

**SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
*BUDGETARY SLACK* DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI**

**USMAR MUSAWIR**

**NIM 105730503014**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
*BUDGETARY SLACK* DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI**

**SKRIPSI**

Oleh

**USMAR MUSAWIR**

**NIM 105730503014**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Rangka  
Menyelesaikan Studi Pada Program Studi Strata 1  
Akuntansi**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **PERSEMBAHAN**

Skripsi Ini Kupersembahkan Untuk Kedua Orang Tuaku, Ayahanda Muchtar Bin Made Ali Dan Ibunda Hasni Serta Kakak Dan Adik-Adikku, Serta Orang-Orang Yang Sudah Banyak Membantu Baik Dalam Menyemangati, Mendorong Serta Mendoakan Kesuksesanku Dari Segi Materi Maupun Non-Materi

### **MOTTO HIDUP**

Kesuksesan yang kita inginkan akan dengan mudah kita capai apabila dalam proses mencapai kesuksesan tersebut diiringi dengan doa dan usaha. Oleh karena itu, jangan berhenti untuk tetap berdoa dan berusaha, InshaAllah, Allah akan menunjukkan yang terbaik.

Ilmu tanpa agama akan pincang dan agama tanpa ilmu akan buta

(Albert Einstein).



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Telp.(0411) 860 32 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi."

Nama Mahasiswa : USMAR MUSAWIR  
No. Stambuk/NIM : 105730503014  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah di periksa dan di ujikan di depan Panitia Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada tanggal 31 Agustus 2018 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 31 Agustus 2018

Menyetujui,

Pembimbing I

Amir, SE., M.Si. Ak. CA  
NIDN. 0031126404

Pembimbing II

Muttiarri, SE., M.Si  
NIDN. 0930087503

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Ismail Rasufeng, SE., MM  
NBM : 903 078

Ketua Jurusan Akuntansi

Ismail Badollahi, SE., M.Si. AK. CA .CSP  
NBM : 107 3428



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No.259 Telp. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas Nama USMAR MUSAWIR NIM 105730503014, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0009/2018 M, tanggal H/M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

19 Dzulhijjah 1439 H

Makassar,

31 Agustus 2018 M

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM (Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM (Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agussalim HR, SE., MM (WD 1 Fak. Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji :
  1. Dr. Andi Rustam, SE., MM. AK. CA. CPA
  2. Faidul Adzim, SE., M.Si
  3. Agusdiwana Suarni, SE., M.ACC
  4. Drs. H. Hamzah Limpo, M.Si



Disahkan Oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong, SE, MM  
NBM : 903 078



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : USMAR MUSAWIR  
Stambuk : 105730503014  
Program Studi : Akuntansi  
Dengan Judul : "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi".

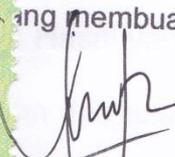
Dengan ini menyatakan bahwa:

***Skripsi yang saya ajukan di depan tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.***

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar dan telah diujikan pada tanggal 31 Agustus 2018.

Makassar, 31 Agustus 2018

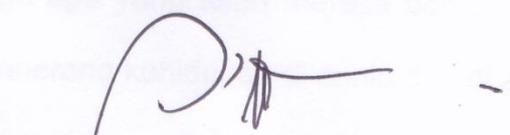


ing membuat pernyataan,  
  
**USMAR MUSAWIR**

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi,

  
  
**Ismail Rasulong, SE.,MM**  
NBM: 903 078

  
**Ismail Badoffahi, SE.,M.Si,Ak.,CA.,CSP**  
NBM: 107 3428

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.”

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak Muchtar dan ibu Hasni yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudarku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman rahim, SE.,MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasullong, SE., MM, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Muh. Amir, SE.,M.Si.Ak.CA selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Ibu Muttiarni, SE.,M.Si selaku Pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Para staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi angkatan 2014 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
9. Kedua Orangtuaku, Ayahanda Muchtar dan Ibunda Hasni yang telah merawat saya dengan penuh kasih sayang serta selalu mengingat dan membimbing saya agar selalu ada di jalan Allah SWT.
10. Para sahabat-sahabat saya Ayu, Wahda, Ramlah dan Mirna yang selalu memberikan semangat yang tiada henti.

11. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*Billahi fisabilil Haq fastabiqul khairat, Wassalamualaikum Wr.Wb*

Makassar, 16 Agustus 2018

Penulis

## ABSTRAK

**USMAR MUSAWIR. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi,** Skripsi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Amir dan Pembimbing II Muttiarni.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah *moderated regression analysis*.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa 1) Partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack* 2) Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *budgetary slack* 3) Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikansi terhadap *budgetary slack*.

**Kata Kunci :** *Partisipasi Anggaran, Budgetary Slack, Komitmen Organisasi.*

## ABSTRACT

**USMAR MUSAWIR. 2018. The influence of the budgeting participation to budgetary slack using organization commitment as a moderation variable,** Accounting Essay of the economy and business faculty of Muhammadiyah University of Makassar. Guided by Amir as 1<sup>st</sup> adviser and Muttiarni.

This Research is purposed for knowing the influence of budgeting participation to budgetary slack using organization commitment as moderation variable. This riset using quantitative method. Data analytical method which used is moderated regression analysis.

Depend on the result of the data analytic be concluded that there are 3 results 1) Budgeting participation can't influence the budgetary slack 2) Organization commitment have positive influence to the budgetary slack 3) Budgeting participation and organization commitment have positive influence and significant to the budgetary slack.

**Keywords:***Budgeting Participation, Budgetary Slack, Organization Commitment*

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Partisipasi Anggaran.....	7
B. <i>Budgetary Slack</i> .....	21

C. Komitmen Organisasi .....	25
D. Variabel Moderasi .....	27
E. Penelitian Terdahulu .....	28
F. Kerangka Pikir.....	35
G. Hipotesis .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Jenis Penelitian .....	38
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	38
C. Defenisi Operasional Variabel .....	38
D. Populasi dan Sampel.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data .....	40
F. Teknik Analisis .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	44
B. Hasil Penelitian .....	50
C. Pembahasan .....	63
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>66</b>
A. Kesimpulan.....	66
B. Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>67</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 3.1 Defenisi Operasional Variabel .....	39
Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Usia .....	52
Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan .....	53
Tabel 4.4 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian .....	54
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	55
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas .....	56
Tabel 4.7 Hasil Uji t .....	59
Tabel 4.8 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	61
Tabel 4.9 Hasil Uji F .....	62

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	45
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas .....	57
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	58

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah lembaga maupun perusahaan. Pentingnya fungsi anggaran sebagai perencana dan pengendali perusahaan menjadikan penganggaran sebagai masalah penting bagi keberhasilan anggaran sebuah perusahaan. Anggaran memiliki dampak langsung pada perilaku manusia. Orang-orang merasakan tekanan dari anggaran yang ketat dan kegelisahan atas laporan kinerja yang buruk sehingga anggaran sering kali dipandang sebagai penghalang kemajuan karier mereka. Oleh karena itu, adanya partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Penyusunan anggaran perlu memperhatikan pihak-pihak yang terlibat sehingga anggaran dapat berfungsi dengan baik. Proses penyusunan anggaran dimana seluruh lini turut berpartisipasi dapat dikatakan sebagai penganggaran partisipatif. Proses partisipasi penyusunan anggaran seringkali memungkinkan karyawan untuk lebih dapat memahami kesulitan yang dihadapi oleh manajemen puncak dan manajemen puncak juga akan lebih memahami masalah yang dihadapi para karyawannya

Pemerintah harus memfokuskan tujuannya dalam proses penyusunan anggaran untuk kesejahteraan masyarakat, bukan untuk mewujudkan kepentingan pribadi/ golongan. Untuk itulah diperlukan informasi yang benar-benar akurat dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah. Terdapat dua macam metode partisipasi yang dapat dilakukan dalam penyusunan anggaran, yaitu dengan metode *top-down* dan *bottom-up* (Mahadewi 2014).

Metode *top-down* merupakan metode penyusunan anggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan level bawah hanya melaksanakan anggarannya saja. Sedangkan metode *bottom-up* merupakan metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas.

PP No. 33 Tahun 2017 menyebutkan bahwa penyusunan anggaran didasarkan pada prinsip: (a) sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan yang menjadi kewenangan pemerintah (b) tepat waktu, sesuai dengan tahapan dan jadwal yang telah ditetapkan (c) transparan, untuk memudahkan masyarakat mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya (d) partisipatif, dengan melibatkan masyarakat (e) tidak bertentangan dengan kepentingan umum.

Pencapaian target anggaran tidak dapat dilepaskan dari adanya partisipasi pegawai dalam penyusunan rencana APBD daerah. Metode anggaran partisipatif melibatkan semua bagian organisasi sehingga kendala-kendala yang sedang dihadapi oleh organisasi diketahui oleh seluruh bagian organisasi dan dapat lebih mudah dalam mencari solusi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Metode anggaran partisipatif dapat menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban secara efektif dengan tujuan organisasi secara menyeluruh (Putranto, 2012). Namun, partisipasi penganggaran juga dapat menimbulkan dampak negatif yaitu karyawan melakukan senjangan anggaran agar mereka mudah dalam mencapai target anggaran yang telah disusun sebelumnya.

Objek penelitian ini pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu karena dalam proses penyusunan anggaran terkesan lamban. Biasanya disebabkan oleh banyaknya kegiatan yang dilaksanakan oleh kantor dinas serta dana yang dibagikan ke daerah untuk dibagi ke SKPD hanya sedikit. Sektor publik merupakan cerminan kinerja pemerintah agar dapat memenuhi kebutuhan publik dengan mensejahterahkan masyarakat. Seluruh kegiatan dan program pemerintahan dibuat dalam bentuk anggaran. Anggaran juga berisi tentang perencanaan kegiatan yang dilakukan dimasa yang akan datang. Anggaran dalam pemerintahan juga digunakan untuk mengarahkan sosial-ekonomi, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat. Maka dari itu apabila terdapat kesenjangan yang besar pada anggaran, berarti semakin buruk anggaran yang direncanakan, serta semakin tidak jelas dana yang ditujukan pada masyarakat dan pemerintah dianggap tidak bertanggungjawab pada masyarakat.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat menimbulkan senjangan anggaran, tetapi yang menjadi acuan penulis adalah penelitian yang dilakukan oleh A. A. Sagung Sinta Mahadewi (2014) dalam jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 8.3 458-473 dengan ISSN: 2302-8556. Adapun judul penelitian yang dilakukan oleh A. A. Sagung Sinta Mahadewi(2014) yaitu Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Asimetri

informasi terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran berpengaruh positif. Komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran berpengaruh negatif. Yang membedakan penelitian penulis dengan penelitian yang dilakukan oleh A. A. Sagung Sinta Mahadewi adalah dari segi objek, dimana penulis akan melakukan penelitian hanya pada satu instansi yang berada di Kabupaten Luwu yaitu Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah sedangkan penelitian yang dilakukan oleh A. A. Sagung Sinta Mahadewi (2014) menjadikan seluruh instansi yang ada di Kota Denpasar sebagai objek penelitiannya.

Melihat dari uraian yang telah dijelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap *Budgetary Slack* ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

##### 1. Secara Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pelengkap referensi mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan penganggaran terutama pada lingkungan Pemerintah Daerah.

##### 2. Secara Praktis

###### a. Bagi Peneliti.

Sebagai wahana untuk latihan dan studi banding antara teori yang diperoleh dalam perkuliahan dengan praktek yang sebenarnya diterapkan pada Pemerintah Daerah, sehingga dapat dijadikan bekal untuk memasuki dunia kerja. Selain itu, penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti terutama mengenai “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.”

###### b. Bagi Pihak Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran lebih mengerti dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *budgetary slack* sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi dunia pendidikan, khususnya Perguruan Tinggi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Partisipasi Anggaran

##### 1. Partisipasi

Partisipasi lahir dari tumbuhnya kesadaran terhadap kesalinghubungan diantara para *stakeholders* yang ada dimasyarakat. Antara kelompok sosial dan komunitas dengan para pengambil kebijakan. Namun demikian, tidak diketahui secara pasti sejak kapan tumbuhnya kesadaran tersebut di masyarakat.

Secara sederhana, partisipasi dapat dimaknai sebagai "*the act of tacking part or sharing in something*". Ada dua kata yang dekat dengan konsep partisipasi yaitu "*engagement*" dan "*involvement*". *Engagement* merujuk pada adanya suatu ikatan atau kesalinghubungan antara para *stakeholders* di masyarakat. Sementara *Involvement* merujuk pada adanya suatu persangkutan atau keterlibatan antara para *stakeholders* di masyarakat dalam pembentukan kebijakan (*decision making*). Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat.

Menurut Ikhsan dan Ishak (Armaeni, 2012), partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan

anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat.

## 2. Anggaran

### a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode (Yabbar dan Hamzah, 2015:178).

Anggaran yang disebut juga dengan *budget* ini mempunyai defenisi beranekaragam. Namun bila diamati dengan teliti, defenisi ini mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama untuk mendapatkan pengertian lebih jelas dan tepat mengenai anggaran. Dibawah ini penulis mengemukakan beberapa defenisi anggaran yang dinyatakan oleh para ahli diantaranya adalah:

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 (Mardiasmo, 2009:6).

Anggaran dan Penganggaran adalah suatu hal yang berbeda. Anggaran atau *budget* merupakan hasil penyusunan anggaran sedangkan penganggaran atau *budgeting* adalah proses penyusunan anggaran (Adisaputro dan Anggarini, 2017:4).

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli maka penulis menyimpulkan bahwa anggaran adalah rencana kerja dimasa

mendatang yang pada umumnya berupa uang dan diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.

#### **b. Tujuan dan Keunggulan Anggaran**

Tujuan anggaran dapat dirumuskan sebagai alat akuntabilitas, alat manajemen, dan instrument kebijakan ekonomi. Proses akhir penyusunan anggaran merupakan hasil dari persetujuan politik, termasuk item pengeluaran yang harus disetujui para legislator. Dalam hal ini, unit kerja organisasi merupakan pelaksana pengelolaan dana dan program (Bastian, 2010:191).

Menurut Nafarin (2012:19) tujuan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 2) Untuk merasionalkan sumber dana investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 3) Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
- 4) Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 5) Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- 6) Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Keunggulan anggaran menurut Ahmad (2015:186), yaitu sebagai berikut:

- 1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat di proyektir sebelum rencana itu dilaksanakan apabila terdapat alternatif-alternatif, maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.
- 2) Dalam membuat budget diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan. Penyelidikan yang demikian akan sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.
- 3) Jika bekerja dengan menggunakan budget, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi dan berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

Kegunaan anggaran juga ialah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan merencanakan anggaran berdasar prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas (Utari dkk, 2016:191)

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli maka penulis menyimpulkan tujuan anggaran adalah untuk memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan, menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian

dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

**c. Manfaat dan Fungsi Anggaran**

Ada beberapa manfaat anggaran menurut Herlianto (2015:7), diantaranya yaitu:

- 1) Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
- 2) Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
- 3) Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
- 4) Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli maka penulis menyimpulkan bahwa manfaat anggaran adalah untuk memberikan informasi dan gambaran tentang pencapaian dari sebuah instansi maupun perusahaan sesuai dengan standar yang telah ada.

Fungsi anggaran menurut Nafarin (2012:65), adalah sebagai berikut:

1) Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan sebagai dasar pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2) Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai.

3) Fungsi Koordinasi

Fungsi ini menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain.

4) Fungsi Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-

taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli maka penulis menyimpulkan bahwa fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan, karena dengan menggunakan anggaran maka perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan.

#### **d. Jenis Anggaran**

Menurut Nafarin (2012:21), sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan tersebut. Dalam penyusunan anggaran pengelompokan anggaran sangatlah penting. Dengan pengelompokan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.

Menurut Nafarin (2012:22) Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu:

- 1) Menurut dasar penyusunan
  - a) Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan *interval* (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga anggaran fleksibel.

- b) Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
- 2) Menurut cara penyusunan
- a) Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya dalam periode satu tahun yang disusun setiap periode anggaran.
  - b) Anggaran kontinyu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.
- 3) Menurut jangka waktu
- a) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
  - b) Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
- 4) Menurut bidangnya.
- a) Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran rugi laba.
  - b) Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
- 5) Menurut kemampuan usaha
- a) Anggaran komprehensif merupakan ringkasan dari berbagai macam anggaran yang disusun serta lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran

operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

- b) Anggaran parsial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
- 6) Menurut fungsinya
- a) *Appropriation budget*, adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
  - b) *Performance budget*, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli maka penulis menyimpulkan jenis-jenis anggaran dapat dibedakan berdasarkan kelompoknya yaitu berdasarkan penyusunan, jangka waktu, bidang kemampuan dan fungsinya.

#### **e. Karakteristik Anggaran**

Menurut Bastian (2010:190), anggaran harus disusun secara benar dan sistematis penyusunan anggaran yang telah mengikuti prosedur yang benar tidak menjamin anggaran itu pasti berhasil. Anggaran juga memiliki karakteristik-karakteristik tertentu.

Menurut Bastian (2010:191), karakteristik anggaran terdiri dari:

- 1) Anggaran yang dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan nonkeuangan.
- 2) Anggaran yang umumnya mencakup jangka waktu tertentu, yaitu satu atau beberapa tahun.
- 3) Anggaran yang berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 4) Usulan anggaran yang ditelaah dan disetujui oleh pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- 5) Anggaran yang telah disusun hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Menurut Ismatullah (2010:16), selain karakteristik secara umum diatas terdapat juga karakteristik anggaran yang baik yaitu:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan program.
- 2) Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli maka penulis menyimpulkan karakteristik anggaran tidak lebih dari sekedar perkiraan, yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran, tetapi dalam situasi penyusunan anggaran manajer menengah dan bawah sebagai penyusunan anggaran tidak akan memiliki persepsi yang jelas mengenai

sasaran anggaran dan menerima alokasi sumber daya yang menurut persepsi mereka tidak memadai untuk mencapai sasaran anggaran.

**f. Kelemahan dan Keunggulan Anggaran**

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan. Berikut kelemahan anggaran menurut Nafarin (2012:28):

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua organisasi mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran tidak selamanya dapat memberikan manfaat yang benar-benar, karena anggaran yang telah direncanakan belum tentu benar sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Namun anggaran bisa saja meleset dari kenyataan yang terjadi, karena anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

Adapun keunggulan anggaran menurut Murdayanti (2017:7), adalah sebagai berikut:

- 1) Internal : analisis data historis sebagai landasan program kerja dimasa mendatang.

- 2) Eksternal : peluang bisnis dan kendala yang dihadapi.
- 3) Alat pedoman kerja dan pengendalian operasional dan keuangan.
- 4) Sarana koordinasi.
- 5) Sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif.
- 6) Dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua level manajer.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka penulis menyimpulkan bahwa keunggulan anggaran adalah anggaran dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengendalian anggaran serta dasar penilaian kinerja untuk semua pihak.

### **c) Partisipasi Anggaran**

Hansen dan Mowen (2009:448), menjelaskan partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manjer tingkat bawah. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas, karena adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan *inheren* dalam proses tersebut akan memberikan insentif non-uang yang mengarah pada tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Kenis (1979), Darlis (2002) dalam Kartika (2010), mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mereka memiliki pengaruh dalam

menentukan pencapaian sasaran anggaran di pusat pertanggungjawabannya

Dari beberapa pengertian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penganggaran merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka

#### **a. Karakteristik Partisipasi Anggaran**

Menurut Sumarno (2015:203), karakteristik partisipasi anggaran meliputi:

- 1) Pengaruh yang besar dalam partisipasi pengukuran anggaran
- 2) Pengaruh dalam revisi anggaran
- 3) Pengaruh mengenai pendapat/usulan dalam penetapan anggaran
- 4) Keyakinan dalam memutuskan suatu anggaran
- 5) Pentingnya kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran
- 6) Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran

#### **b. Masalah dalam Partisipasi Anggaran**

Menurut Hamsen dan Mowen (2006) dalam Husain (2011), partisipasi mempunyai tiga masalah potensial yaitu:

- 1) Menetapkan standar terlalu tinggi atau rendah.

Standar anggaran yang terlalu tinggi dapat menyebabkan frustrasi bagi para manajer, sedangkan standar anggaran yang terlalu

mudah dicapai dapat menyebabkan kinerja para manajer menurun.

2) Membuat kesenjangan anggaran.

Senjangan anggaran terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja merendahkan pendapatan dan melebihkan biaya dalam mengajukan anggaran. Hal ini bertujuan untuk memudahkan para manajer dalam mencapai target anggaran.

3) Partisipasi semu (*pseudoparticipation*).

*Pseudoparticipation* adalah perilaku disfungsional dari manajer (atasan) yang tidak menggunakan partisipasi anggaran dalam praktiknya. *Pseudoparticipation* juga diartikan sebagai partisipasi semua atau palsu.

**c. Tujuan Partisipasi Anggaran**

Menurut Parker dan Kyj (2008) dalam Lavarda dan Almeida (2013:75), tujuan partisipasi anggaran :

- 1) Mempromosikan hubungan yang terbuka dan komunikatif dengan bawahan (Teori Kepemimpinan).
- 2) Memiliki akses informasi pribadi tentang kekuatan bawahan (Teori Keagenan).
- 3) Menyampaikan rasa keadilan dan kewajaran ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi bawahan (Teori Keadilan Organisasi).

**d. Keuntungan Partisipasi Anggaran**

Adapun keuntungan dari penggunaan anggaran partisipatif (Samryn, 2015:203), adalah :

- 1) Semua orang pada level organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan kebijaksanaannya dihargai oleh manajemen puncak.
- 2) Orang yang memiliki hubungan langsung dengan suatu aktivitas berada dalam posisi paling baik untuk membuat estimasi anggaran.
- 3) Orang-orang lebih suka bekerja untuk memenuhi suatu anggaran yang mereka berpartisipasi dalam membuatnya daripada bekerja untuk memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas.
- 4) Memiliki sistem kendali yang unik, karena apabila orang-orang tidak mampu mencapai spesifikasi anggaran yang ditetapkan maka mereka hanya menyalahkan diri mereka sendiri.

## **B. *Budgetary Slack***

### **1. Pengertian *Budgetary Slack*.**

*Budgetary Slack* telah banyak dipelajari dengan perspektif yang berbeda dalam akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku. Senjangan anggaran (*budgetary slack*) mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2009: 84). *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut.

Menurut Kristianto (2009), kesenjangan anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu atasan (*principal*) dan bawahan (*agent*). Konsep mengenai kesenjangan anggaran dapat

dijelaskan dengan menggunakan pendekatan *agency theory*, dimana dalam pendekatan *agency theory* dinyatakan bahwa adanya praktik kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara bawahan (*agent*) dengan atasan (*principal*) timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya.

Menurut Arfan Ikhsan Lubis (2011:241), mendefinisikan *Budgetary Slack* sebagai selisih antara sumber daya yang lebih besar untuk menyelesaikan suatu tugas tersebut. Dharmanegara (2010: 23), menyatakan bahwa manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output.

Selain itu, defenisi yang dibuat pada sektor publik oleh Indrawati Yuhertiana (2015), *budgetary slack* adalah proses yang terjadi saat perencanaan anggaran, dimana ketika individu-individu dilibatkan dalam pembuatan anggaran akan cenderung meng-*overestimate*-kan *cost* atau meng-*underestimate*-kan *revenue*.

Dalam proses partisipasi anggaran, *budgetary slack* merupakan ketidaksesuaian antara penggunaan dana yang lebih besar dari anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan tingginya *budgetary slack* akan mengakibatkan dua kemungkinan yaitu penambahan dana di luar rencana anggaran semula atau tetap sesuai dengan rencana anggaran dana yang ditetapkan tetapi menurunkan kinerja pelaksana anggaran. Di dalam penyusunan anggaran

keterlibatan bawahan sangat diperlukan, berdasarkan *Agency Theory* bawahan akan membuat target anggaran yang lebih mudah dicapai, dengan cara membuat target anggaran yang rendah pada sisi pendapatan dan mengajukan biaya yang lebih (Ali Maskun, 2008).

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa *budgetary slack* (senjangan anggaran) merupakan perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan pelaksanaan sesungguhnya yang umumnya sengaja dilakukan untuk kepentingan pribadi dari pelaksana anggaran tersebut.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi *Budgetary Slack*.

Adapun faktor yang mempengaruhi *Budgetary Slack* yaitu:

### a. Faktor Internal

Salah satu faktor yang diteliti dan dianggap memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack* adalah faktor individual seperti etika atau moral. Dari sudut pandang etika, *budgetary slack* sebagai sesuatu yang positif (*etis*) atau negatif (*non-etis*). Apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang tidak etis, maka semakin rendah kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Begitu pula sebaliknya, apabila individu menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang etis maka semakin tinggi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Hal itu sejalan dengan pemikiran Douglas dan Wier (2000) dalam Indrawati Yuhertiana (2015) bahwa *budgetary slack can also be viewed as an ethical issue*.

b. Faktor Eksternal

*Budgetary slack* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Faktor eksternal yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Sebagian besar penelitian yang dilakukan pada sektor swasta mendukung hipotesis bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan *budgetary slack* seperti penelitian yang dilakukan oleh Andi Kartika (2010), Karsam (2013). Pada sektor publik, penelitian Nila Aprila dan Selvi Hidayani (2012) juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan menciptakan *budgetary slack*. Namun, terdapat penelitian yang tidak mendukung temuan tersebut, seperti penelitian Siti Pratiwi Husain menyatakan bahwa ketika para pimpinan SKPD level bawah diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Menurut Dunk dalam Karsan (2013:33), karakteristik *budgetary slack* antara lain:

- 1) Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
- 2) Anggaran secara mudah untuk diwujudkan.
- 3) Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya.
- 4) Anggaran tidak menuntut hal khusus.

- 5) Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi.
- 6) Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

Menurut Hilton *et al* (2000) dalam Siti Pratiwi Husain (2011:107) alasan manajer menciptakan *budgetary slack* dalam proses penganggaran yaitu Kesenjangan anggaran akan membuat kinerja seolah-olah terlihat baik dimata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran.

- 1) Kesenjangan anggaran digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
- 2) Pengalokasian sumber daya yang akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga adanya kesenjangan membuat lebih fleksibel.

## **C. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi daripada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009:72).

Menurut Cut Zurnali (2010), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin (1999:127), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi

dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Sopiah:2008).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya (Wiener, 1982 dalam Kartika, 2010).

Berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli, maka penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

## **2. Bentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiah (2008:158), ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

- a) *Continuance Commitment* (Komitmen berkesinambungan) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam

melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

- b) *Cohesion Commitment* (Komitmen terpadu) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- c) *Control Commitment* (Komitmen terkontrol) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dalam (Sopiah, 2008-163), ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- c) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

### **D. Variabel Moderasi**

Menurut Sugiyono (2009:38), Variabel merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari sehingga di peroleh informasi tentang hal tersebut. Adapun ciri-ciri variabel yaitu :

1. Membedakan objek yang satu dengan objek lainnya.
2. Memiliki nilai yang bervariasi

### 3. Variabel harus bisa diukur

Variabel moderasi terbentuk karena adanya hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat). Variabel moderasi adalah salah satu jenis variabel yang memiliki kemampuan dalam memperkuat atau bahkan memperlemah suatu hubungan secara langsung yang terjadi antara variabel independen dengan variabel dependen.

Contohnya adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Seseorang yang punya motivasi yang kuat akan mempengaruhi kinerjanya, dan akan semakin baik jika ia memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Di sini, pendidikan ditempatkan sebagai variabel moderasi yang akan menaikturunkan pengaruh motivasi terhadap kinerja.

## **E. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Pengaruh partisipasi anggaran terhadap Budgetary slack dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Listya Indriani dan Muhammad Yusuf (2014) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dan RSI Sultan Agung Di Kota Semarang.” Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan berpengaruh negatif memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Marfuah dan Amanda Listiani (2014) meneliti tentang Penelitian Listya Indriani dan Muhammad Yusuf meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Pemoderasi.” Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti semakin besar keterlibatan para pejabat di tingkat Fakultas yang meliputi Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula senjangan anggaran dan sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Citra Dewi dan I Putu Sudana (2013) meneliti tentang “Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Control dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.” Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran dengan arah positif, artinya semakin tinggi intensitas peran manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada perusahaan *cargo* yang terletak di Bali, maka kecenderungan terciptanya senjangan anggaran semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh A.A.Sg.Shinta Dewi Pradnyandari dan Komang Ayu Krisnadewi (2014) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal Sebagai Variabel Pemoderasi.” Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, serta gaya kepemimpinan dan karakter personal berpengaruh

atau mampu memoderasi (memperlemah) hubungan partisipasi anggaran terhadap selisih anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Luh Gede Ardi Tresnayani dan Gayatri (2016) meneliti Tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya *Budgetary Slack*”. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap potensi terjadinya *budgetary slack*. Sebaliknya asimetri informasi dan kapasitas individu menunjukkan hubungan positif terhadap potensi terjadinya *budgetary slack*.

Penelitian yang dilakukan oleh Gede Andy Mercury dan I G.A.M. Asri Dwija Putri (2015) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Selisih Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada selisih anggaran, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Komitmen organisasi berpengaruh positif pada selisih anggaran, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Komitmen organisasi memoderasi atau memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada selisih anggaran, sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Kartika Wijyanthi dan A.A.G.P. Widanaputra (2016) meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Selisih Anggaran Dengan Kepercayaan Diri Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi”. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa kepercayaan diri bukan sebagai variabel pemoderasi yang memengaruhi

partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran, Hal ini dikarenakan manajer cenderung memiliki kepercayaan diri yang rendah sehingga selalu menunggu konfirmasi dan informasi dari pihak lain serta cenderung ragu untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Rika Lestari dan I Gede Suparta Wisadha (2015) meneliti tentang "Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Group Cohesiveness Sebagai Variabel Pemoderasi". Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan pada senjangan anggaran pada Instansi Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. *Group cohesiveness* ( $X_2$ ) belum mampu memperkuat pengaruh antara partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran Instansi Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan.

Penelitian yang dilakukan oleh A.A. Sagung Sinta Mahadewi (2014) meneliti tentang "Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi". Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. asimetri informasi terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran berpengaruh positif. komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran berpengaruh negatif.

Penelitian yang dilakukan oleh R.A. Citra Mega Permata Ryadi dan I Wayan Pradnyatha Wirasedana (2015) meneliti tentang "Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan *Group Cohesiveness* Sebagai Variabel Moderasi". Dari penelitian ini dapat

diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif pada senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa apabila tingkat partisipasi penyusunan anggaran diperusahaan konstruksi tinggi akan dapat meningkatkan potensi terjadinya senjangan anggaran yang tinggi pula.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun dan Volume)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Listya Indriani dan Muhammad Yusuf. Tahun 2014 Vol.13 No.1 ISSN 1411 – 1497.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dan RSI Sultan Agung Di Kota Semarang.	Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan berpengaruh memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.
2.	Marfuah dan Amanda Listiani. Tahun 2014 Vol. VIII, No. 2 ISSN:1907-9109	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Pemoderasi	Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung ( <i>direct distribution method</i> ).	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

3.	Ni Made Citra Dewi dan I Putu Sudana. Tahun 2014 Vol. 5 No. 3 ISSN: 2302-8556.	Pengaruh PenganggaranP artisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Control dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.	Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>moderated regression analysis</i> .	Penganggaran partisipatif berpengaruh positif pada senjangan anggaran. <i>Budgetary control</i> dan komitmen organisasi mampu memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran.
4.	A.A.Sg.Shinta Dewi Pradnyandari dan Komang Ayu Krisnadewi. Tahun 2014 Vol. 9 No. 1 ISSN: 2302-8556.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal Sebagai Variabel Pemoderasi.	Pemilihan sampel menggunakan metode <i>purposive sampling</i> , diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan MRA ( <i>Moderated Regression Analysis</i> ).	Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran dan gaya kepemimpinan dan karakter personal berpengaruh negatif pada hubungan partisipasi dengan senjangan anggaran.
5.	Luh Gede Ardi Tresnayani Gayatri. Tahun 2016 Vol.16.2. ISSN: 2302-8556	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya <i>Budgetary</i>	Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.	Hasil analisis penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap potensi terjadinya <i>budgetary slack</i> . Sebaliknya asimetri informasi dan kapasitas individu menunjukkan hubungan positif terhadap potensi terjadinya <i>budgetary slack</i> .

6.	Gede Andy Mercury dan I G.A.M. Asri Dwija Putri. ISSN: 2303-1018.	Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi .	Teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi yang di berikan kepada bawahan, maka bawahan berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai
7.	Putu Kartika Wijyanthi dan A.A.G.P. Widanaputra. Tahun 2016 Vol.15 No.1 ISSN: 2302-8556.	Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Kepercayaan Diri Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi.	Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode <i>purposive sampling</i> . Teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .	Kepercayaan diri dan ketidakpastian lingkungan bukan sebagai variabel pemoderasi yang memengaruhi partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran.
8.	Ni Kadek Rika Lestari. Tahun 2015 Vol.13 No.2 ISSN: 2302-8556.	Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Group Cohesiveness Sebagai Variabel Pemoderasi	Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik analisis <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan pada senjangan anggaran. <i>Group cohesiveness</i> (belum mampu memperkuat pengaruh antara partisipasi penganggaran terhadap senjangan.
9.	A.A. Sagung Sinta Mahadewi. Tahun 2014 Vol. 8 No. 3 ISSN: 2302-	Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan	Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan	Asimetri informasi terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran memiliki pengaruh positif.

	8556.	Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi.	penelitian kepustakaan. Teknik analisis yang digunakan adalah <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA).	Komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran memiliki pengaruh negatif
10.	R.A. Citra Mega Permata Ryadi dan I Wayan Pradnyatha Wirasedana Tahun 2015 Vol. 10 No. 2 ISSN: 2302-8556.	Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan <i>Group Cohesiveness</i> Sebagai Variabel Moderasi.	Penelitian ini menggunakan metode penentuan sampel <i>purposive sampling</i> dan teknik analisis <i>Moderated Regression Analysis</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Pengaruh ini juga dimoderasi dengan arah negatif oleh <i>group cohesiveness</i>

## F. Kerangka Pikir

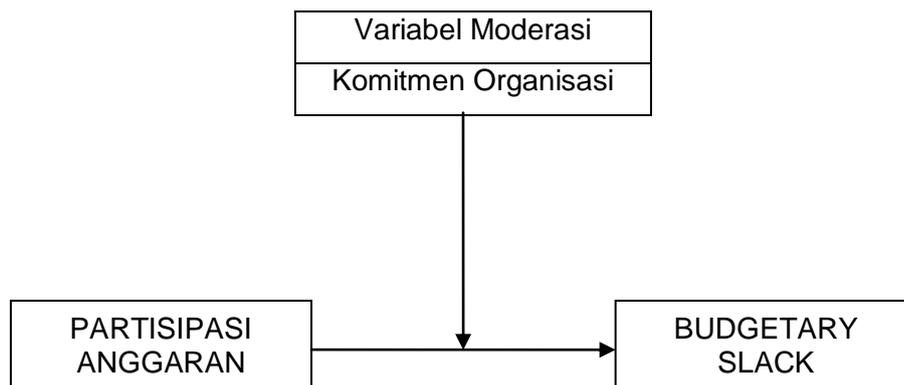
### 1. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan *Budgetary Slack*.

Dalam proses partisipasi anggaran, *budgetary slack* merupakan ketidaksesuaian antara penggunaan dana yang lebih besar dari anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan tingginya *budgetary slack* akan mengakibatkan dua kemungkinan yaitu penambahan dana diluar rencana anggaran semula atau tetap sesuai dengan rencana anggaran dana yang ditetapkan tetapi menurunkan kinerja pelaksana anggaran. Di dalam penyusunan anggaran keterlibatan bawahan sangat diperlukan, berdasarkan *Agency Theory* bawahan akan membuat target anggaran yang lebih mudah dicapai, dengan cara membuat target anggaran yang rendah pada sisi pendapatan dan mengajukan biaya yang lebih (Ali Maskun, 2008).

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan *Budgetary Slack*.

Peningkatan atau penurunan *budgetary slack* tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja sama demi kepentingan organisasi yang merupakan aktualisasi dari komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.

Naik turunnya senjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli akan organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka sendiri jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada ditingkat bawah.



Gambar 2.1  
Kerangka Pikir

## **G. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data (Sugiono, 2016:96).

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- H1 : Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
- H2 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.
- H3 : Terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiono (2015:14), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan dalam meneliti terhadap sample dan populasi penelitian. Tujuan penelitian kuantitatif meliputi variabel-variabel dalam penelitian dan hubungan antar variabel tersebut, para partisipan, dan lokasi penelitian.

##### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu yang beralamat di Jln. Jenderal Sudirman No. 1 Kompleks Perkantoran Daerah Kabupaten Luwu. Adapun waktu penelitian ini dimulai pada bulan April sampai dengan bulan Mei 2018.

##### **C. Defenisi Operasional Variabel**

Dalam suatu penelitian diperlukan mengidentifikasi variabel independen (variabel bebas/berpengaruh) maupun variabel dependen (variabel terikat). Defenisi operasional variabel merupakan defenisi yang mampu memberikan arti da mengspesifikasikan kegiatan agar dapat diukur berdasarkan variabelnya masing-masing. Dalam penelitian ini yang berperan sebagai  $X_1$  yaitu Partisipasi Anggaran,  $X_2$  yaitu Komitmen Organisasi dan  $Y$  yaitu Budgetary Slack.

Tabel 3.1  
Defenisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Defenisi Operasional Variabel	Indikator
1.	Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	Partisipasi Anggaran adalah suatu tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran</li> <li>2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran</li> <li>3. Kebutuhan memberikan pendapat tentang anggaran</li> <li>4. Seringya atasan meminta pendapat atau saran</li> </ol>
2.	Komitmen Organisasi ( $X_2$ )	Komitmen organisasi yaitu Sifat hubungan antara individu dan organisasi kerja, dimana individu memiliki keinginan dan keyakinan tinggi untuk bekerja dan berkorban untuk perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terikat secara emosional</li> <li>2. Kebanggaan untuk instansi</li> <li>3. Kesiediaan untuk berpihak dan berkorban bagi instansi</li> <li>4. Kesetiaan terhadap instansi</li> </ol>
3.	Budgetary Slack ( $Y$ )	Budgetary Slack dapat didefenisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika diberi kepercayaan untuk menentukan standar kinerjanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar kinerja</li> <li>2. Keterbatasan jumlah anggaran</li> <li>3. Adanya tuntutan yang tinggi</li> </ol>

#### D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu yang terdiri atas empat bidang yaitu Bidang Sekretariat, Bidang Aset, Bidang Akuntansi Dan Bidang Anggaran dengan jumlah 97 orang sedangkan Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap maupun tenaga honorer

pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu yang berperan dalam proses penyusunan anggaran yaitu 31 orang.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dari penelitian ini yaitu:

1. *Interview*, yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak terkait yaitu pegawai tetap maupun tenaga honorer pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu.
2. Observasi, dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian yaitu Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu.
3. Kuesioner, adalah sejumlah pertanyaan maupun pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. Kuesioner tersebut kemudian didistribusikan kepada responden (pegawai) di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu.

#### F. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi dari regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

Y : *Budgetary Slack*  
 $\alpha$  : Konstanta

$\beta$	: Koefisien Regresi
$X_1$	: Partisipasi Anggaran
$X_2$	: Komitmen Organisasi
$\varepsilon$	: Error

Dalam analisis dan pengolahan data, dilakukan beberapa pengujian yang meliputi uji kualitas data, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

#### 1. Uji Kualitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan bernilai positif, maka variabel tersebut tidak valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataannya adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

#### 2. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residu memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heterokedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi Heterokedastisitas.

3. Uji Hipotesis

Secara statistik, ketetapan fungsi regresi sampel dalam menaksir aktual dapat diukur dari nilai statistik t dan koefisien determinasinya ( $R^2$ ). Suatu perhitungan statistik tersebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis ( daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima).

a. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen secara parsial yang terdapat dalam persamaan tersebut berpengaruh terhadap nilai variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel. Untuk menentukan nilai t-tabel ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dan 2 sisi dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen. Adapun kriteria pengujian yang digunakan adalah :

- 1) Jika  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika  $t\text{-hitung} \geq t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

b. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui seberapa besar presentase dari variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dapat dilihat dari dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau R Square menjelaskan seberapa besar variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu**

Pada awalnya pengelolaan keuangan daerah kabupaten luwu diambil alih oleh kantor Badan Pendapatan Daerah. Disini semua kegiatan keuangan daerah baik pengeluaran maupun pemasukannya hanya diatur oleh badan pendapatan daerah. Tetapi pada tahun 2006, diadakan pembentukan Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu dengan tujuan agar pengelolaan keuangan daerah kabupaten luwu bisa lebih baik.

Diawal pembentukannya, Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu dipimpin oleh Bapak Moh. Arsyal Arsyad sampai dengan tahun 2017. Pada tahun 2018, diadakan mutasi jabatan sehingga Bapak Moh. Arsyal Arsyad selaku kepala badan pengelolaan keuangan daerah kabupaten luwu digantikan oleh Bapak Rahimullah, SE. Diawal kepemimpinannya, Kabupaten Luwu sudah berhasil mendapat penghargaan sebagai kabupaten dengan laporan Dana Alokasi Khusus (DAK) terbaik se Sulawesi Selatan.

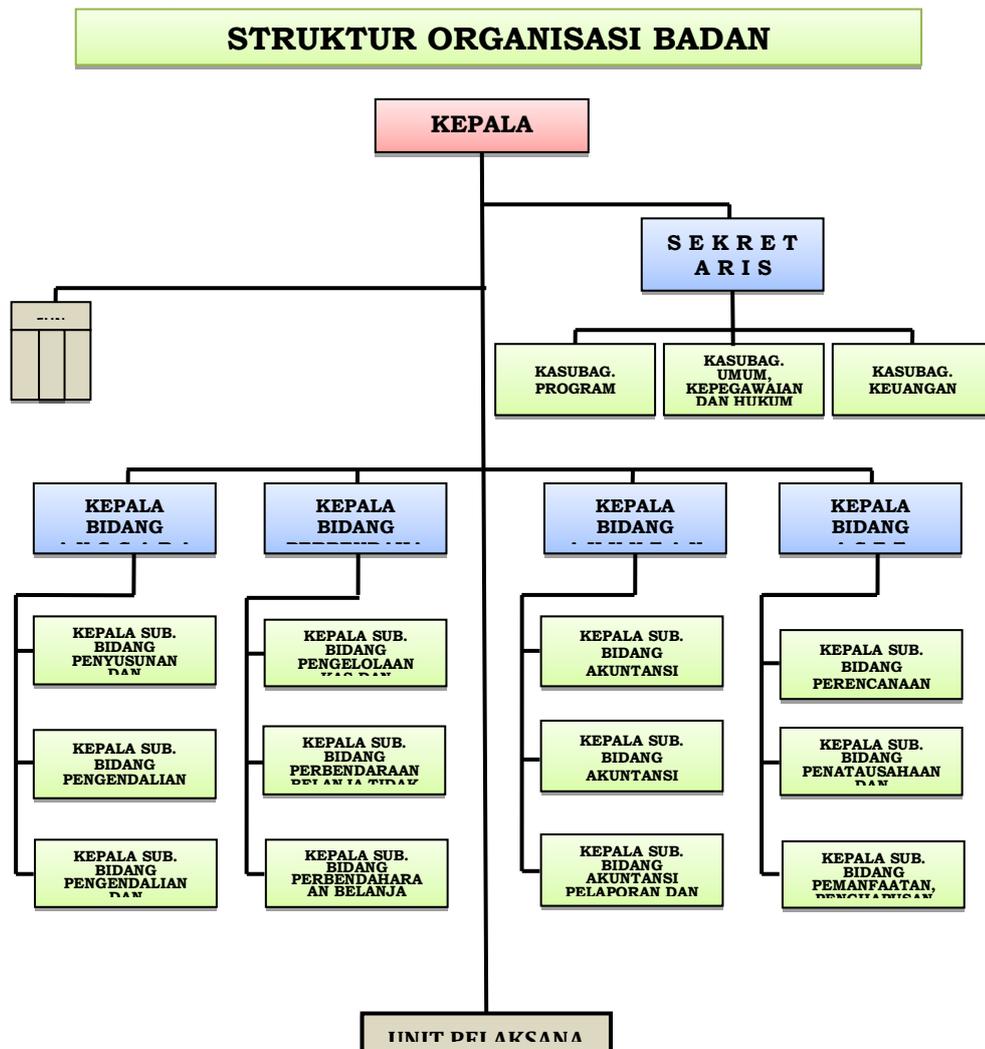
##### **2. Visi dan Misi**

Visi Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu adalah “Mewujudkan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Tertib, Efisien, Transparan, Akuntabel dan Auditabel dalam mendukung Kabupaten Luwu yang Maju, Mandiri dan Berdaya saing”.

Misi Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu adalah:

- a. Meningkatkan Pengelolaan Keuangan Daerah
- b. Meningkatkan Pengelolaan Aset Daerah
- c. Meningkatkan Kualitas Pelayanan yang Berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang didukung dengan Teknologi
- d. Meningkatkan Dukungan Sarana dan Prasarana Kerja
- e. Meningkatkan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur

### 3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1  
Struktur Organisasi

#### 4. *Job Description* (Uraian Tugas)

Tugas Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Luwu di jabarkan dalam Peraturan Bupati Nomor 127 Tahun 2016 tentang Tugas dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu dengan uraian sebagai berikut :

##### a. Kepala Badan

Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati merumuskan konsep sasaran, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, membina, mengarahkan, mengevaluasi serta melaporkan pelaksanaan teknis operasional urusan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan keuangan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

##### b. Sekretaris

Sekretaris berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis administratif kepada Kepala Badan dan seluruh satuan kerja lingkup Badan yang meliputi urusan program dan keuangan serta administrasi umum, kepegawaian dan hukum.

1) Kepala Sub Bagian Program. Memiliki tugas memimpin dan melaksanakan tugas, mengumpulkan bahan dan melakukan penyusunan program, penyajian data dan informasi, serta penyusunan laporan berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas.

2) Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Hukum. Memiliki tugas memimpin dan melaksanakan tugas, membantu Sekretaris

dalam menghimpun, menginventarisir, menganalisa dan menyusun produk hukum yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dinas serta memberikan pelayanan teknis dan administrasi dibidang umum, hukum dan kepegawaian serta ketatalaksanaan berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas.

- 3) Kepala Sub Bagian Keuangan. Memiliki tugas memimpin dan melaksanakan tugas pokok, menghimpun bahan dan mengelola administrasi keuangan meliputi penyusunan anggaran, penggunaan, pembukuan, pertanggung jawaban dan pelaporan berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas.

c. Bidang Anggaran

Kepala Bidang Anggaran mempunyai tugas merencanakan dan merumuskan operasionalisasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dalam rangka pelaksanaan tugas di bidang Anggaran yang meliputi Penyusunan dan Pengesahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pengendalian dan pelaksanaan Anggaran Belanja Daerah dan Pengendalian, Pelaksanaan, Pembiayaan dan anggaran transfer daerah.

- 1) Kepala Sub. Bidang Penyusunan Dan Pengesahan APBD Memiliki tugas Mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis disub bidang Penyusunan dan Pengesahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

- 2) Kepala Sub. Bidang Pengendalian Dan Pelaksanaan Anggaran Belanja Daerah. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Sub bidang Pengendalian dan Pelaksanaan Anggaran Belanja Daerah.
- 3) Kepala Sub. Bidang Pengendalian Dan Pelaksanaan Pembiayaan Dan Anggaran Transfer Daerah. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Subbidang Pengendalian dan Pelaksanaan Pembiayaan Anggaran Transfer Daerah.

d. Bidang Perbendaharaan

Kepala Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas merencanakan dan merumuskan operasionalisasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dalam rangka pelaksanaan tugas di bidang perbendaharaan.

- 1) Kepala Sub. Bidang Pengelolaan Kas Dan Pelaporan Pajak. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Sub Bidang Pengelolaan Kas Dan Pelaporan Pajak.
- 2) Kepala Sub. Bidang Perbendaharaan Belanja Tidak Langsung Dan Pembiayaan Daerah memiliki tugas Mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Sub

Bidang Perbendaharaan Belanja Tidak Langsung Dan Pembiayaan Daerah.

- 3) Kepala Sub. Bidang Perbendaharaan Belanja Langsung. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Subbidang Perbendaharaan Belanja Langsung.

e. Bidang Akuntansi

Kepala Bidang Akuntansi mempunyai tugas merencanakan dan merumuskan operasionalisasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dalam rangka pelaksanaan tugas di bidang akuntansi.

- 1) Kepala Sub. Bidang Akuntansi Penerima. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Subbidang Akuntansi Penerima.
- 2) Kepala Sub. Bidang Akuntansi Pengeluaran. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Subbidang Akuntansi Pengeluaran.
- 3) Kepala Sub. Bidang Akuntansi Pelaporan Dan Pertanggungjawaban. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di Sub bidang Akuntansi Pelaporan dan Pertanggungjawaban.

f. Bidang Aset

Kepala Bidang Aset dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas melalui sekretaris mempunyai tugas merencanakan dan merumuskan operasionalisasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dalam rangka pelaksanaan tugas di bidang Aset yang meliputi perencanaan dan pengadaan, penatausahaan dan pemeliharaan serta pemanfaatan dan penghapusan.

- 1) Kepala Sub Bidang Perencanaan Dan Pengadaan Barang Milik Daerah. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di SubbidangPerencanaan dan Pengadaan BMD.
- 2) Kepala Sub Bidang Penatausahaan Dan Pemeliharaan Barang Milik Daerah. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis di SubbidangPenatausahaan dan Pemeliharaan BMD.
- 3) Kepala Sub Bidang Pemanfaatan, Penghapusan Dan Pemindahtanganan Barang Milik Daerah. Memiliki tugas mempersiapkan bahan penyusunan operasionalisasi, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program / kegiatan teknis disubbidangPemanfaatan, Penghapusan dan Pemindahtanganan BMD.

## **B. Hasil Penelitian**

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara mengantar langsung ke lokasi penelitian yaitu pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu. Adapun jumlah kuesioner yang dibagikan yaitu sebanyak 40 (rangkap) kuesioner, sedangkan jumlah kuesioner yang kembali adalah 31 (rangkap) kuesioner.

## 1. Analisis Deskriptif

### a. Karakteristik Responden

Berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap responden. Hal ini dilakukan dengan harapan bahwa informasi tersebut dapat menjadi masukan bagi kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu dalam mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Karakteristik/identitas responden dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini:

#### 1) Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang ada pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	11	35,4
2	Perempuan	20	64,5
<b>Jumlah</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer diolah, tahun 2018*

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, maka diperoleh data dari 31 orang responden bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin yang terbanyak adalah jenis kelamin perempuan sebanyak 20 orang responden atau sebesar 64,5% dan responden laki-laki sebanyak 11 orang atau sebesar 35,4%. Hal ini dapat dikatakan bahwa jenis kelamin pegawai yang memiliki partisipasi dalam penyusunan anggaran di dominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 20 orang (total 64,5% dari jumlah responden).

## 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tingkat usia responden yang ada pada kantor Bdan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	20-29	6	19,3
2	30-39	8	26
3	40-49	11	35,4
4	50-59	6	19,3
<b>Jumlah</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer diolah, tahun 2018*

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, maka dapat dilihat bahwa komposisi tingkat usia responden yang terbanyak adalah berada pada tingkat usia 40-49 tahun sebanyak 11 orang responden dengan presentase sebesar 35,4%, usia 20-29 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 19,3%, usia 30-39 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 26% dan usia 50-59 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 19,3%. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada kantor

badan pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Luwu di dominasi oleh pegawai yang yang berusia 40-49 tahun sebanyak 11 orang (total 35,4% dari jumlah responden).

### 3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat pendidikan responden pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	1	3
2	Diploma	4	13
3	S1	18	58
4	S2	8	26
<b>Jumlah</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, maka dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah tingkat pendidikan S1 yakni sebanyak 18 orang responden dengan presentase sebesar 58%, disusul oleh responden yang berpendidikan S2 sebanyak 8 orang atau sebesar 26%, yang berpendidikan Diploma sebanyak 4 orang atau sebesar 13%, kemudian yang berpendidikan SMA/SMK sebanyak 1 orang atau sebesar 3%. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu di dominasi oleh pegawai yang berpendidikan S1 sebanyak 18 orang (total 58% dari jumlah responden).

- b. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui, menguji, dan membuktikan Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Subjek penelitian ini dilakukan pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu. Sedangkan obyek penelitian ini berupa variabel yang diuji, yaitu partisipasi anggaran, *budgetary slack* dan komitmen organisasi.

Tabel 4.4  
Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	31	27,00	41,00	34,9677	3,04941
Komitmen Organisasi	31	55,00	75,00	62,9677	5,38816
Budgetary Slack	31	24,00	38,00	31,8710	3,97276
Valid N (listwise)	31				

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22, 2018.

Dari hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.4 di atas, didapatkan informasi sebagai berikut:

Variabel dependen yaitu *budgetary slack*, hasilnya memiliki nilai minimum sebesar rata-rata yang dimiliki 31,8710 dengan standar deviasi *budgetary slack* yang dimiliki seluruh sampel sebesar 3,97276. Hal ini menunjukkan tingkat sebaran data *budgetary slack* mempunyai tingkat variasi sebesar 3,9%. Dikarenakan tingkat variasi <100%, maka dapat disimpulkan bahwa data bersifat homogen.

## 2. Uji Kualitas Data

### a. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan skor total yang dapat dilihat pada nilai *pearson correlation*, apabila koefisien korelasi

positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator tersebut dikatakan valid.

Adapun hasil uji validitas akan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Partipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,523	0,355	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,369	0,355	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,404	0,355	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,642	0,355	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,360	0,355	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,413	0,355	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,668	0,355	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,383	0,355	Valid
	X <sub>1.9</sub>	0,560	0,355	Valid
	X <sub>1.10</sub>	0,788	0,355	Valid
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,418	0,355	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,576	0,355	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,359	0,355	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,773	0,355	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,915	0,355	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,754	0,355	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,416	0,355	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,714	0,355	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,699	0,355	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,364	0,355	Valid
	X <sub>2.11</sub>	0,513	0,355	Valid
	X <sub>2.12</sub>	0,567	0,355	Valid
	X <sub>2.13</sub>	0,618	0,355	Valid
	X <sub>2.14</sub>	0,631	0,355	Valid
	X <sub>2.15</sub>	0,614	0,355	Valid
	X <sub>2.16</sub>	0,601	0,355	Valid
	X <sub>2.17</sub>	0,475	0,355	Valid
	X <sub>2.18</sub>	0,364	0,355	Valid
Budgetary Slack (Y)	Y1	0,430	0,355	Valid
	Y2	0,748	0,355	Valid
	Y3	0,439	0,355	Valid
	Y4	0,394	0,355	Valid
	Y5	0,450	0,355	Valid
	Y6	0,629	0,355	Valid
	Y7	0,744	0,355	Valid
	Y8	0,836	0,355	Valid
	Y9	0,601	0,355	Valid
	Y10	0,678	0,355	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji validitas diatas, diketahui bahwa dari 38 pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi sebanyak 38 pernyataan dikatakan valid dikarenakan nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Dimana nilai r tabel yang digunakan dalam uji validitas ini yaitu sebesar 0,355 sedangkan r hitung di dapat dari hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 22.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas data dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dimana suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan reabilitas sebesar 0,60 atau lebih. Hasil pengujian reabilitas data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Uji Reabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,709	,707	3

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22, 2018

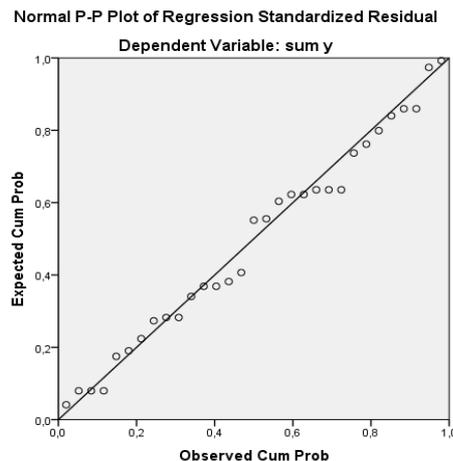
Berdasarkan Tabel 4.6. uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten. Jadi hasil koefisien reliabilitas instrument variabel partisipasi anggaran, *budgetary slack*, dan komitmen adalah sebesar  $r_{ll} = 0,709$ , ternyata memiliki nilai

“Alpha Cronbach” lebih besar dari 0,600, yang berarti partisipasi anggaran, budgetary slack, dan komitmen dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Pengujian Normalitas data dilakukan untuk memenuhi persyaratan model regresi bahwa data yang diperoleh memiliki sifat normal. Suatu data dikatakan terdistribusi normal jika sebaran data yang ada menyebar merata ke sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang ditunjukkan pada gambar Normal Probability Plot. Hasil dari pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar berikut :



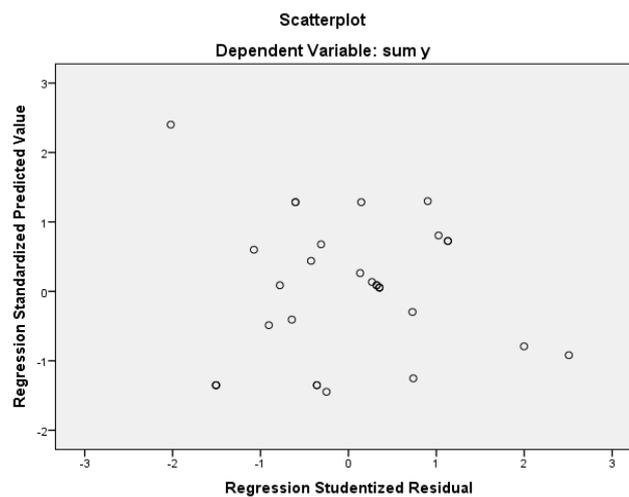
Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22,2018

Gambar 4.2  
Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga model data ini memenuhi asumsi normalitas.

### b. Uji Heterokedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* di sekitar nilai X dan Y. Jika ada pola tertentu, maka telah terjadi gejala heterokedastisitas. Berikut hasil uji heterokedastisitas:



Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22, 2018

Gambar 4.3  
Hasil Uji Heterokedastisitas

Pada grafik di atas tampak titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, tidak terjadi pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel partisipasi anggaran dan Komitmen organisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Kriteria

pengujian yang digunakan adalah dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel berdasarkan tingkat signifikan 0,05 dan 2 sisi derajat kebebasan  $df (n-k-1) = (31-2-1) = 28$  (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen), sehingga t-tabel yang diperoleh dari tabel statistik adalah sebesar 1,701. Apabila  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$  maka  $H_0$  diterima, sedangkan apabila  $t\text{-hitung} \geq t\text{-tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Tabel 4.7  
Hasil Uji t

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26,213	78,066		,336	,740
Partisipasi Anggaran	,734	2,167	,563	,339	,737
Komitmen Organisasi	,022	1,216	,030	,018	,986
X1X2	,014	,034	1,076	,404	,689

a. Dependent Variable: Budgetary Slack  
Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22,2 018

Berdasarkan tabel 4.7 hasil uji t, maka dapat ditentukan pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dan persamaan regresi linear berganda serta pengujian hipotesis sebagai berikut :

- 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

$$Y = 26,213 + 0,734 + e$$

Angka-angka tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) bernilai positif sebesar 0,734; artinya setiap partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kesenjangan

anggaran sebesar 0,734 dengan asumsi variabel lain bernilai tetap.

## 2) Persamaan Regresi Linear Berganda

$$Y = 26,213 + 0,734 X_1 + 0,022 X_2 + e$$

Angka-angka tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) Nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 26,213 artinya jika variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi diasumsikan bernilai nol, maka variabel *budgetary slack* akan bernilai positif sebesar 26,213.
- b) Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) bernilai positif sebesar 0,734; artinya setiap partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kesenjangan anggaran sebesar 0,734 dengan asumsi variabel lain bernilai tetap.
- c) Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) bernilai positif sebesar 0,022; artinya setiap komitmen organisasi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kesenjangan anggaran sebesar 0,022 dengan asumsi variabel lain bernilai tetap.

## 3) Pengujian Hipotesis

- a) Pengujian Hipotesis Pertama ( $H_1$ ), terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Diketahui nilai Sig untuk pengaruh  $X_1$  terhadap Y sebesar  $0,737 > 0,05$  dan nilai t hitung  $0,339 < t$  tabel 1,701, sehingga dapat

disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ .

- b) Pengujian Hipotesis Kedua ( $H_2$ ), terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Diketahui nilai Sig untuk pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah sebesar  $0,986 < 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $0,018 < t$  tabel  $1,701$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima yang berarti terdapat pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$ .

b. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) merujuk pada kemampuan variabel independen ( $X$ ) dalam menerangkan variabel dependen ( $Y$ ). Nilai  $R$  koefisien determinasi berkisar diantar nol sampai dengan satu. Jomponen-komponen yang terkait dengan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *model summary* dibawah ini :

Tabel 4.8  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	,539	,488	2,84204

a. Predictors: (Constant),  $X_1$ ,  $X_2$ , Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22, 2018

Hasil uji koefisien determinasi dari tabel 4.8 nilai  $R$  Square sebesar  $0,539$  atau  $53,9\%$ . Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel dependen dalam penelitian ini yaitu *Budgetary slack* mampu dijelaskan oleh variabel Partisipasi anggaran dan Komitmen organisasi

sebesar 53,9% sedangkan sisanya 46,1% dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.9  
Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	255,399	3	85,133	10,540	,000 <sup>b</sup>
	Residual	218,084	28	8,077		
	Total	473,484	31			

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

b. Predictors: (Constant), X1X2, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran  
Sumber : Hasil Olah Data SPSS 22, 2018

Berdasarkan hasil uji F pada tabel diatas, diketahui bahwa terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 10,540 dengan nilai signifikansi 0.000. Nilai 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil hipotesis menyatakan bahwa berpengaruh signifikan. Hasil penelitian partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dengan hasil pengujian hipotesis, diketahui variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi menghasilkan nilai f sebesar 10,540 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* dan hipotesis diterima.

## C. Pembahasan

### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Pengujian Hipotesis Pertama ( $H_1$ ), terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran yang artinya semakin tinggi partisipasi anggaran, maka dapat meningkatkan atau memperbesar terjadinya *budgetary slack*. Partisipasi anggaran dapat mempengaruhi tingkat potensi terjadinya *budgetary slack*. Serta semakin banyak orang atau individu yang terlibat dalam penyusunan suatu anggaran akan dapat meningkatkan *slack* tersebut.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dijelaskan pada hasil penelitian, menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* yang diperkuat oleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa  $t$  hitung yang diperoleh dari pengolahan data melalui aplikasi SPSS 22 lebih kecil dibandingkan dengan  $t$  tabel.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gede Andi dan Asri Dwijaya (2015) dengan judul Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran juga berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

### 2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Pengujian Hipotesis Kedua ( $H_2$ ), terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi dari setiap pegawai yang berpartisipasi dalam

penyusunan anggaran maka akan memperkecil kemungkinan terjadinya *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dijelaskan pada hasil penelitian, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yang diperkuat oleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa  $t$  hitung yang diperoleh dari pengolahan data melalui aplikasi SPSS 22 lebih kecil dibandingkan dengan  $t$  tabel.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gede Andi dan Asri Dwijaya (2015) dengan judul Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tersebut menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

### **3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil uji F yang telah dijelaskan pada hasil penelitian, menunjukkan bahwa nilai  $f$  hitung, nilai signifikansi serta nilai  $f$  tabel memenuhi syarat untuk dikatakan berpengaruh dan signifikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gede Andi dan Asri Dwijaya (2015) dengan judul Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tersebut menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi mampu memoderasi senjangan anggaran.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
3. Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikansi terhadap *budgetary slack*.

#### B. Saran

Adapun saran setelah melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah ruang lingkup penelitian dengan mengambil sampel pegawai dari instansi daerah yang lain.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah metode lain diluar kuesioner seperti metode wawancara untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang mungkin terdapat pada metode kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., dan Anggarini, Y. 2017. *Anggaran Bisnis*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Ahmad, K. 2015. *Akuntansi Manajemen*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba empat. Jakarta.
- Arfan Ikhsan Lubis. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat. Jakarta
- Armaeni. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack). *Repository Unhas*.
- Badrudin, R. 2017. *Ekonomika Otonomi Daerah*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Bastian, I. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Erlangga. Jakarta.
- Citra, D. 2013. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Control dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, 707-722.
- Dewi, N.M.C., I Putu Sudana. 2013. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana: *Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Control Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*, (online), Vol. 5.3, (download.portalgaruda.org, diakses 25 desember 2017).
- Dharmanegara, Agung, B.I. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori Dan Aplikasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Hansen, Mowen. 2009. *Accounting Management*. Salemba Empat. Jakarta
- Herlianto, D. 2015. *Anggaran Keuangan*. Gosyen Publishing. Yogyakarta.
- <http://www.akuntansilengkap.com/penelitian/pengertian-variabel-independen-dependen-moderating-serta-intervening-lengkap/>
- <http://fandiprasetiyo.blogspot.co.id/2014/02/komitmen-organisasional.html?m=1>
- <http://ngabblax.blogspot.co.id/2011/12/partisipasi-penganggaran-konsep-prinsip.html?m=1>
- Husain, S.T. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Tesis Magister Ilmu Ekonomi*. Universitas Padjajaran Bandung.

- Indriani, L., Yusuf, M. 2014. Jurnal Prestasi: *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*, (online), Vol. 13, No. 1, (download.portalgaruda.org, diakses 25 desember 2017).
- Ismatulah, D. 2010. *Akuntansi Pemerintah*. UPP YKPN. Bandung
- Karsam. 2013. The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymmetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*. 1(1). Hlm. 28-38.
- Kartika., Andi. 2010. Pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. *Semarang: Universitas Stikubank*.
- Kristianto., Djoko. 2009, Pengaruh *Information Dan Budgetary Emphasis* Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara *Budgetary Participation Dan Budgetary Slack*, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 3, No. 2, 122 – 131.
- Lavarda., Almeida. 2013. *Budget Participation And Informational Asymmetry*. *Brazilian Business Review*. Vol.10, No.2.
- Lestari, N.K.R. 2015. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana: *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Group Cohesiveness Sebagai Variabel Pemoderasi*, (online), Vol.13 No.2, (download.portalgaruda.org, diakses 27 desember 2017).
- Mahadewi, A.A.S. 2014. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana: *Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi*, (Online), Vol.8. No.3, (download.portalgaruda.org, diakses 25 Desember 2017).
- Mahadewi., Sagung S., 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 8(3).
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Marfuah., Listiani, A. 2014. Jurnal Ekbi: *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Pemoderasi*, (online), Vol.VIII, No.2, (download.potalgaruda.org, diakses 25 november 2017).
- Maskun, A. 2009. "Analisis Faktor Etika, Budaya Birokrasi, Tekanan Sosial, dan Kapasitas Individu terhadap *Budgetary Slack*". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7(1).Hlm. 162-172.

- Mercury, A.G., I G.A.M. Putri, I.G.A.M.A.D. 2015. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana: *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Dan Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*, (Online), Vol.13 No.3, (download.portalgaruda.org, diakses 27 Desember 2017).
- Murdayanti, Y. 2017. *Anggaran Perusahaan*. In Media. Bogor.
- Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Salemba Empat. Jakarta.
- Pradnyandari, A.A.S.S.D., Krisnadewi, A.K. 2014. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana: *Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal Sebagai Pemoderasi*, (Online), Vol. 9.1, (download.portalgaruda.org, diakses 25 Desember 2017).
- Permana, O.T., Herwiyanti, E., Mustika, W. 2017. *Jurnal Organisasi dan Manajemen: Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Di Pemerintah Kabupaten Banyumas*, (online), Volume 13, No.2, (download.portalgaruda.org, diakses 26 desember 2017).
- Putranto., Yohanes A. 2012. Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri dan Group Cohesiveness terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan Budgetary Slack. *Jurnal Economia STIE Musi Palembang*, 8(2)
- Ryadi, R.A.C.M.P., Wirasedana, I.W.P. 2015. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana: *Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Group Cohesiveness Sebagai Variabel Moderasi*, (online), Vol.10. No.2, (download.portalgaruda.org, diakses 25 desember 2017).
- Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Soekidjan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Andi. Yogyakarta.
- Suartana, I.W. 2010. *Akuntansi Kepriilaku*. Andi. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta. Bandung.
- Sumarno. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi*. VIII.

*Undang-Undang Republik Indonesia No. 33 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah.* 2017. Jakarta: Pusdatinkomtel.

Utari, D., Purwanti, A., Prawironegoro, D. 2016. *Akuntansi Manajemen.* Mitra Wacana Media. Jakarta.

Wijyanthi, P.K., Widanaputra, A.A.G.P. 2016. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. : *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Kepercayaan Diri Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi,* (online), Vol.15. No.1, (download.portalgaruda.org, diakases 25 desember 2017).

[www.karyatulisku.com](http://www.karyatulisku.com)

Yabbar, R., dan Hamzah, A. *Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual.* Pustaka. Jakarta.

Yuhertiana, I. 2009. Menggali Peluang Baru Penelitian di Ranah Akuntansi Keperilakuan Sektor Publik". *Seminar Nasional.* Fakultas Ekonomi UPN Veteran Jawa Timur.

Zurnali, C. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan.* Unpad Press. Bandung.

*L*

*A*

*M*

*P*

*I*

*R*

*A*

*N*

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1X2, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	,539	,488	2,84204

a. Predictors: (Constant), X1X2, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Budgetary Slack

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	255,399	3	85,133	10,540	,000 <sup>b</sup>
	Residual	218,084	27	8,077		
	Total	473,484	30			

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

b. Predictors: (Constant), X1X2, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,213	78,066		,336	,740
	Partisipasi Anggaran	-,734	2,167	-,563	-,339	,737
	Komitmen Organisasi	,022	1,216	,030	,018	,986
	X1X2	,014	,034	1,076	,404	,689

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

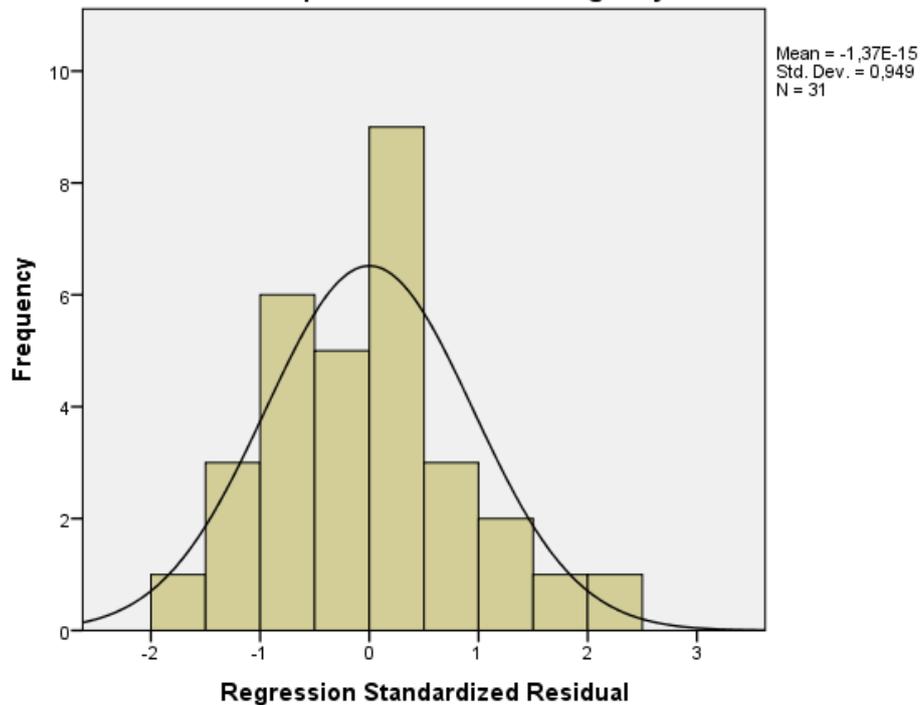
### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27,8391	39,4913	31,8710	2,91776	31
Std. Predicted Value	-1,382	2,612	,000	1,000	31
Standard Error of Predicted Value	,580	2,247	,938	,409	31
Adjusted Predicted Value	27,1139	46,5299	32,1052	3,71453	31
Residual	-5,49133	6,71093	,00000	2,69620	31
Std. Residual	-1,932	2,361	,000	,949	31
Stud. Residual	-2,919	2,445	-,034	1,074	31
Deleted Residual	-12,52989	7,19480	-,23427	3,63716	31
Stud. Deleted Residual	-3,462	2,719	-,042	1,157	31
Mahal. Distance	,282	17,787	2,903	4,192	31
Cook's Distance	,001	2,730	,118	,487	31
Centered Leverage Value	,009	,593	,097	,140	31

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

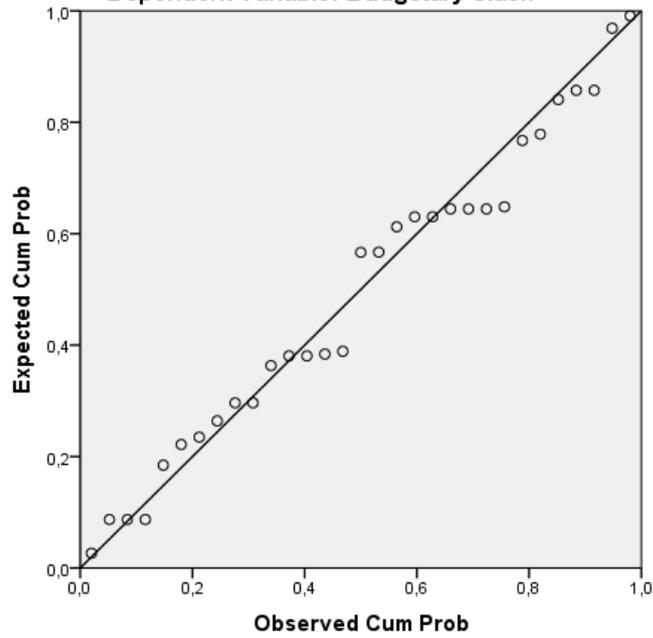
### Histogram

#### Dependent Variable: Budgetary Slack



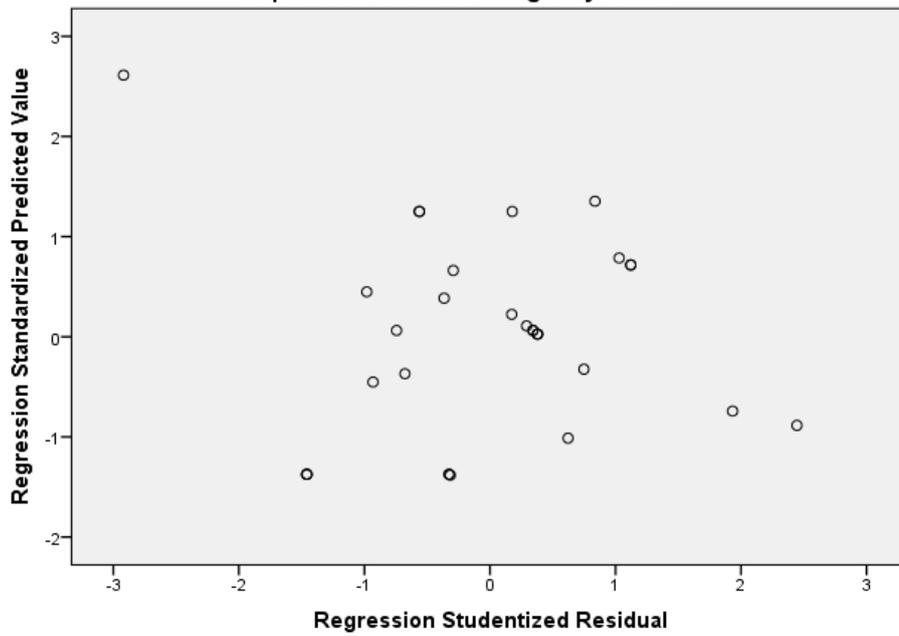
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Budgetary Slack



Scatterplot

Dependent Variable: Budgetary Slack



### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	31	27,00	41,00	34,9677	3,04941
Komitmen Organisasi	31	55,00	75,00	62,9677	5,38816
Budgetary Slack	31	24,00	38,00	31,8710	3,97276
Valid N (listwise)	31				

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

b. All requested variables entered.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,709	,707	3

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	Budgetary Slack
Partisipasi Anggaran	1,000	,298	,313
Komitmen Organisasi	,298	1,000	,725
Budgetary Slack	,313	,725	1,000

## KUESIONER PENELITIAN

### PROGRM STUDI AKUNTANSI

### FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

### UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Dengan Hormat,

Peneliti menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Peran dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam menjawab berbagai pernyataan dalam kuesioner ini akan sangat membantu keberhasilan penelitian yang akan dilakukan. Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk menjawab kuesioner ini secara terbuka, jujur dan apa adanya. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i tidak akan mempengaruhi karir dan tidak ada jawaban yang bersifat benar atau salah, informasi yang diberikan akan terjamin kerahasiaannya.

#### A. BIODATA PENELITI

Nama : USMAR MUSAWIR

NIM : 105730503014

Status : Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar

Judul Penelitian : **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”**.

## B. DATA PRIBADI RESPONDEN

- a) Nama : .....
- b) Umur : .....tahun
- c) Jenis Kelamin : Pria/Wanita
- d) Pendidikan Terakhir : SLTA/D3/S1/S2/S3
- e) Bekerja pada Dept./  
Bagian/Fungsi :  Akuntansi  
 Sekretariat  
 Aset  
 Anggaran

### 1. PARTISIPASI ANGGARAN

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh dan tingkat partisipasi Anda dalam proses penyusunan anggaran. Instrumen ini dikembangkan oleh Miliani (1975). Anda dapat menyatakan pendapat dengan member tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 sampai 5 :

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Netral

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya ikut dan terlibat dalam penyusunan anggaran					
2.	Menurut saya dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal					
3.	Saya sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta					
4.	Usulan anggaran dari saya berpengaruh dalam anggaran akhir					
5.	Menurut saya usulan dari bawahan itu penting					

6.	Atasan saya sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran					
7.	Saya mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan sasaran anggaran saya					
8.	Saya mempunyai pengaruh yang sangat kecil dalam menentukan sasaran anggaran saya					
9.	Penetapan sasaran anggaran saya, sebagian besar dibawah pengendalian saya					
10.	Anggaran saya tidak akan diputuskan sampai saya merasa yakin					

## 2. BUDGETARY SLACK

Jawaban atas pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan *budgetary slack* yang dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Instrumen ini digunakan oleh Karsan (2013). Anda dapat menyatakan pendapat dengan member tanda silang (X) pada salah satu nomr 1 sampai 5 (seperti di muka).

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Anggaran pada unit yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai dengan mudah					
2.	Bagi saya instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan instansi yang dipilih untuk bekerja					
3.	Pada keadaan bisnis yang baik bai, manajer Instansi bersedia menerima adanya kelonggaran ( <i>slack</i> ) sampai dengan level tertentu yang dianggap wajar					
4.	Kelonggaran dalam anggaran adalah baik untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuktikan secara resmi					
5.	Standar yang digunakan di dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya					
6.	Anggaran untuk departemen saya, dapat saya pastikan dapat terlaksana					

7.	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya.					
8.	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak begitu tinggiuntutannya.					
9.	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efesiensi.					
10.	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat mudah untuk dicapai atau direalisasi.					

### 3. KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan di organisasi Saudara/i memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahannya					
2.	Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan diterapkan di lingkungan organisasi saudara					
3.	Pimpinan di organisasi Saudara/i selalu memberikan dukungan moril kepada para bawahan					
4.	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama (kerja sama anta pegawai)					
5.	Saudara/i dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Saudara/i selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan					
7.	Saudara/i dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja					
8.	Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu Instansi ini menjadi sukses					
9.	Saya membanggakan Instansi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu Instansi yang baik untuk bekerja					
10.	Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan agar tetap bekerja pada Instansi ini					
11.	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada Instansi ini					

12.	Instansi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja Instansi ini					
13.	Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada Instansi ini sangat tepat dibandingkan dengan Instansi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya					
14.	Kepedulian saya terhadap masa depan Instansi tempat saya bekerja sangat besar					
15.	Bagi saya Instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan Instansi yang dipilih untuk bekerja					
16.	Tawaran gaji yang lebih besar dari instansi lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja					
17.	Kadang-kadang, rasanya ingin mengundurkan diri dari perusahaan					
18.	Saya tidak mau bekerja keras hanya untuk membantu instansi ini					

## DISTRIBUSI NILAI R TABEL

n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	10	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	12	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	15	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	17	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	20	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	30	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	40	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	50	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	60	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

## DISTRIBUSI NILAI T TABEL

$\alpha$ untuk Uji Satu Pihak ( <i>one tail test</i> )						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
	$\alpha$ untuk Uji Dua Pihak ( <i>two tail test</i> )					
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
$\infty$	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576