33. No.2. pp 91-104.

Milkovich, G.T. 2008. *Compensation*. ninth edition. New York: McGraw-Hill.

Narimawati, U. 2008. *Teknik-teknik Analisis Multivariat untuk Riset Ekonomi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Nirmala, D. 2012. *Statistik Deskriptif dan Regresi Linier Berganda dengan SPSS*. Semarang: Semarang University Press.

Oktorina, M. and Yanuar N.S. 2013. Effect of Budget Participation, Budget Emphasis, and Fairness Perception on the Budgetary Slack with Managerial Trustworthy Behavior as Moderating Variable at Manufacturing Company in Jakarta. *International Conference on Business and Management*, October 2013.

Purgianto, E. 2009. Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Tekanan Anggaran, dan Conflict of Interest terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. Vol:5. No.5

Sarwono, J. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.

_____. 2013. *Statistik Multivariat Aplikasi untuk Riset Skripsi*. Yogyakarta: Andi.

Schuler, R.S. dan S.E. Jackson. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.

Sekaran, U. 2003. Research Methods For Business: A Skill Building Approach. John Wiley & Sons, Inc.

Sembiring, R.K. 2003. Analisis Regresi. Edisi Kedua. Bandung: Institut Teknologi Bandung.

Sujana, I Ketut. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack. Jurnal Akuntansi dan Bisnis. Vol:5. No.2, Juli 2010.

Tjahjanti, R.D.F. 2004. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Senjangan Anggaran. Tesis Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.

Triana, M., Yuliusman, Wirmie E.P. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Locus of Control terhadap Slack Anggaran. E-Jurnal BINAR AKUNTANSI. Vol:1. No.1, September 2012.

Veronica, A. dan Komang A.K. 2009. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung. Jurnal Akuntansi dan Bisnis. Vol:4. No.1. Hal 20-28.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Permohonan Ijin Penelitian

Salatiga, 7 Desember 2013

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yang terhormat,

Kepala HRD

PT. APAC INTI CORPORA

Jl. Soekarno Hatta Km.32 Desa Harjosari Bawen Semarang 50661

Jawa Tengah - INDONESIA

Phone : 62-298-522888

Fax : 62-298-522297

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Senjangan Anggaran”**, dengan ini saya memohon ijin agar dapat melakukan penelitian di **PT. APAC INTI CORPORA** pada semester genap (2013/2014).

Adapun penelitian yang akan saya lakukan meliputi penyebaran kuesioner.

Sebagai informasi, data yang akan saya peroleh hanya akan dipergunakan untuk keperluan akademik.

Atas perhatian serta ijin yang diberikan, kami mengucapkan terima kasih.

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Hormat Saya,

Dr. Intiyas Utami, SE.,M.Si.,Ak.,CA
Fakultas Ekonomika dan Bisnis-UKSW

Yocky Armando Febrian

Lampiran 2 Kuesioner

Petunjuk Pengisian

Berikut adalah petunjuk berpartisipasi:

Berikan pendapat atas beberapa pernyataan dengan memberi tanda cek list (\checkmark) pada salah satu kolom yang menurut Bpk/Ibu/Sdr tepat.

Skala yang di gunakan adalah sebagai berikut:

Skala “STS” = “Sangat Tidak Setuju”

Skala “TS” = “Tidak Setuju”

Skala “N” = “Netral”

Skala “S” = “Setuju”

Skala “SS” = “Sangat Setuju”

Contoh:

STS	TS	N	S	SS
-----	----	---	---	----

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Data Responden

DATA PRIBADI RESPONDEN :

Isi data pribadi anda di bawah ini, dan beri tanda cek list (\checkmark) pada kolom yang tersedia.

Nama / Inisial :

Umur : tahun

Jenis Kelamin : Pria

Wanita

Pendidikan Terakhir : SLTA S2

D3 S3

S1

Jabatan sekarang :

Lamanya Bapak/Ibu Bekerja pada Perusahaan ini :

< 3 Tahun

3 - 5 Tahun

5 > Tahun ; sebutkan : tahun

Partisipasi Anggaran

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran perusahaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Pendapat saya sangat dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saya sering memberikan pendapat dan/atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saya berkontribusi besar dalam penyusunan anggaran perusahaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan anggaran akhir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Penekanan Anggaran

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sudah berusaha mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Kemampuan saya dalam mencapai target anggaran sudah baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Hubungan saya dengan bawahan terjalin dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saya telah menjalankan efisiensi pada divisi saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saya sangat peduli terhadap pekerjaan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kompensasi

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Penghasilan yang saya peroleh sesuai dengan kontribusi saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saya mendapatkan bonus dari perusahaan apabila telah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Tunjangan yang diberikan di luar gaji telah sesuai dengan harapan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saya diberikan komisi oleh perusahaan sesuai dengan yang saya harapkan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Penghargaan yang diberikan kepada saya membuat bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saya mendapat kompensasi apabila kinerja saya baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Saya mendapat pengakuan dari atasan atas hasil kerja yang telah saya capai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Senjangan Anggaran

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya harus memonitor biaya pada divisi saya secara hati-hati karena adanya keterbatasan anggaran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Penyusunan anggaran divisi saya tidak memiliki target khusus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Target anggaran tidak bertujuan untuk peningkatan efisiensi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Target anggaran sulit untuk dicapai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lampiran 3 Surat Keterangan Penelitian



PT. APAC INTI CORPORA

F.XII.1.3.06.06

SURAT KETERANGAN

51 / AIC - HRD / IV / 2014

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

NO	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI
1	Yocky Armando Febrian	232010050	UKSW Salatiga - S1 Akuntansi

Telah selesai melaksanakan penelitian skripsi pada PT. APAC INTI CORPORA ”
Bawen mulai tanggal 24 Februari s/d 22 Maret 2014

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan untuk dapat
dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bawen, 8 April 2014

Hormat kami,



Enand Karanawati

Manager HRD

Lampiran 4 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X ₁)	Suatu proses dalam organisasi yang melibatkan individu-individu (manajer) dalam penyusunan anggaran untuk menentukan tujuan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran (Brownell 1982).	<ul style="list-style-type: none"> • Keikutsertaan dalam menyusun anggaran • Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran • Memberikan pendapat pada atasan • Kontribusi dalam penyusunan anggaran • Usulan penyusunan anggaran • Memiliki pengaruh atas anggaran akhir 	Ordinal
Penekanan Anggaran (X ₂)	Desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik (Hopwood 1972).	<ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan pekerjaan yang dilakukan • Kesanggupan dalam memperhatikan kualitas • Kemampuan untuk mencapai target anggaran • Kemampuan menjalin hubungan yang 	Ordinal

		<p>baik antara atasan dengan bawahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi dalam menjalankan unit operasi • Kepedulian terhadap pekerjaan 	
Kompensasi (X_3)	<p>Sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan suatu organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dibebankan (Schuler dan Jackson 1999).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penghasilan • Bonus • Tunjangan • Komisi • Penghargaan • Kompensasi • Status Pengakuan 	Ordinal
Senjangan Anggaran (Y)	<p>Perbedaan antara jumlah anggaran dan jumlah estimasi terbaik (Anthony dan Govindarajan 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan memonitor biaya • Kemampuan dalam mencapai anggaran • Mendorong peningkatan efisiensi • Tingkat kesulitan target anggaran yang ditetapkan 	Ordinal

Tabel 4.3 Uji Validitas Data

No.	Variabel	Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
1.	Partisipasi Anggaran	PA1	0,2353	0,766**	Valid
2.		PA2	0,2353	0,861**	Valid
3.		PA3	0,2353	0,800**	Valid
4.		PA4	0,2353	0,823**	Valid
5.		PA5	0,2353	0,688**	Valid
6.		PA6	0,2353	0,778**	Valid
7.	Penekanan Anggaran	PE1	0,2353	0,662**	Valid
8.		PE2	0,2353	0,820**	Valid
9.		PE3	0,2353	0,765**	Valid
10.		PE4	0,2353	0,762**	Valid
11.		PE5	0,2353	0,765**	Valid
12.		PE6	0,2353	0,689**	Valid
13.		Kompensasi	KS1	0,2353	0,637**
14.	KS2		0,2353	0,733**	Valid
15.	KS3		0,2353	0,717**	Valid
16.	KS4		0,2353	0,746**	Valid
17.	KS5		0,2353	0,678**	Valid
18.	KS6		0,2353	0,712**	Valid
19.	KS7		0,2353	0,639**	Valid
20.	Senjangan Anggaran	SA1	0,2353	0,687**	Valid
21.		SA2	0,2353	0,753**	Valid
22.		SA3	0,2353	0,739**	Valid
23.		SA4	0,2353	0,764**	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2014

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yocky Armando Febrian
NIM : 232010050
Alamat Asal : Sraten Permai L.2 RT 04/ RW VII Kec. Tuntang, Kab.
Semarang, Jawa Tengah
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran,
dan Kompensasi terhadap Senjangan Anggaran

Riwayat Pendidikan :

- 1998-2004 SD Negeri Sidorejo Lor 03 Salatiga
- 2004-2007 SMP Negeri 1 Salatiga
- 2007-2010 Jurusan IPS SMA Negeri 2 Salatiga
- 2010-2014 Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Satya Wacana

Riwayat Kursus :

- Kursus Brevet Pajak A dan B tahun 2013 di FEB UKSW Salatiga

Seminar dan Pelatihan yang Pernah Diikuti

- National Seminar on Accounting 2011 “Penyusunan Laporan Keuangan Bebas SAK 2010”
- National Seminar on Accounting dan The Real Accounting Competition and Exhibition
- Seminar Nasional Kewirausahaan “Great Man Have Great Minds”
- Seminar “How to Trade in The Futures Market”
- Leadership Outbond Training