

**ANALISIS PENGARUH ANGGARAN
PARTISIPATIF TERHADAP *BUDGETARY
SLACK* DENGAN PERTIMBANGAN ETIKA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

(Studi Kasus pada PT PLN (Persero)

Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**MELINA YOSEPHINE SIHOMBING
NIM. 12030113120052**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Melina Yosephine Sihombing

Nomor Induk Mahasiswa : 12030113120052

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH ANGGARAN
PARTISIPATIF TERHADAP *BUDGETARY
SLACK* DENGAN PERTIMBANGAN ETIKA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Distribusi
Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta)**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.

Semarang, 11 April 2017

Dosen Pembimbing,

(Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.)
NIP. 19660108 199202 1001

PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Melina Yosephine Sihombing

Nomor Induk Mahasiswa : 12030113120052

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH ANGGARAN
PARTISIPATIF TERHADAP *BUDGETARY
SLACK* DENGAN PERTIMBANGAN ETIKA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Distribusi
Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 12 Juni 2017

Tim Penguji :

1. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt. ()

2. Dr. Indira Januarti, S.E., M.Si., Ak ()

3. Dwi Cahyo Utomo, S.E., M.A., Ph.D., Akt. ()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Melina Yosephine Sihombing, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis lainnya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 April 2017

Yang membuat pernyataan,

Melina Yosephine Sihombing
NIM: 12030113120052

ABSTRAK

Penelitian tentang pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* masih menunjukkan ketidakkonsistenan hasil yang bertentangan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* serta pengaruh pertimbangan etika sebagai variabel moderasi pada hubungan antara variabel anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.

Objek dalam penelitian ini merupakan manajer tingkat bawah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Model analisis yang digunakan untuk hipotesis pertama adalah regresi linear sederhana, sementara untuk hipotesis kedua menggunakan analisis regresi moderat (MRA – Moderated Regression Analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* yang ditunjukkan oleh nilai koefisien anggaran partisipatif sebesar 0,470 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,022 ($<0,05$). 2) nilai koefisien interaksi antara anggaran partisipatif dengan pertimbangan etika sebesar - 0,361 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,030 ($<0,05$) yang mengindikasikan bahwa anggaran partisipatif dengan pertimbangan etika berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa pertimbangan etika merupakan variabel moderasi.

Kata kunci: Anggaran Partisipatif, *Budgetary Slack*, Pertimbangan Etika

ABSTRACT

Research about the effect of the participatory budgeting to budgetary slack still show inconsistency conflicting results. This study aims to provide empirical evidence about the effect of the participatory budgeting to budgetary slack and the effect of ethical judgement as moderating variable on the relationship between participatory budgeting and budgetary slack.

The object of this research is a lower-level managers involved in the budgeting process in PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta. Data was collected using a questionnaire research instruments with the total respondents are 40 people. Model analysis used for the first hypothesis is simple linear regression, while the second hypothesis uses moderated regression analysis (MRA).

The results indicate that: 1) participatory budgeting significantly positive affects the budgetary slack, showed by the participatory budgeting coefficient of 0.470 with a significance level of 0.022 (<0.05). 2) the value of the coefficient of interaction between participatory budgeting and ethical judgement is - 0.361 with a significance level of 0.030 (<0.05), indicating that the participatory budgeting with ethical judgement significantly negative affecting on the budgetary slack. These results indicates that the ethical judgement is moderating variable.

Keywords: *Participatory Budgeting, Budgetary Slack, Ethical Judgement*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Mintalah maka akan diberikan kepadamu; carilah, maka kamu akan
mendapatkan; ketoklah maka pintu akan dibukakan bagimu.
Karena setiap orang yang meminta, menerima dan setiap orang yang mencari
mendapat dan setiap orang yang mengetok, baginya pintu dibukakan.
Matius 7 : 7-8*

*Hai pemalas,pergilah kepada semut,perhatikanlah lakunya dan jadilah bijak.
Amsal 6:6*

*Skripsi ini kupersembahkan untuk
Bapak, Mama, Abang dan Kedua Adikku tercinta
Serta Seluruh Keluarga Besar terkasih*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberkati dan memberikan penyertaan dan anugerahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi”. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa banyak hambatan serta rintangan yang dihadapi dalam proses penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulisan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung :

1. Bapak Drs. Marolop Sihombing dan Mama Ever Ida Uli Siregar selaku orangtua penulis serta abang-adik dan keluarga besar yang tiada hentinya memberi motivasi luar biasa dan semangat dalam bentuk doa maupun arahan. Terimakasih untuk selalu ada disisi penulis.
2. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing penulis yang senantiasa memberikan arahan yang sangat bernilai kepada penulis sepanjang penyusunan skripsi.
3. Dr. Soeharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Fuad, S.E.T, M.Si.,Akt., Ph.D. selaku Kepala Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Zulaikha, Dr. Hj., M.Si., Akt. selaku dosen wali penulis.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro khususnya dosen akuntansi yang telah banyak memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama menempuh studi.
7. Opung Hermina br. Batubara selaku nenek penulis, yang selalu mendoakan penulis dalam meniti hidup menjadi seseorang yang lebih baik seperti yang opung impikan. Opung adalah panutanku, terimakasih untuk selalu menyelipkan nama penulis dalam setiap doa yang opung ucapkan.
8. Sahabat – sahabat seperjuangan penulis di Semarang, Merry, Meilan, Tycho, Pernando, Deo dan Roy. Terimakasih untuk setiap kebersamaan yang telah kita lewati yang memberikan warna berbeda di hidup penulis selama menjalani perkuliahan di Semarang.
9. Claudia Sinaga, selaku kakak komcil penulis yang senantiasa memberikan motivasi luar biasa dalam menghadapi setiap proses dalam perkuliahan.
10. Teman – teman seperjuangan “Akuntan Batak”, Lisa, Agustina, Ester, Resi, Rini, Lilis, Octrine, Dessy, Gretta, Margareth, Rizki. Terimakasih untuk setiap kebersamaan yang kita lewati. *See you on top.*
11. Keluarga AUDISIE, tempat penulis ditempa, keluarga ternyaman bagi penulis yang memberikan segala pelajaran dan pengalaman luar biasa yang takkan terlupakan.
12. Teman – teman penulis di Griya Permata 3th floor (Reni, Lilis, Eva, Christin, Ester, Ria) dan Pondok Putri Ayu (Kak Borisma, Kak Yuni, Mbak Seindah,

Agustina, Elsa, Aneke) yang senantiasa memberikan senyum dan tawa yang mengisi hari-hari penulis.

13. Parhasian Putra Hutasoit selaku rekan penulis yang mengisi hari-hari penulis selama menjalani proses penyusunan skripsi. Terimakasih untuk selalu ada memberikan semangat di masa akhir perkuliahan penulis.
14. Sahabat penulis, Andrean Wismar Putra Saragih yang senantiasa menjadi tempat curhat ternyaman bagi penulis. Terimakasih untuk selalu ada menjadi pendengar yang baik, terimakasih untuk segala kata-kata bijak darimu. Semoga cita dan impianmu terwujud.
15. Sahabat lama penulis nan jauh disana (Veni, Brigita Sance, Wensi dan Kak Dame) yang memberikan semangat dan dukungan dari jauh bagi penulis, yang mendengarkan segala keluh kesah penulis selama menjalani proses. Kalian luar biasa.
16. Sahabat dan teman seperjuangan penulis di Tembalang (Rian, Ady dan Adi), terimakasih untuk pengalaman berharga bersama kalian. Sampai ketemu di pintu kesuksesan.
17. KKN Tim II Desa Papasan Jepara (Mas Nizar, Mbak Prika, Mas Adel, Odiakta, Nurul Ozi, Laila dan Ratih) yang memberikan kenangan suka dan duka bersama penulis selama 35 hari di desa.
18. Seluruh rekan – rekan penulis di organisasi : Gerakan Mahasiswa Kristen Indonesia (GMKI) Cabang Semarang, PMK FEB, Teater Obkial, Economic Voice, Teater Bumi yang memberikan pelajaran dan modal yang sangat

berharga bagi penulis dalam mengembangkan potensi diri. *Thank you for having me.*

19. Seluruh manajer di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta yang telah bersedia memberikan izin bagi saya dalam melakukan penelitian. Terimakasih untuk kesediannya dalam mengisi kuesioner sehingga penelitian ini dalam terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang dilibatkan dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Penulis mengucapkan terimakasih terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam bentuk doa dan perhatian maupun bimbingan dan penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih belum sempurna sehingga masukan dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. Kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan parapembaca.

Semarang, 11 April 2017

Penulis,

Melina Yosephine Sihombing

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I <u>PENDAHULUAN</u>	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II <u>TELAAH PUSTAKA</u>	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>).....	12
2.1.2. Anggaran (<i>Budget</i>).....	14
2.1.2.1. Pengertian Anggaran.....	14
2.1.2.2. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran.....	15
2.1.2.3. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	16
2.1.2.4. Manfaat Anggaran.....	17
2.1.2.5. Keterbatasan Anggaran.....	17
2.1.3. Anggaran Partisipatif (<i>Participative Budgeting</i>).....	18
2.1.3.1. Pengertian Anggaran Partisipatif.....	18
2.1.3.2. Manfaat Anggaran Partisipatif.....	19
2.1.3.3. Kelemahan Anggaran Partisipatif.....	19
2.1.4. Kesenjangan Anggaran (<i>Budgetary Slack</i>).....	20

2.1.5. Pertimbangan Etika.....	21
2.1.5.1. Pengertian Etika.....	21
2.1.5.2. Teori Etika	22
2.1.5.2.1. Teori Etika Deontologi.....	22
2.1.5.2.2. Teori Etika Teologi.....	23
2.1.5.3. Nilai Dasar Aparatur Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	23
2.2. Penelitian Terdahulu	25
2.3. Kerangka Pemikiran.....	32
2.4. Hipotesis Penelitian	33
2.4.1. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap <i>Budgetary Slack</i>	33
2.4.2. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan Pertimbangan etika sebagai Variabel Moderasi	34
BAB III <u>METODE PENELITIAN</u>	37
3.1. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel.....	37
3.1.1. Variabel Dependen.....	37
3.1.2. Variabel Independen	38
3.1.3. Variabel Moderasi.....	39
3.2. Populasi dan Sampel.....	41
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	41
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5. Metode Analisis	42
3.5.1. Analisis Deskriptif	42
3.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	43
3.5.3. Uji Asumsi Klasik.....	43
3.5.3.1. Uji Normalitas	44
3.5.3.2. Uji Heteroskedastisitas	44
3.5.3.3. Uji Multikolonieritas	45
3.5.4. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis	45
3.5.4.1. Analisis Regresi Linear Sederhana.....	45
3.5.4.2. Analisis Regresi Moderasi (<i>Moderated Regression Analysis</i>)	46
3.5.4.3. Uji Hipotesis	47
3.5.4.3.1. Koefisien Determinasi (R ²).....	47
3.5.4.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	47

3.5.4.3.3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	48
BAB IV _HASIL DAN ANALISIS.....	49
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	49
4.2 Analisis Data	50
4.2.1. Statistik Deskriptif	50
4.2.1.1. <i>Budgetary Slack</i>	51
4.2.1.2. Anggaran Partisipatif.....	52
4.2.1.3. Pertimbangan Etika.....	52
4.2.2. Uji Instrumen Penelitian	52
4.2.2.1. Uji Validitas.....	52
4.2.2.2. Uji Reliabilitas.....	54
4.2.3. Uji Asumsi Klasik.....	55
4.2.3.1. Uji Normalitas	55
4.2.3.2. Uji Heteroskedastisitas	58
4.2.3.3. Uji Multikolonieritas	59
4.2.4. Uji Regresi	60
4.2.4.1. Uji Regresi Linear Sederhana.....	60
4.2.4.2. Uji Regresi Moderasi (<i>Moderated Regression Analysis</i>)	63
4.3 Interpretasi Hasil.....	66
4.3.1. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap <i>Budgetary Slack</i>	66
4.3.2. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan Pertimbangan etika sebagai Variabel Moderasi	67
BAB V _PENUTUP	69
5.1 Simpulan	69
5.2 Keterbatasan.....	70
5.3 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	28
Tabel 4.1 Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.3 Descriptive Statistics	51
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Budgetary Slack.....	53
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Anggaran Partisipatif.....	53
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Pertimbangan Etika.....	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	55
Tabel 4.8 Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov.....	58
Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	59
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Uji Heteroskedastisitas	59
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolonieritas	60
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi R Square Hipotesis 1.....	60
Tabel 4.13 Uji Statistik F Hipotesis 1	61
Tabel 4.14 Uji Statistik t Hipotesis 1	62
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi R Square Hipotesis 2.....	63
Tabel 4.16 Uji Statistik F Hipotesis 2	64
Tabel 4.17 Uji Statistik t Hipotesis 2	64
Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran	32
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas	56
Gambar 4.2 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian	74
Lampiran B Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Lampiran C Data Penelitian (Tabulasi Data)	85
Lampiran D Hasil Uji Validitas & Reliabilitas	88
Lampiran E Hasil Uji Asumsi Klasik	94
Lampiran F Uji Regresi Linear Sederhana (Hipotesis 1).....	98
Lampiran G Uji Regresi Moderasi / MRA (Hipotesis 2).....	99
Lampiran H Surat Ijin Penelitian	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu sistem yang dibentuk untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dalam definisi yang lebih luas, Supriyono (1987:142) mengatakan bahwa organisasi adalah unit-unit sosial atau kolektifitas yang sengaja disusun kembali untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu, suatu organisasi mempunyai batas-batas, aturan-aturan normatif, jenjang kekuasaan, sistem komunitas dan sistem pengkoordinasian anggota; kolektifitas tersebut pada dasarnya keberadaannya relatif berkesinambungan dalam suatu lingkungan dan melaksanakan kegiatan yang umumnya dihubungkan dengan tujuan atau sasarannya. Dari pengertian tersebut, organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarannya pasti memerlukan serangkaian proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan, dan pengendalian.

Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan sebagai suatu organisasi harus selalu merencanakan tujuan yang hendak dicapai melalui serangkaian pengaturan strategi. Proses ini disebut sebagai proses perencanaan. Dalam proses perencanaan, perusahaan mempertimbangkan tujuan dan alternatif untuk dilaksanakan di masa depan, dan perencanaan yang nantinya disusun sekaligus menjadi dasar pengendalian perusahaan.

Perhatian utama yang disajikan dalam penelitian ini adalah penganggaran. Penganggaran merupakan perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya, dan anggaran adalah rencana yang disusun secara kuantitatif, umumnya dalam ukuran satuan moneter yang mencakup jangka waktu tertentu yang biasanya satu tahun (Supriyono,1987:331). Selain itu, Mardiasmo (2002:61) berpendapat bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Sementara *The National Committee On Governmental Accounting United States Of America* dalam Arif dkk (2002:14) mendefinisikan:

“A budget is a plan of financial operations embodying estimates of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them (anggaran adalah rencana kegiatan keuangan yang berisi perkiraan belanja yang diusulkan dalam satu periode dan sumber pendapatan yang diusulkan untuk membiayai belanja tersebut)”.

Dari pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah landasan utama dari keseluruhan rencana kegiatan perusahaan dalam bentuk finansial yang meliputi perkiraan pengeluaran dalam suatu periode serta cara pemenuhan pengeluaran tersebut, yang dijadikan sebagai indikator kinerja atas suatu pencapaian.

Proses penyusunan anggaran dilakukan untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada seluruh unit organisasi dan memonitori prestasi dan pencapaian dari tujuan-tujuan tersebut. Menurut Tunggal (1993) terdapat 2 pendekatan umum yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu *traditional budgeter* dan

contemporer budgeter. Ciri utama dalam *traditional budgeter* adalah otoritatif atau totaliter. Dikatakan otoritatif karena manajemen tingkat atas bertanggung jawab dalam menyusun anggaran sementara manajemen menengah dan tingkat bawah dibebani tanggung jawab untuk menjalankan anggaran. Sementara dalam *contemporer budgeter*, ciri utamanya adalah partisipatif atau demokratis. Dalam pendekatan ini, manajemen menengah dan tingkat bawah berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran bersama dengan manajemen tingkat atas. Artinya, manajer pusat pertanggungjawaban selaku manajemen tingkat bawah memiliki kesempatan dalam menyuarakan pendapat pribadinya dalam anggaran. Hal inilah yang dinamakan sebagai anggaran partisipatif.

Implikasi keterlibatan aspek perilaku individu dalam anggaran partisipatif tersebut ternyata mendorong kecenderungan manajemen tingkat bawah dalam menciptakan “slack” atau “padding” sebagai bentuk “bahaya moral” dari perilaku disfungsional. *Slack* diartikan sebagai anggaran yang “longgar” atau lebih sering disebut sebagai senjangan atau kesenjangan anggaran. Dalam pengertian yang lebih luas, Maiga (2005) menyatakan bahwa kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) didefinisikan sebagai akibat dari anggaran partisipatif yang menimbulkan *overstated expenses* yaitu beban yang sengaja dilebihkan, dan *understated revenues* yaitu pendapatan yang sengaja direndahkan ataupun *underestimated performance capabilities* yaitu kemampuan kinerja yang sengaja direndahkan.

Manajemen tingkat bawah dalam penyusunan anggaran partisipatif akan berusaha memuaskan kebutuhan personal dan pemenuhan diri sendiri (*self fulfilment*). Hal ini didukung oleh pendapat Maslow dalam yang menjelaskan

bahwa manusia selaku individu bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk memenuhi tingkat kebutuhan/*Hierarchy of Needs* (Ikhsan dan Ishak,2005:50) :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
2. Kebutuhan akan keamanan (*safety needs*)
3. Kebutuhan akan sosial (*social needs*)
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan penghargaan dari orang lain (*respect from others*)
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Adanya motivasi yang salah atas pemenuhan diri sendiri dan perilaku opportunistik oleh manajemen tingkat bawah dalam penciptaan *slack* dalam anggaran dimaksudkan untuk membuat kinerja manajer seolah-olah baik sehingga muncul keinginan memperoleh penghargaan dari orang lain (*respect from others*). Sementara, atasan (pemegang saham) termotivasi untuk memaksimalkan kepentingan para pemegang saham yang cenderung memilih alternatif apa yang paling menguntungkan para pemilik perusahaan. Adanya perbedaan kepentingan (*conflict of interest*) antarkelompok tersebut akan mengganggu bahkan merusak produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Budgetary slack dipandang sebagai isu organisasional yang mengacu pada perilaku yang didasari oleh moral hazard. Dalam *agency theory*, moral hazard adalah dasar bagi seorang manajer dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, teori pengembangan moral mengungkapkan bahwa perilaku individu dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh prinsip etika yang mereka miliki. Penelitian ini mengasumsikan bahwa manajer cenderung mengutamakan

kepentingan diri sendiri ataukah kepentingan organisasional tergantung pada level atau intensitas nilai etika yang mereka miliki. Keprihatinan etis biasanya timbul dalam situasi dimana kepentingan diri sendiri bertentangan dengan kewajiban moral.

Aspek etis yang disoroti dalam proses penyusunan anggaran ini adalah aspek perilaku manajer dalam penciptaan *slack*, dimana manajer didorong oleh keinginan untuk memenuhi kepentingan pribadinya. Pertimbangan etika memegang peranan penting dalam proses penyusunan anggaran karena nilai-nilai etika mampu mendorong untuk pemegang kepentingan untuk tidak melakukan *budgetary slack*. Seorang manajer harus mampu mengidentifikasi perilaku penciptaan *slack* sebagai isu moral. Maiga (2005) menjelaskan bahwa penciptaan *slack* tidaklah sejalan dengan kewajiban yang berbasis norma dan kebajikan sebagaimana halnya dilakukan seorang manajer profesional sehingga penciptaan *slack* dipandang sebagai dilema etis – suatu keadaan sulit dalam memutuskan sesuatu yang layak dan pantas.

Penelitian ini menunjukkan hubungan antara anggaran partisipatif yang dilakukan oleh seorang manajer dan kecenderungannya menciptakan *slack* yang dimoderasi oleh pertimbangan etika. Etika didasarkan pada keseluruhan konsep dari kewajaran, keadilan dan kebenaran. Etika digunakan sebagai dasar untuk menentang praktik bisnis yang tidak etis dimana individu dapat membangun pemahaman dalam memecahkan masalah etis atas suatu tindakan sebagai aksi yang benar atau salah secara moral. Oleh karena itu, etika dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melihat bagaimana manajer membuat penilaian yang etis

(*ethical judgement*) ketika berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menghindari “bahaya moral” oleh individu dengan unsur kepentingan. Penelitian ini akan membantu memahami bagaimana pertimbangan etika mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dan kecenderungan menciptakan *slack* pada anggaran.

Penelitian-penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack* menunjukkan hasil yang tidak konsisten, diantaranya Merchant (1985), Dunk (1993), Apriyandi (2011), Rahmiati (2013), Sugiarta dkk (2014), Maliki (2014) menunjukkan bukti yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran mengurangi kemungkinan terjadinya *budgetary slack*. Sedangkan penelitian Lukka (1988), Hafsa (2005), Christina (2009), Armaeni (2012), Miyati (2014), Listiani (2014) menunjukkan hasil yang bertolak belakang dimana hasil penelitian mereka menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Penelitian lainnya seperti Collins (1978) dan Asak (2014) menunjukkan hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* tidaklah signifikan.

Perbedaan hasil dari penelitian yang tidak konsisten di atas kemudian mendorong dan memotivasi peneliti untuk menguji kembali hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack* dengan objek penelitian yang berbeda dengan peneliti sebelumnya. Penelitian ini menggunakan variabel moderasi untuk melihat hubungan antara kedua variabel tersebut. Peneliti bermaksud menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah

pertimbangan etika memperkuat atau memperlemah hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.

Penelitian sebelumnya seperti Miyati (2014) menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan pertimbangan etika tidak berpengaruh secara individual terhadap *budgetary slack*, dan pertimbangan etika bukan merupakan variabel moderasi. Penelitian lainnya seperti Maskun (2009) yang menggunakan etika sebagai variabel independen dalam mempengaruhi kecenderungan menciptakan *budgetary slack* menunjukkan hasil bahwa etika berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yang berarti bahwa semakin responden menganggap tidak etis keberadaan *budgetary slack* maka semakin tinggi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Penelitian lainnya oleh Maliki (2014) yang menguji variabel yang sama menyarankan agar penelitian selanjutnya menggunakan etika profesi dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*.

Salah satu organisasi sektor publik di Indonesia yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (berdasarkan UU No.19 Tahun 2003). BUMN di Indonesia berbentuk perusahaan perseroan, perusahaan umum, ataupun perusahaan jawatan yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh Kementerian BUMN. BUMN dapat juga diartikan sebagai perusahaan nirlaba yang menyediakan barang dan jasa

kepada masyarakat umum (publik) sehingga dianggap memberikan kontribusi terhadap perekonomian negara. PT PLN (Persero) atau Perusahaan Listrik Negara merupakan sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Dalam kurun waktu 2013-2016, PT PLN (Persero) menunjukkan peningkatan kinerja yang cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/publik.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack* dengan variabel lain yang mempengaruhi keduanya yaitu pertimbangan etika sebagai variabel moderasi pada salah satu Badan Usaha Milik Negara di Indonesia, yakni PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta. Akhirnya, judul penelitian yang dipilih adalah **“Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas yang diutarakan peneliti, maka dapat diidentifikasi pertanyaan sebagai berikut.

1. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah pertimbangan etika memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang diharapkan sesuai dengan perumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.
2. Untuk mengetahui pengaruh pertimbangan etika sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi dan literatur untuk penelitian di bidang yang sama.
 - b. Penelitian ini diharapkan membantu pemahaman lebih luas mengenai penganggaran perusahaan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti
Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang *budgetary slack*, anggaran partisipatif dan pertimbangan etika dalam proses penganggaran perusahaan.
 - b. Bagi Pihak Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi manajer, staf dan pegawai BUMN lainnya tentang pemahaman penyusunan anggaran yang efektif dan efisien.
 - c. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi dunia pendidikan tentang anggaran dan dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan pendahuluan yang berisi latar belakang yang mendasari munculnya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka mengenai teori-teori yang melandasi penelitian dan teori yang menjadi dasar acuan untuk menganalisis hipotesis dalam penelitian. Bagian ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, paradigma penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab tiga berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini terdiri dari definisi operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi mengenai pembahasan hasil dari data sekunder yang telah diolah serta analisis pengujian. Hasil ini akan digunakan untuk menginterpretasikan hipotesis pada penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi mengenai simpulan, keterbatasan dan saran bagi penelitian di masa mendatang.