

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1.1. Profil Bank BTPN

A. Sejarah Ringkas

Bank BTPN didirikan setelah memperoleh izin operasional dari Menteri Keuangan RI tanggal 2 Desember 1986. Akan tetapi ditinjau dari sejarah dan operasionalnya, kegiatan bank ini telah ada sejak tahun 1958 yang ketika itu masih bernama “Bank Pegawai Pensiunan Militer” (BAPEMIL) yang didirikan di Bandung pada tanggal 15 Februari 1958. Dengan demikian dari kegiatan operasionalnya, bank BTPN telah lebih dari 40 tahun menjalankan misinya membantu pemerintah dalam meningkatkan perekonomian bangsa Indonesia melalui kegiatan perbankan, khususnya turut meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat pensiunan Indonesia.

Perubahan perkumpulan Bapemil menjadi PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional itu dilakukan untuk memenuhi ketentuan sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang No.14 tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan, dimana menurut Undang-Undang tersebut badan usaha bank itu harus dalam bentuk perseroan terbatas (PT). Dengan demikian sifat usaha perkumpulan Bapemil yang semula berstatus sebagai bank tabungan, dan berubah menjadi

status yang baru bank ini telah berhasil mengembangkan operasionalnya secara mengesankan dibandingkan ketika bank ini masih berstatus perkumpulan.

Terhitung mulai didirikannya bank BTPN tahun 1986 dengan kurun waktu sekitar 10 tahun, bank ini telah berhasil mengkonsolidasikan diri sedemikian rupa sehingga mampu memperoleh fungsi operasionalnya, meningkatkan hasil usaha serta mengembangkan wilayah operasionalnya. Apabila tahun 1986 bank ini hanya beroperasi di kota-kota Pulau Jawa dan Sumatera Utara, maka sejak tahun 1989 bank BTPN telah mampu melayani nasabahnya. Terutama nasabah pensiunan di kota-kota lainnya di Pulau Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi.

Diberlakukannya Undang-Undang perbankan No.7 tahun 1992 maka status bank BTPN sebagai bank tabungan telah berubah kembali menjadi bank umum, berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan RO No. Kep 055/KM. 17/1993 tanggal 22 Maret tentang izin usaha PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional untuk melakukan usaha sebagai bank umum.

Dalam kedudukannya sebagai bank umum jangkauan dan sasaran usaha bank BTPN sudah dapat dipastikan kelahiran bank BTPN sebagai bank umum ini adalah sangat berat yaitu pada saat dunia perbankan sedang dalam era globalisasi dan situasi persaingan yang sangat ketat, sedangkan bank lain telah jauh lebih berpengalaman sebagai bank umum. Tentunya ini merupakan tantangan sangat berat bagi manajemen bank BTPN dengan bank lainnya. Bank BTPN memiliki kesempatan yang luas untuk meningkatkan serta mengembangkan usahanya. Bank ini tetap menjaga komitmennya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada kaum ekonomi lemah, khususnya dalam rangka membantu pemerintah

mempercepat program pengentasan kemiskinan di Indonesia. Konsistensinya bank BTPN dibidang pengentasan kemiskinan telah diwujudkan dengan diraihnya penghargaan tertinggi dari pemerintah tahun 1993 sebagai salah satu “Bank Pelopor Pengentasan Kemiskinan” di Indonesia.

Kiprah Bank BTPN dalam memberikan layanan jasa perbankan melalui beragam produk perbankan telah mendapatkan kepercayaan dari nasabah dan mitra kerjanya. Ini terbukti dengan pencapaian-pencapaian lain berupa prestasi dan penghargaan dari dalam dan luar negeri. Sebagai Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993, Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada Nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan. Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT Taspen. Sehingga Bank BTPN tidak saja dapat memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan “Tri Program Taspen”, yaitu Pembayaran Tabungan hari Tua, Pembayaran Jamsostek dan Pembayaran Uang Pensiun.

B. Filosofi dari logo baru

Penekanan filosofi pada logo Bank BTPN terletak pada stilasi manusia pada huruf “n” yang menggambarkan seseorang yang sedang membungkukan badan yang memiliki arti BTPN selalu siap melayani nasabahnya. Selain itu bulatan oval yang berada diatas huruf “n” menjelaskan ide dasar (*central idea*)

dari bank BTPN. Hal tersebut memberi arti yaitu “*there’s more to life*” / ”hidup yang lebih berarti” atau ada sesuatu yang lebih atau lain dalam kehidupan.

C. Visi dan Misi bank BTPN

Visi bank BTPN:

- a.) Melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) setiap bisnis Bank BTPN
- b.) Menyediakan beragam produk dan layanan yang sesuai dengan bisnis Bank BTPN kepada nasabah.
- c.) Memberikan pengalaman brand yang penuh arti bagi pemangku kepentingan (*stakeholders*) Bank BTPN setiap saat dimanapun kami berada secara konsisten.
- d.) Menjamin keamanan, kepercayaan, dan kemudahan akses bagi nasabah Bank BTPN melalui penggunaan teknologi mutakhir di setiap pengoperasian bisnis.

Misi bank btpn

”Menjadi penyedia jasa keuangan retail yang terpilih dan penuh kepedulian di Indonesia”.

D. Jenis Usaha / Kegiatan

Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) merupakan usaha yang bergerak dibidang perbankan. Bank BTPN memiliki berbagai macam produk dan jasa yang ditawarkan. Produk dan jasa tersebut adalah :

a) Produk Dana

1. Rekening Giro

Rekening giro adalah simpanan bagi nasabah perorangan maupun perusahaan dalam mata uang rupiah atau valuta asing lainnya dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat.

2. Tabungan Citra

Tabungan citra adalah tabungan perorangan dalam mata uang rupiah dan bunga dihitung berdasarkan saldo harian dalam satu bulan takwin.

3. Tabungan Citra Pensiun

Tabungan citra pensiun adalah tabungan yang disediakan oleh Bank BTPN untuk menampung transfer dana dari PT. Taspem dan atau Lembaga Pengelola Pensiun Lainnya untuk setiap pensiunan yang memilih Bank BTPN sebagai tempat pembayaran pensiunannya.

4. Tabungan Citra Plus

5. Deposito Berjangka

6. Sertifikat Deposito

b) Produk Kredit

1. Kredit Pensiunan

2. Kredit Pegawai Aktif (Sipil, ABRI, BUMN)

3. Kredit Deposan

4. Kredit Usaha Kecil

5. Kredit Investasi

6. Kredit Umum Lainnya

7. Bank Garansi

c) Jasa Layanan Perbankan

1. Kliring
2. Inkaso
3. Transfer
4. BTPN cash / ATM (Jaringan ATM Bersama)
5. Voucher
6. *Payment Point*

E. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dari suatu perusahaan merupakan landasan bagi beroperasinya perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya. Tanpa adanya struktur organisasi yang baik maka tidak akan tercipta suatu kesatuan dalam tindakan, sehingga sulit untuk beroperasi secara efektif dan efisien. Semakin baik struktur organisasi suatu perusahaan akan semakin terintegrasi sistem operasionalnya dan juga akan terkoordinir dengan baik. Adapun struktur organisasi dari bank BTPN dapat dilihat sebagai berikut:

F. Uraian Tugas/ *Job Description*

Berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk jabatan pada Bank BTPN cabang Blitar adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan Cabang
 - a. Memimpin kantor cabang sesuai dengan tugas pokok.
 - b. Menyusun anggaran kerja dalam anggaran tahunan bank BTPN cabang Blitar
 - c. Mengkoordinir pelaksanaan para pekerja pegawai yang menjadi bawahannya.

- d. Melakukan hubungan terhadap mekanisme pengawasan kerja pada pegawai
- e. Mengadakan hubungan kerjasama yang baik antara bank BTPN dan instansi lain.

2. Sekretaris

Membawahi dan mengatur sub seksi umum.

3. Manager Operasi

- a. Menyediakan informasi dan melayani semua jenis nasabah
- b. Mengeola pengendalian resiko kredit
- c. Mengelola kegiatan bank operasional dan mengendalikan likuiditas cabang
- d. Mengelola laporan output dan laporan bank BTPN.
- e. Mengelola administrasi umum, logistik dan kepegawaian.

4. Seksi CSO/Teller

- a. Mengatur voucher masuk dan keluar serta mengerjakan voore kapitalisasi dan gabungan rekapitulasi.
- b. Mengisi penerimaan nota harian dan bulanan serta membuat perhitungan tunggakan bunga.
- c. Bertanggung jawab atas penerimaan keamanan uang tunai dan saldo setiap hari kepada pemimpin cabang.

5. Seksi administrasi dan pengadaan dana

- a. Menghitung bunga tabungan dan deposito setiap bulannya.
- b. Memeriksa setiap setoran pengambilan terhadap buku nasabah yang ada.
- c. Membuat daftar nominatif tabungan dan deposito.
- d. Membuat pemindah bukuan bunga deposito setiap jatuh tempo.

6. Seksi jasa bank

Unit ini bertugas membantu pemimpin cabang dalam memasarkan dan mempromosikan produksi-produksi perbankan dan mengadakan pendekatan kepada nasabah serati calon nasabah agar dapat menggunakan semaksimal mungkin produk yang ditawarkan oleh bank.

7. Seksi administrasi kredit

- a. Membuat laporan setiap bulan kepada kepala bagian kredit.
- b. Mengerjakan kredit yang telah dianalisa.
- c. Menyusun nominatif kredit setiap bulan (nominatif jangka panjang dan jangka pendek serta menentukan kolektibilitas).

8. Seksi pembinaan kredit

Seksi ini bertugas sebagai peneliti, pengawas dari kreditur atau calon kreditur dengan melakukan penelitian, wawancara dan analisa penggunaan kredit dengan jenjang waktu yang diberikan atas nominal uang yang dikredit oleh kreditur. Dengan memberikan penjelasan mengenai keefektifan menggunakan kredit tersebut dan mengevaluasi dari dana yang dikeluarkan untuk permohonan kredit.

9. Seksi administrasi umum/pers

- a. Menyediakan, mengadakan dan menata seluruh kebutuhan barang-barang dan jasa dari perusahaan bank.
- b. Mengatur ekspedisi surat-surat dan dokumen keluar.
- c. Menata dana, menilai serta mengevaluasi prestasi dan kewajiban karyawan.
- d. Menangani kegiatan-kegiatan yang sifatnya rutin dari bank.

10. Seksi akuntansi

- a. Mengontrol setiap transaksi yang masuk dan yang keluar setiap hari.
- b. Mengkoreksi jumlah yang telah dikerjakan oleh juru buku diteruskan kepada pemimpin cabang.
- c. Membuat laporan laba-rugi ke pemimpin cabang dan membuat laporan bulanan ke bank BTPN pusat.
- d. Mengerjakan pembayaran pajak setiap bulan.
- e. Mengerjakan laporan publikasi per semester.
- f. Membuat daftar penyusutan aktiva produksi setiap bulan.

11. Manager pemasaran

Manager pemasaran ini bertanggung jawab kepada pimpinan cabang dengan tugas membantu pimpinan cabang dalam mempersiapkan pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan pemimpin cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit dan kerja dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan terutama yang berkaitan dengan pemasaran memfungsikan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan strategi ditetapkan kantor cabang guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah.

12. Seksi kredit pensiun

Bertugas mengupayakan perbaikan kredit serta penagihan dan penyelesaian kredit bagian pensiun dengan mengadakan analisa tentang kegunaan dari dan kredit dibawah unit pemasaran dana dan jasa bank.

13. Seksi kredit pegawai

Bertugas untuk mengupayakan pengesahan, penagihan, dan penyelesaian kredit pegawai dengan menganalisa dan mengadakan wawancara pada calon nasabah dan dibawah unit pemasaran dana dan jasa bank.

14. Seksi kredit umum

Bertugas untuk mengupayakan pengesahan, penagihan dan penyelesaian kredit umum yang terlebih dahulu mengadakan penelitian pada calon nasabah, biaya kredit ini biasanya digunakan untuk kegiatan usaha maka pihak bank menganalisa dari usaha yang dijalankan calon debitur. Dan seksi kredit umum ini dibawah unit pemasaran dan jasa bank.

15. Seksi pemasaran

- a. Memasarkan produk dan jasa perbankan kepada nasabah dan calon nasabah.
- b. Mengelola permohonan kredit dan melakukan fleksibilitas pinjaman.
- c. Membantu kantor besar, wilayah atau cabang lain dibidang pemasaran.
- d. Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah.
- e. Melakukan penelitian potensi daerah dan menyusun peta bisnis.

PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) didirikan pada tahun 1958. Pada tanggal 12 Maret 2008, BTPN secara resmi terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk ("BTPN") membukukan kinerja yang positif per akhir 2008, ditunjukkan dengan berbagai parameter keuangan seperti yang tertera dalam Laporan Keuangan 31 Desember

2008. Telah diketahui bahwa kondisi perekonomian pada saat ini cukup dinamis dan menantang, oleh karena itu BTPN bersyukur tetap membukukan pertumbuhan kinerja pada tahun 2008, walaupun pada saat yang bersamaan BTPN juga melaksanakan berbagai investasi infrastruktur dibidang teknologi informasi dan sumber daya.

Kedepan BTPN akan terus mengkaji berbagai peluang khususnya pada pangsa usaha mikro dan kecil (UMK) yang masih memiliki potensi sangat besar di Indonesia. Untuk itu BTPN akan terus memacu pengembangan infrastruktur di bidang sumber daya manusia (SDM), teknologi informasi, operasional administratif dan manajemen risiko. Masuknya pemegang saham mayoritas baru, Texas Pacific Group Nusantara yang memiliki latar belakang internasional memberikan nilai positif bagi BTPN khususnya terkait dengan penerapan prinsip *good corporate governance* yakni transparansi, integritas dan meritokrasi yang menjadi landasan tumbuhnya kinerja perusahaan secara berkesinambungan. Hal ini guna untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang ada agar bisa bertahan ditengah gejolak ekonomi yang terjadi. Terhitung selama 51 tahun, diketahui bahwa BTPN memiliki fokus bisnis di segmen pensiunan, yang merupakan bisnis inti yang telah ditekuni BTPN selama bertahun-tahun.

Selain mengembangkan bisnis baru di segmen UMK, BTPN juga senantiasa mengembangkan bisnis pensiunan melalui peningkatan pelayanan serta lebih meningkatkan program tanggung jawab sosial yang berkelanjutan. Sementara terkait dengan pengembangan segmen usaha, mikro dan kecil (UMK) yang saat ini sedang dilakukan, BTPN terpanggil untuk mengembangkan segmen

UMK ini untuk memberikan akses pembiayaan kepada usaha mikro dan kecil serta membuka lapangan kerja khususnya di tengah kondisi ekonomi saat ini. Berdasarkan data, 90% unit usaha di Indonesia masuk dalam kategori UMK. Penopang pertumbuhan segmen UMK tersebut, dimulai sejak akhir 2008 lalu sampai Maret 2009.

Sementara itu dalam rangka pengembangan infrastruktur dan meningkatkan layanan kepada nasabah, BTPN telah melakukan peningkatan kapasitas teknologi informasi sehingga seluruh kantor cabang dan cabang pembantu BTPN kini telah terhubung secara online *real time*. Bank BTPN juga melakukan pengembangan sumber daya manusia untuk menopang pertumbuhan usaha.

Rencana pengembangan kegiatan ke depan, Bank BTPN mengembangkan pelatihan yang mengarah kepada peningkatan kompetensi penguasaan industri jasa keuangan, inovatif dalam pengembangan produk dan layanan. Serta menciptakan karyawan yang peduli kepada nasabah dengan memberikan rasa aman, kepercayaan dan kemudahan akses bagi nasabah. Upaya Bank BTPN untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja dilakukan melalui perbaikan kualitas pengelolaan SDM. Hal tersebut dimulai dari penempatan karyawan sesuai dengan kompetensinya (*staffing*), penyempurnaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan membangun *Human Resource Information System (HRIS)*. Termasuk menata sistem remunerasi yang berbasis dimensi kompetensi *skill*, *problem solving* dan *accountability*. Pelatihan yang diperlukan merupakan suatu

aspek penting dari strategi jangka panjang perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menciptakan kesempatan pengembangan karir.

4.2. PAPARAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen dan tiga variabel independen. Variabel dependennya yaitu *slack* anggaran, sedangkan variabel independennya yaitu penganggaran partisipasi, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu bank BTPN KCP Blitar. Kelompok yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah para pegawai yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Kuesioner yang dibagikan berjumlah 25 buah, sebanyak 25 buah kembali namun hanya 15 kuesioner yang memenuhi kriteria untuk pengolahan data, sebanyak 15 kuesioner tidak dapat dipergunakan karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap dan kosong.

4.2.1. Demografi Responden

Dalam penelitian ini responden perempuan berjumlah 6 orang (40%) dan responden laki-laki berjumlah 9 orang (60%), seperti yang disajikan dalam tabel 4.1, untuk pengelompokan responden berdasarkan usia dapat dilihat dalam tabel

4.2, untuk pengelompokan responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam table 4.3, sedangkan untuk pengelompokan responden berdasarkan lamanya bekerja dapat dilihat dalam table 4.4.

Tabel 4.1
Pengelompokan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	6	40
Perempuan	9	60

Sumber : Data diolah Peneliti

Tabel 4.2
Pengelompokan Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	%
20 - 29	5	33.33
30 - 39	2	13.33
40 - 49	2	13.33
50 - 59	4	26.67
> 60	2	13.33

Sumber : Data diolah Peneliti

Tabel 4.3
Pengelompokan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
D3	3	20
S1	10	66.67
S2	2	13.33

Sumber : Data diolah Peneliti

Tabel 4.4
Pengelompokan Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	%
< 5 th	8	53.33
5 th - 10 th	4	26.67
> 10 th	3	20

Sumber : Data diolah Peneliti

4.2.2. Pengujian Kualitas Data

Alat ukur yang valid dan dapat dipercaya akan membawa hasil yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Anggapan data yang terkumpul adalah valid dan reliabel adalah tidak menutup kemungkinan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pengumpulan data maupun pengukuran atas variabel-variabel yang digunakan. Peneliti berusaha mengatasi keterbatasan tersebut dengan uji validitas dan reabilitas yang hanya merupakan tolok ukur internal saja. Faktor lain yang berasal dari pribadi responden seperti ketidakjujuran responden dalam memberikan data, persepsi mereka yang berlainan, suasana hati, dan lain sebagainya berada diluar kemampuan peneliti.

Data yang terkumpul dan masuk seleksi akan diuji validitas dan reabilitasnya dengan menggunakan program SPSS 16.

a. UJI VALIDITAS

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur *cistruct* sesuai dengan apa yang diharapkan peneliti (Indriantoro dan Supomo, 1999: 181). Korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya koefisien korelasi melebihi nilai

$r_{tabel} > r_{hitung}$

Hasil uji validitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas Variabel Penganggaran Partisipasi

Instrumen variabel penganggaran partisipasi terdiri dari enam item pernyataan yaitu pernyataan nomor 1 sampai pernyataan nomor 6. Hasil

perhitungan validitas dengan menggunakan SPSS 16 for windows adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Penganggaran Partisipasi

No. Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
P-1	0.865	0.482	Valid
P-2	0.955	0.482	Valid
P-3	0.942	0.482	Valid
P-4	0.838	0.482	Valid
P-5	0.788	0.482	Valid
P-6	0.929	0.482	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti

Hasil pada tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, sebab $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dengan demikian keenam pernyataan dapat digunakan untuk proses pengujian selanjutnya.

2. Uji Validitas Variabel Penekanan Anggaran

Instrumen variabel penganggaran partisipasi terdiri dari delapan item pernyataan yaitu pernyataan nomor 1 sampai pernyataan nomor 8. Hasil perhitungan validitas dengan menggunakan SPSS 16 for windows adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Penekanan Anggaran

No. Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
P-1	0.773	0.482	Valid
P-2	0.697	0.482	Valid
P-3	0.923	0.482	Valid
P-4	0.832	0.482	Valid
P-5	0.805	0.482	Valid
P-6	0.841	0.482	Valid
P-7	0.802	0.482	Valid
P-8	0.632	0.482	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti

Hasil pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, sebab $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dengan demikian keenam pernyataan dapat digunakan untuk proses pengujian selanjutnya.

3. Uji Validitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Instrumen variabel penganggaran partisipasi terdiri dari 12 item pernyataan yaitu pernyataan nomor 1 sampai pernyataan nomor 12. hasil perhitungan validitas dengan menggunakan SPSS 16 for windows adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel Ketidakpastian Lingkungan

No. Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
P-1	0.879	0.482	Valid
P-2	0.836	0.482	Valid
P-3	0.738	0.482	Valid
P-4	0.776	0.482	Valid
P-5	0.710	0.482	Valid
P-6	0.705	0.482	Valid
P-7	0.769	0.482	Valid
P-8	0.826	0.482	Valid
P-9	0.736	0.482	Valid
P-10	0.586	0.482	Valid
P-11	0.873	0.482	Valid
P-12	0.881	0.482	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti

Hasil pada tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, sebab $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dengan demikian keenam pernyataan dapat digunakan untuk proses pengujian selanjutnya.

4. Uji Validitas Variabel *Slack* Anggaran

Instrumen variabel *slack* anggaran terdiri dari 6 item pernyataan yaitu pernyataan nomor 1 sampai pernyataan nomor 6. hasil perhitungan validitas dengan menggunakan SPSS 11 for windows adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Kuesioner Variabel *Slack* Anggaran

No. Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
P-1	0.847	0.482	Valid
P-2	0.807	0.482	Valid
P-3	0.804	0.482	Valid
P-4	0.908	0.482	Valid
P-5	0.731	0.482	Valid
P-6	0.550	0.482	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti

Hasil pada tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, sebab $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga dengan demikian keenam pernyataan dapat digunakan untuk proses pengujian selanjutnya.

b. UJI REABILITAS

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan dua kali atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji ini bermaksud untuk mengetahui kekonsistenan skor-skor butir pertanyaan. Pengujian reabilitas terhadap kuesioner dilakukan dengan penghitungan SPSS 16 *for windows*. Formula yang digunakan adalah Alpha Cronbach's yaitu dengan cara mengkorelasikan seluruh skor butir-butir pernyataan dengan total butir pernyataan. Hasil pengujian reabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reabilitas Instrumen

Variabel	Alpha Cronbach's	Kesimpulan
x1	0,944	Reliabel
x2	0,903	Reliabel
x3	0,936	Reliabel
y	0,858	Reliabel

Sumber : Data diolah Peneliti

Hasil pengujian reabilitas terhadap instrumen penelitian sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel mendekati 1, dengan demikian disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi hubungan linier antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya dalam model regresi. Cara untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat pada *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas VIF adalah 10. jika nilai VIF diatas 10 maka terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.10
Tabel Nilai VIF

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Penganggaran Partisipasi (X1)	0.506	1.976	Bebas Multikolinieritas
Penekanan Anggaran (X2)	0.641	1.561	Bebas Multikolinieritas
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0.406	2.460	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Data diolah Peneliti

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa nilai dari *tolerance value* dan VIF tidak ada yang memenuhi syarat terkena multikolinearitas antar variabel bebas dalam regresi sehingga bebas dari multikolinearitas.

b. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi antara anggota-anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu dan ruang. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat autokorelasi diantara rangkaian variabel yang diperoleh. Pengujian autokorelasi pada penelitian ini dilakukan dengan uji Durbin Watson dimana besarnya dilambangkan dengan d/DW. Santoso (2004: 217) mengambil pedoman bahwa:

Durbin Watson	Kesimpulan
< 1,10	Ada korelasi
1,10 – 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 – 2,45	Tidak ada autokorelasi
2,46 – 2,90	Tanpa kesimpulan
> 2,91	Ada korelasi

Tabel 4.11
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.898 ^a	.807	.754	2.43421	2.253

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y

Nilai $d = 2,253$ DW kritis pada tabel dapat diketahui bahwa $d_u = 1,750$ dan $d_l = 0,814$. Berdasarkan syarat $DW_U < d < (4-DW_U)$, maka $1,750 < 2,253 < 1,747$ DW jatuh pada daerah non autokorelasi, sehingga dapat dikatakan tidak ada autokorelasi.

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara yang dilakukan untuk menguji ada tidaknya heterikedastisitas adalah dengan metode Glesjer (Gujarati, 2001: 177). Uji Glesjer dilakukan dengan dua tahap regresi berikut ini:

1. melakukan regresi tanpa gejala heterokedastisitas, kemudian menentukan nilai *absolute residuals*
2. melakukan regresi dengan residual dari hasil diatas sebagai variabel dependen. Regresi dilakukan satu persatu dengan masing-masing variabel independen.
3. apabila nilai t_{hitung} *absolute* residual terletak diantara $\pm t_{tabel}$ maka tidak terjadi heterokedastisitas (Gujarati, 2001: 194)

Tabel 4.12
Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	r	Sig	Keterangan
Penganggaran Partisipasi	-0.059	0.834	Homokedastisitas
Penekanan Anggaran	0.114	0.687	Homokedastisitas
Ketidakpastian Lingkungan	-0.094	0.739	Homokedastisitas

Sumber : Data diolah Peneliti

Dari tabel diatas tidak ada nilai yang signifikansi menurut statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini tidak mengalami masalah heterokedastisitas.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui kepastian sebaran data yang diperoleh telah terdistribusi dengan normal. Uji ini menggunakan *kolmogrov smirnov* dengan tingkat signifikansi 5%. Data dikatakan terdistribusi normal apabila probabilitasnya (*P-value*) lebih besar dari 0,05 (Gujarati, 2001: 113)

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Penganggaran Partisipasi (X1)	0,985	Normal
Penekanan Anggaran (X2)	0,743	Normal
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,352	Normal
Slack Anggaran (Y)	0,143	Normal

Sumber : Data diolah Peneliti

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan terdistribusi normal pada semua variabel.

4.2.4. Pengujian Hipotesis

a. Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Tabel 4.14
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi
Slack Anggaran (Y)	2,559
Penganggaran Partisipasi (X1)	0,143
Penekanan Anggaran (X2)	-0,348
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,602

Sumber : Data diolah Peneliti

$$Y = 2,559 + 0,143X_1 - 0,348X_2 + 0,602X_3$$

Di mana :

Y = *Slack* Anggaran

X_1 = Penganggaran Partisipasi

X_2 = Penekanan Anggaran

X_3 = Ketidakpastian Lingkungan

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan:

Dalam persamaan regresi diatas, konstanta (β_0) adalah sebesar 2,559, variabel penganggaran partisipasi (X_1) sebesar 0,143, penekanan anggaran (X_2) sebesar -0,348, dan ketidakpastian lingkungan (X_3) sebesar 0,602. Hal ini berarti bahwa variabel X_1 (Partisipasi Anggaran), X_2 (Penekanan Anggaran), X_3 (Ketidakpastian Lingkungan) berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran, sedangkan ketidakpastian lingkungan (Y) berpengaruh negatif terhadap *slack* anggaran.

b. Uji f

Pengujian koefisien regresi serempak digunakan untuk menunjukkan bahwa sekelompok variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Hasil uji koefisien regresi serempak (uji f) tersebut disajikan sebagai berikut:

Probabilitas (Signifikansi - F)	Keterangan
0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah Peneliti

Untuk menginterpretasikan data pada tabel diatas kita kembali kehipotesis yang menyatakan :

H_{01} = secara simultan partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap timbulnya *slack* anggaran.

H_{a1} = secara simultan partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap timbulnya *slack* anggaran

Kriteria pengujian :

Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_a ditolak

Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_a diterima

Dapat dilihat tabel 4. diatas bahwa bilai probabilitas hitung adalah 0,000 yaitu $< 0,05$ maka keputusannya H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran, dan ketidakpastian lingkungan secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *slack* anggaran.

c. Uji t

Pengujian koefisien regresi parsial (uji t) digunakan untuk menunjukkan peran pengaruh variabel bebas, yaitu: penganggaran partisipasi (x_1), penekanan anggaran (x_2), ketidakpastian lingkungan (x_3). Uji koefisien regresi parsial ini akan diketahui bahwa suatu variabel terikat yaitu *slack* anggaran. Hasil uji koefisien regresi parsial disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
Penganggaran Partisipasi (X1)	0.841	1,782	0.418	Ho ditolak
Penekanan Anggaran (X2)	-1.975	1,782	0.074	Ho ditolak
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	4.521	1,782	0.001	Ho diterima

Sumber : Data diolah Peneliti

1. Uji t terhadap variabel penganggaran partisipasi (X1) didapatkan t hitung 0,841 dengan tingkat signifikansi t sebesar 0,418. karena t hitung lebih kecil t tabel ($0,841 < 1,782$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,418 > 0,05$), maka secara parsial variabel penganggaran partisipasi tidak berpengaruh terhadap variabel *slack* anggaran (Y)
2. Uji t terhadap variabel penekanan anggaran (X2) didapatkan t hitung -1,975 dengan tingkat signifikansi t sebesar 0,074. karena t hitung lebih kecil t tabel ($-1,975 < 1,782$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,074 > 0,05$), maka secara parsial variabel penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap variabel *slack* anggaran (Y)
3. Uji t terhadap variabel ketidakpastian lingkungan (X3) didapatkan t hitung 4,521 dengan tingkat signifikansi t sebesar 0,001. karena t hitung lebih kecil t tabel ($4,521 > 1,782$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,001 < 0,05$), maka secara parsial variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap variabel *slack* anggaran (Y)

Untuk menguji variabel yang dominan berpengaruh dapat diketahui melalui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat.

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi

Variabel	r	r ²	Kontribusi (%)
Penganggaran partisipasi (X1)	0,670	0,4489	44,89 %
Penekanan anggaran (X2)	0,305	0,0930	9,3 %
Ketidakpastian lingkungan (X3)	0,854	0,7293	72,93 %

Sumber : Data diolah Peneliti

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran adalah variabel ketidakpastian lingkungan.

4.3. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.3.1. Secara Simultan Pengaruh Penganggaran Partisipasi, Penekanan Anggaran, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Slack* Anggaran

Dari hasil perhitungan didapat bahwa secara simultan ketiga variabel independent penganggaran partisipasi (X1), penekanan anggaran (X2), dan ketidakpastian lingkungan (X3) berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran, sedangkan secara parsial variabel independent penganggaran partisipasi (X1), penekanan anggaran (X2) tidak signifikan. Ketidaksignifikanan masing-masing variabel sebagian didukung oleh hasil regresi sederhana dimana nilai signifikansi $> 0,05$. variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran. Hal ini ditunjukkan dengan F hitung sebesar 15,333, sedangkan f tabel dengan $N = 15$ dan tingkat signifikansi 0,05 adalah 3,29. dengan demikian f hitung lebih besar dari f tabel atau $15,333 > 3,29$, maka H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel penganggaran partisipasi (X1), penekanan anggaran (X2), dan ketidakpastian lingkungan (X3) secara bersama-sama signifikan mempengaruhi terhadap timbulnya *slack* anggaran pada level signifikansi 0,05.

Sedangkan besarnya pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap *slack* anggaran dilakukan uji asumsi klasik. Nilai Adjusted R Square (koefisien determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0,754 atau 75,4%. Menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independent

penganggaran partisipasi (X1), penekanan anggaran (X2), dan ketidakpastian lingkungan (X3) terhadap variabel Y (*slack* anggaran) sebesar 75,4%, sedangkan sisanya sebesar 24,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebas tersebut.

Hal ini sesuai dengan partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *Slack* anggaran (Williamson, 1964). Variabel independent secara bersama-sama saling mempengaruhi terhadap timbulnya *slack* anggaran, disebabkan ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang erat. Bila tidak ada penganggaran partisipasi, sedangkan ada penekanan anggaran maka individu akan melindungi diri dengan menciptakan *slack*.

4.3.2. Secara Parsial Pengaruh Penganggaran Partisipasi, Penekanan Anggaran, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Slack* Anggaran

a. Pengaruh Penganggaran Partisipasi Terhadap *Slack* Anggaran

Uji t terhadap variabel penganggaran partisipasi (X1) didapatkan t hitung sebesar 0,841 dengan tingkat signifikansi t sebesar 0,418. karena t hitung lebih kecil t tabel ($0,841 < 1,782$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,418 > 0,05$).

Dalam penelitian ini, secara parsial variabel penganggaran partisipasi tidak berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran sudah dibuat pada tingkat partisipasi yang sebenarnya, sehingga tidak terdapat *slack* dalam anggaran. Bawahan telah memberikan informasi yang sebenarnya kepada atasan dan adanya komunikasi positif antara atasan dan bawahan. Dengan adanya penganggaran partisipasi dapat mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Hal ini terjadi karena partisipasi anggaran yang dilakukan adalah partisipasi yang sebenarnya.

Dengan mengikutsertakan pihak-pihak dalam penyusunan anggaran akan membuat mereka lebih produktif dan menyebabkan partisipan merasa bertanggungjawab untuk menyelesaikan dan menjalankan apa yang telah direncanakannya dengan lebih bertanggungjawab. Pendapat atau usulan partisipan dalam penyusunan anggaran diperlukan, karena mereka merasa aspirasinya diperhatikan sehingga mereka berusaha untuk mencapai target yang telah dibuatnya. Kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat pelaksana lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan efisiensi.

Dengan penganggaran partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975); (Edfan Darlis, 2002)

Hasil ini mendukung penelitian Onsi (1973), Common (1976), dan Merchant (1985) menyatakan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*, dikarenakan adanya komunikasi yang positif antara manajer atas dan bawahan yang akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* dalam anggaran.

Hal tersebut sesuai dengan manfaat penganggaran partisipasi yaitu, orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja menjadi *task invilved*

namun juga *ego involved* dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga keikutsertaan mereka akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok karena dapat kerjasama antar anggota kelompok didalam penetapan sasaran mereka. Selain itu dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.

b. Pengaruh Penekanan Anggaran Terhadap *Slack* Anggaran

Uji t terhadap variabel penekanan anggaran (X2) didapatkan t hitung sebesar -1,975 dengan tingkat signifikansi t sebesar 0,074. karena t hitung lebih kecil t tabel ($-1,975 < 1,782$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,074 > 0,05$).

Dalam penelitian ini, secara parsial penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran. Variabel penekanan anggaran tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap timbulnya *slack* anggaran. Disebabkan karena dengan dilakukannya penganggaran partisipasi maka mereka akan berusaha untuk bertanggungjawab terhadap anggaran yang dibuat dengan melaksanakan anggaran tersebut dengan tepat. Dengan begitu mereka akan termotivasi untuk berkinerja baik sehingga target anggaran dapat tercapai dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Dunk (1993) dan Merchant (1985), *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran rendah. *Slack* anggaran terjadi karena untuk melindungi diri dari resiko tidak tercapainya target anggaran (Lukka, 1998 : Onsi,1973 : Sciff dan Lewin, 1970 dalam Amirah).

Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada penilaian berdasarkan kinerja. Bank sangat menghargai karyawan untuk berperan serta dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan bertanggungjawab atas apa yang mereka lakukan. Mereka

selalu berusaha untuk bekerja sebaik mungkin dan menggunakan anggaran seefisien mungkin. Hal ini memungkinkan karyawan tidak memanipulasi laporan akuntansi dan bahkan membuat keputusan menjadi lebih tidak inovatif.

c. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Slack* Anggaran

Uji t terhadap variabel ketidakpastian lingkungan (X3) didapatkan t hitung sebesar 4,521 dengan tingkat signifikansi t sebesar 0,001. karena t hitung lebih kecil t tabel ($4,521 > 1,782$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,001 < 0,05$).

Dalam penelitian ini secara parsial variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran. Ketidakpastian lingkungan dirasakan merupakan faktor yang paling penting dalam perusahaan sebab perusahaan sulit untuk melakukan prediksi kejadian masa mendatang. Hal ini karena tingkat persaingan bisnis yang semakin kompleks, sehingga menyulitkan dalam proses perencanaan.

Individu sering mengalami ketidakpastian karena dia tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat dan seringnya menghadapi masalah baru berkenaan dengan anggaran. Mereka mengalami kesulitan tentang metode-metode yang digunakan mampu untuk mencapai sasaran. Mereka yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang dibuat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi. Hal tersebut menyebabkan terjadinya *slack* anggaran.

Ketidakpastian lingkungan dirasakan cukup tinggi berarti bahwa lima faktor lingkungan eksternal, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan teknologi merupakan faktor ketidakpastian lingkungan tinggi. Karena kondisi

tersebut individu sulit untuk memprediksi secara akurat sehingga mereka menciptakan *slack* anggaran. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi maka *slack* anggaran akan meningkat, karena para manajer merasa tidak mampu untuk memprediksi lingkungan secara akurat sehingga tidak dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat.

Ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi akan cenderung meningkatkan *slack* anggaran karena individu tidak mengetahui prediksi lima faktor lingkungan eksternal, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan teknologi dimasa mendatang. Hal itu menimbulkan rasa tidak mampu pada diri individu untuk memprediksi secara akurat.

Ketidakpastian lingkungan yang tinggi sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi dilingkungannya secara akurat (Malikan, 1987); (Edfan Darlis, 2002). Sedangkan didalam lingkungan relatif stabil (ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan dimasa yang akan datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat membantu organisasi menyusun rencana dengan lebih akurat (Duncan, 1972); (Edfan Darlis, 2002).

Hal ini sesuai dengan pernyataan Arie de Geus (1997) yang dikutip dari sangkala (2002) dalam hasil penelitiannya mengidentifikasi, bahwa karakteristik umum penyebab singkatnya hidup organisasi-organisasi, terutama karena tidak mampu untuk belajar dan mengadaptasikan dirinya dengan permintaan lingkungan.

Sehingga organisasi harus mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan agar bisa bersaing dan bisa *survive* dalam lingkungan persaingan. Hal ini, setidaknya disebabkan oleh pentingnya untuk mempertimbangkan faktor eksternal organisasi yang semakin sulit untuk diprediksi.

4.3.3. Variabel yang Paling Dominan Berpengaruh Terhadap Timbulnya Slack Anggaran

Untuk menguji variabel yang dominan berpengaruh dapat diketahui melalui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat. Dari perhitungan dapat diketahui bahwa variabel penganggaran partisipasi mempunyai kontribusi sebesar 44,89%, penekanan anggaran sebesar 9,3%, dan ketidakpastian lingkungan sebesar 72,93%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap timbulnya *slack* anggaran adalah variabel ketidakpastian lingkungan.

Hal tersebut dikarenakan keadaan lingkungan global yang sering berubah-ubah, keadaan pasar yang tidak menentu, serta gejolak politik yang semakin tidak pasti. Banyaknya terjadi bencana alam BTPN

Dalam Islam, kejujuran diungkapkan dalam dua nilai utama yang menjadi sifat wajib bagi Nabi, yaitu *shidq* dan *amanat*. *Shidq* dan *amanat* adalah ukuran sejati kesalehan. Nabi Muhammad menguraikan "jauhilah olehmu dusta, karena dusta membawa kamu kepada kedurhakaan dan neraka". Termasuk dusta adalah

upaya untuk melakukan manipulasi dalam penerimaan, pengolahan dan penyampaian informasi.

Dalam melakukan perencanaan ada beberapa aspek yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut : (Didin dan Hendri, 2003:77-78)

- a. Hasil yang ingin dicapai
- b. Orang yang akan melaksanakan
- c. Waktu dan skala prioritas
- d. Dana (kapital)

Mekanisme dalam perencanaan adalah:

- a. Belajar dari keadaan masa lalu
- b. Menggunakan ilmu pengetahuan yang ada
- c. Mengkonsultasikan sebelum membuat keputusan
- d. Mempertimbangkan segala yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan /direncanakan

Perencanaan dikatakan baik apabila memenuhi syarat-syarat berikut:

(Didin dan Hendri, 2003 : 90)

- a. Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang akan dilaksanakan adalah baik. Standar baik dalam agama Islam adalah yang sesuai dengan ajaran Islam
- b. Dipastikan betul bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki banyak manfaat. Manfaat ini bukan hanya sekedar untuk orang yang melakukan perencanaan, tetapi juga untuk orang lain.

- c. Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang akan dilakukan
- d. Dilakukan studi banding (*benchmark*)
- e. Dipikirkan prosesnya

