

## ***ABSTRACT***

*To manage the resources to be effective and efficient, an organization needs a management control system. Budget can be used as a helpful tool for management in managing the resources, the budget is a work plan that is measured in monetary unit. At the end of the period, the results achieved is compared to the specified budget. Usually, the comparison result can be used as the comparing object in the assessment of management performance. The budgeting process can involve the participation of various levels management, this is a possibility for budgetary slack to be happened. When the management is arranging the budget which is not showing the optimum performance achieved, in order to make the budget easy to be reached. This research is aimed to find out how participatory budgeting at PT. POS INDONESIA (PERSERO), how the participatory budgeting influences to the occurrence of budgetary slack on PT.POS INDONESIA (PERSERO). This study measures the impact of participatory budgeting on budgetary slack, the analysis obtained a value of 23,04%, this value shows the participatory budgeting gives the effect as 23.04% against the slack budgeting.*

*Keywords: Participatory Budgeting, Slack Budget*

## ABSTRAK

Untuk mengelola sumber daya agar efektif dan efisien, suatu organisasi memerlukan suatu sistem pengendalian manajemen. Anggaran dapat dijadikan alat bantu bagi manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada, anggaran merupakan rencana kerja yang diukur dalam satuan moneter. Pada akhir periode, hasil yang dicapai dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan tersebut biasanya dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja manajemen. Proses penyusunan anggaran dapat melibatkan partisipasi dari berbagai tingkat manajemen, hal ini yang memungkinkan terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*), yaitu ketika pihak manajemen menyusun anggaran yang tidak mencerminkan kinerja optimum yang dapat dicapai, dengan maksud agar anggaran lebih mudah dicapai. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana penganggaran partisipatif (*participatory budgeting*) di PT. POS INDONESIA (PERSERO), bagaimana pengaruh penganggaran partisipatif terhadap terjadinya senjangan anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO). Penelitian ini mengukur pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran. Dari hasil analisis didapatkan nilai sebesar 23,04%, hal ini menunjukkan penganggaran partisipatif memberikan pengaruh sebesar 23,04% terhadap terjadinya senjangan anggaran.

Kata Kunci : Penganggaran Partisipatif, Senjangan Anggaran

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Ruang Lingkup Penganggaran Partisipatif.....	7
2.1.1 Pengertian Penganggaran.....	7
2.1.2 Karakteristik Anggaran.....	8
2.1.3 Fungsi Anggaran.....	10
2.1.4 Proses Penyusunan Anggaran.....	13

2.1.5	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.....	15
2.1.6	Manfaat Anggaran.....	17
2.1.7	Macam Anggaran.....	19
2.1.7.1	Menurut Dasar Penyusunan.....	19
2.1.7.2	Menurut Cara Penyusunan.....	20
2.1.7.3	Menurut Jangka Waktu.....	20
2.1.7.4	Menurut Bidang.....	20
2.1.7.5	Menurut Kemampuan Menyusun.....	21
2.1.7.6	Menurut Fungsinya.....	22
2.1.8	Pendekatan Penyusunan Anggaran.....	22
2.1.9	Penganggaran Partisipatif.....	23
2.1.10	Manfaat dan Kelebihan Penganggaran Partisipatif.....	25
2.1.11	Keterbatasan dan Kelemahan Penganggaran Partisipatif.....	28
2.2	Ruang Lingkup Senjangan Anggaran.....	29
2.2.1	Pengertian Senjangan Anggaran.....	29
2.2.2	Penyebab Terjadinya Senjangan Anggaran.....	30
2.2.3	Akibat dari Senjangan Anggaran.....	32
2.3	Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Senjangan Anggaran.....	33
2.4	Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	34
2.5	Kerangka Pemikiran.....	36
2.6	Hipotesis.....	38
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....		39
3.1	Objek Penelitian.....	39
3.1.1	Sejarah Singkat PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	39

3.1.2	Visi dan Misi PT. POS INDONESIA (PERSERO)	41
3.1.3	Struktur Organisasi PT. POS INDONESIA (PERSERO)	41
3.1.4	Aspek Perusahaan	49
3.2	Metode Penelitian	51
3.2.1	Operasionalisasi Variabel	51
3.2.2	Populasi dan Sampel	53
3.2.3	Teknik Pengumpulan Data	54
3.2.4	Alat Analisis Instrumen	55
3.2.5	Skala	55
3.2.6	Alat Analisis Data	58
3.2.6.1	Koefisien Korelasi	58
3.2.6.2	Koefisien Korelasi Rank Spearman	59
3.2.6.3	Koefisien Penentu (KP) atau Koefisien Determinasi (R)	60
3.2.7	Rancangan Pengujian Hipotesis	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		62
4.1	Pelaksanaan Penganggaran Partisipatif di PT. POS INDONESIA (PERSERO)	63
4.2	Senjangan Anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO)	65
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	66
4.4	Analisis Deskriptif Data Penelitian	67
4.4.1	Aspek Penganggaran Partisipatif	68
4.4.2	Aspek Senjangan Anggaran	81
4.5	Analisis Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Senjangan Anggaran	94
4.5.1	Koefisien Korelasi Rank Spearman	94
4.5.2	Koefisien Determinasi	95

4.5.3 Pengujian Hipotesis.....	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN .....	103
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS ( <i>CURRICULUM VITAE</i> ).....	114

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	43
Gambar 4.1 Uji t Dua Pihak.....	97

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel X.....	52
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel Y.....	53
Tabel 3.3	Skala Likert Kuesioner Positif.....	56
Tabel 3.4	Skala Likert Kuesioner Negatif.....	56
Tabel 4.1	Realisasi dan Anggaran Biaya Usaha.....	65
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	66
Tabel 4.3	PT. POS INDONESIA (PERSERO) mengerahkan seluruh pegawai yang ikut serta dalam proses penganggaran untuk menentukan perencanaan anggaran dan menentukan kegiatan perusahaan.....	69
Tabel 4.4	PT. POS INDONESIA (PERSERO) terlebih dahulu mengidentifikasi tujuan anggaran sebelum anggaran disusun.....	69
Tabel 4.5	Dalam kegiatan penyusunan anggaran, setiap pegawai yang ikut serta dalam proses penganggaran memberikan usulan serta saran untuk membangun kebijakan di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	70
Tabel 4.6	PT. POS INDONESIA (PERSERO) TIDAK menentukan tujuan terlebih dahulu sebelum kegiatan penyusunan anggaran dimulai.....	71
Tabel 4.7	PT. POS INDONESIA (PERSERO) selalu mengidentifikasi trend yang terjadi pada usaha sejenis agar perusahaan mampu bergerak mengikuti perkembangan yang ada.....	71
Tabel 4.8	Sebelum melaksanakan penyusunan anggaran PT. POS INDONESIA (PERSERO), atasan terlebih dahulu mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terdapat di masing-masing bagian.....	72
Tabel 4.9	Pemegang kekuasaan tertinggi di PT. POS INDONESIA (PERSERO) selalu berusaha untuk mengkoordinasikan seluruh pegawai agar bekerja sebaik mungkin.....	72
Tabel 4.10	Dalam melakukan penganggaran, atasan atau pemberi wewenang TIDAK menerima sepenuhnya rencana anggaran yang telah disusun bersama.....	73

Tabel 4.11 Atasan mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran yang dilakukan oleh PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	74
Tabel 4.12 Dalam melakukan aktivitas di PT. POS INDONESIA (PERSERO), para pegawai selalu berusaha untuk bekerja lebih berprestasi.....	74
Tabel 4.13 Atasan senantiasa memonitor dan mengevaluasi penganggaran.....	75
Tabel 4.14 Atasan melakukan standarisasi dan akurasi dalam pengawasan pelaksanaan penyusunan anggaran.....	75
Tabel 4.15 Secara berkala atasan TIDAK melakukan pengawasan terhadap proses penyusunan anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	76
Tabel 4.16 Bagian Anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO) membuat hasil pengawasan pelaksanaan anggaran.....	77
Tabel 4.17 Sasaran anggaran dapat diterima dengan jelas oleh para pelaksana anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	77
Tabel 4.18 Dalam penyusunan anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO), para pegawai diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan.....	78
Tabel 4.19 Setiap bagian di PT. POS INDONESIA (PERSERO) diberi wewenang dan tanggung jawab dalam penyusunan anggaran.....	78
Tabel 4.20 Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO) diberi kesempatan untuk mengajukan usulan anggaran.....	79
Tabel 4.21 Penelaahan penyusunan anggaran dilakukan oleh atasan di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	80
Tabel 4.22 Usulan anggaran yang telah selesai, ditelaah lalu disetujui oleh pemberi wewenang yang lebih tinggi di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	80
Tabel 4.23 Anggaran yang telah ditetapkan di PT. POS INDONESIA (PERSERO) berdampak langsung pada produktivitas pegawai.....	82
Tabel 4.24 Pegawai senantiasa berusaha agar anggaran yang ada di PT. POS INDONESIA (PERSERO) dapat dipenuhinya.....	82
Tabel 4.25 Pencapaian target dalam anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO) merupakan salah satu pengukur produktivitas pegawai.....	83

Tabel 4.26 Tujuan utama dari pegawai dalam menjalankan anggaran adalah penilaian kinerja yang baik.....	84
Tabel 4.27 Biaya-biaya yang merupakan pengeluaran bagi PT. POS INDONESIA (PERSERO) dicantumkan kurang jelas (bias) dalam anggaran.....	84
Tabel 4.28 Setiap realisasi biaya yang terjadi di PT. POS INDONESIA (PERSERO) biasanya dianggarkan lebih tinggi dari pada seharusnya	85
Tabel 4.29 Biaya yang telah dianggarkan dalam anggaran PT. POS INDONESIA (PERSERO) dapat dengan mudah dicapai.....	85
Tabel 4.30 Setiap bagian di PT. POS INDONESIA (PERSERO) selalu berusaha agar target anggaran mudah untuk dipenuhi.....	86
Tabel 4.31 Setiap pegawai di PT. POS INDONESIA (PERSERO) bekerja sama untuk mencapai target anggaran.....	87
Tabel 4.32 Setiap bagian di PT. POS INDONESIA (PERSERO) berpendapat bahwa anggaran yang telah disusun selalu dapat diwujudkan.....	87
Tabel 4.33 Dalam anggaran biaya terdapat batas maksimum yang harus dipenuhi oleh PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	88
Tabel 4.34 Dalam anggaran pendapatan terdapat batas minimum yang harus dipenuhi oleh PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	88
Tabel 4.35 Bila target anggaran tidak dapat dipenuhi, maka akan dikenakan sanksi pada pegawai di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	89
Tabel 4.36 Setiap bagian di PT. POS INDONESIA (PERSERO) akan dinilai memiliki efisiensi yang tinggi bila target anggaran di bagiannya terpenuhi.....	90
Tabel 4.37 PT. POS INDONESIA (PERSERO) menerapkan sistem penghargaan ( <i>reward</i> ) yang dihubungkan dengan kinerja anggaran.....	90
Tabel 4.38 Setiap pegawai berusaha memenuhi target anggaran yang telah ditentukan, karena PT. POS INDONESIA (PERSERO) menerapkan sistem penghargaan ( <i>reward</i> ) yang dihubungkan dengan kinerja anggaran.....	91
Tabel 4.39 Target anggaran yang telah ditentukan dapat mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan efisiensi di setiap divisinya.....	92

Tabel 4.40 Para pegawai merasa terbebani dengan target umum anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	92
Tabel 4.41 Dalam proses penyusunan anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO), pegawai mengajukan anggaran yang mudah untuk dicapai.....	93
Tabel 4.42 Komponen target anggaran yang diinginkan oleh PT. POS INDONESIA (PERSERO) adalah pendapatan yang rendah dan beban yang tinggi agar dalam pelaksanaannya anggaran tersebut dapat dilaksanakan dengan mudah.....	94
Tabel 4.43 Output SPSS Korelasi Rank Spearman.....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Struktur Organisasi Direktorat Keuangan.....	103
Lampiran B	Kuesioner.....	104
Lampiran C	Tabulasi Data.....	110
Lampiran D	Uji Validitas Variabel X dan Y.....	112
Lampiran E	Surat Keterangan PT. POS INDONESIA (PERSERO).....	113