

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *BUDGETARY SLACK*

**(Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah
Kabupaten Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S-1**



Disusun Oleh :
Eka Octavia Ritzviani
NIM 13.0102.0001

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *BUDGETARY SLACK*

**(Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah
Kabupaten Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:
Eka Octavia Ritzviani
NIM : 13.0102.0001

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

SKRIPSI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *BUDGETARY SLACK* (Studi Empiris Organisasi Perangkat Daerah Wilayah Kabupaten Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Eka Octavia Ritzviani

NPM 13.0102.0001

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **23 Februari 2018**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Lilik Andriyani, SE., M.Si

Pembimbing I

Farida, SE., M.Si., Ak., CA.

Pembimbing II

Tim Penguji

Lilik Andriyani, SE., M.Si

Ketua

Wawan Sadtyo N, SE., M.Si., Ak., CA

Sekretaris

Yulinda Devi Pramita, SE., M.Sc

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, **20 MAR 2018**

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eka Octavia Ritzviani

NIM : 13.0102.0001

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

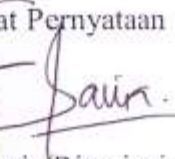
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *BUDGETARY SLACK*

**(Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Kabupaten
Magelang)**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berlaku (dicabut predikat kelulusan dengan gelar kesarjanaan).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana jika diperlukan.

Magelang, 16 Maret 2018


Meterai
TEMPEL
C4A24AEF845024329
6000
ENAM RIBU RUPIAH
at Pernyataan

Eka Octavia Ritzviani

NIM. 13.0102.0001

RIWAYAT HIDUP

Nama : Eka Octavia Ritzviani
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 06 Oktober 1993
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Ndaru Laut, Desa Selogiri Kecamatan Kalipuro, Ketapang Banyuwangi, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur
Alamat Email : eeka301@gmail.com

Pendidikan Formal :
SD (2000-2006) : SD Negeri Ketapang 1 Banyuwangi
SMP (2006-2009) : SMP Negeri 3 Banyuwangi
SMA (2009-2012) : SMA Negeri 4 Magelang
Perguruan Tinggi (2013-2018) : S1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Pengalaman Organisasi :

- Pengurus Komunitas Mahasiswa Entrepreneur (KOMET) Universitas Muhammadiyah Magelang Periode 2013-2014
- Wakil Direktur (Wakil Ketua) Komunitas Mahasiswa Entrepreneur (KOMET) Universitas Muhammadiyah Magelang Periode 2014-2016
- Sekretaris Komunitas Mahasiswa Entrepreneur (KOMET) Universitas Muhammadiyah Magelang Periode 2016-2017

Magelang, 16 Maret 2018
Peneliti

Eka Octavia Ritzviani
NIM. 13.0102.0001

MOTTO

“Jangan pernah menyesali keputusan yang telah diambil, karena itu
(keputusanmu) adalah masa depanmu yang akan dijalankan
selanjutnya”

(Eka Octavia Ritzviani)

*“Try not to become a man of success, rather than becoming a man of
value”*

(Albert Einstein)

“Jangan pernah menyerah dan jangan pernah putus asa dalam
menjalani kehidupan”

(Eka Octavia Ritzviani)

“If the facts don’t fit the theory, change the facts”

(Albert Einstein)

“Creativity is not contagious, pass it on”

(Albert Einstein)

“Everything should be as simple as it is, but not simpler”

(Albert Einstein)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahilahi robbil'aalamin, segala puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat serta kerabat, sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI BUDGETARY SLACK (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Kabupaten Magelang)”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kelancaran dalam menyusun skripsi.
2. Ir. Eko Muh. Widodo, M.T selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Dra. Marlina Kurnia, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Nur Laila Yuliani, SE, MSc selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Lilik Andriyani, SE, M.Si dan Farida, SE, M.Sc.Ak.CA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
6. Siti Noor Khikmah, SE, M.Si selaku Dosen Wali Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang.

7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah membekali ilmu dan melayani dengan baik.
8. Ibu saya tercinta yang tangguh, Ibu Emy Yuniati atas doa restu dan kasih sayang, selalu memberikan semangat dan kesabaran yang berlimpah kepada saya selama ini serta selalu memberikan dukungan.
9. Adik saya Helvin Agui Novansyah atas perhatian, dukungan dan doanya.
10. Segenap keluarga besar Akuntansi angkatan 2013 kelas reguler A.
11. Teruntuk sahabat yang selalu ada, yang selalu mendukungku, dan yang selalu menyemangatiku Ratna Dwi Purwanti, Septi Novia Fajarini dan Pipin Tasmiyatiningsih.
12. Teruntuk teman terbaikku, Yeni Indraswari, Hamdelah, Arum Rahmawati, Erlynda Dian, Khuswatun Hidayah dan Septiana Wulandari.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga dan juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Magelang, 16 Maret 2018

Penulis,

Eka Octavia Ritzviani

NIM. 13.0102.0001

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Pembahasan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	
A. Telaah Literatur.....	15
1. Teori Keagenan(<i>Agency Theory</i>).....	15
2. Teori Kontijensi.....	16
3. <i>Budgetary Slack</i>	17
4. Partisipasi Anggaran.....	19
5. Asimetri Informasi.....	20
6. <i>Budget Emphasis</i>	22
7. Komitmen Organisasi.....	23
8. <i>Self Esteem</i>	24
B. Telaah Penelitian Sebelumnya.....	25
C. Perumusan Hipotesis.....	28
D. Model Penelitian.....	36
BAB III METODA PENELITIAN	
A. Populasi dan Sampel.....	37
B. Metoda Pengumpulan Data.....	38
1. Jenis dan Sumber Data.....	38
2. Teknik Pengumpulan Data.....	38
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	39
D. Metoda Analisis Data.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Statistik Deskriptif Data.....	50
B. Analisis Data.....	53
C. Uji Kualitas Data.....	58
D. Uji Hipotesis Data.....	60
E. Uji Hipotesis.....	62
F. Pembahasan.....	68

G. Pembahasan Penyeluruh.....	77
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	79
B. Keterbatasan Penelitian.....	80
C. Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya.....	25
Tabel 3.1	Daftar Responden.....	38
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Sampel.....	51
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Responden.....	53
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Penelitian.....	55
Tabel 4.4	KMO and Bartlett's Test.....	58
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas.....	58
Tabel 4.6	Hasil Uji Reabilitas Data.....	60
Tabel 4.7	Koefisien Regresi.....	61
Tabel 4.8	Nilai Koefisien Determinasi.....	63
Tabel 4.9	Nilai Analisis Uji F.....	63
Tabel 4.10	Nilai Analisis Uji t.....	64
Tabel 4.11	Hasil Hipotesis.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian.....	36
Gambar 3.1 Penerimaan dan Penolakan Uji F.....	48
Gambar 3.2 Kurva Uji t Positif.....	49
Gambar 3.3 Kurva Uji t Negatif.....	49
Gambar 4.1 Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho (Uji F)	64
Gambar 4.2 Nilai Kritis Uji t untuk Partisipasi Anggaran.....	65
Gambar 4.3 Nilai Kritis Uji t untuk Asimetri Informasi.....	66
Gambar 4.4 Nilai Kritis Uji t untuk <i>Budget Emphasis</i>	66
Gambar 4.5 Nilai Kritis Uji t untuk Komitmen Organisasi.....	67
Gambar 4.6 Nilai Kritis Uji t untuk <i>Self Esteem</i>	67

DAFTAR LAMPRAN

Lampiran 1	Surat Keterangan Penelitian.....	89
Lampiran 2	Instrumen Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 3	Sampel pada OPD di Wilayah Kabupaten Magelang.....	96
Lampiran 4	Tabulasi Data Penelitian Sebelum Validitas.....	97
Lampiran 5	Statistik Deskriptif.....	114
Lampiran 6	Hasil Uji Validitas.....	115
Lampiran 7	Tabulasi Data Setelah Validitas.....	125
Lampiran 8	Hasil Uji Validitas.....	142
Lampiran 9	Hasil Uji Reabilitas.....	151
Lampiran10	Hasil Uji Hipotesis.....	152
Lampiran 11	Tabel Uji F.....	153
Lampiran 12	Tabel Uji t.....	158
Lampiran 13	Bukti Penyebaran Kuesioner Penelitian.....	163

ABSTRAK

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *BUDGETARY SLACK*

(Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Kabupaten Magelang)

Oleh:

Eka Octavia Ritzviani

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, komitmen organisasi dan *self esteem* pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Kabupaten Magelang. Penelitian ini menggunakan teori keagenan dan teori kontijensi sebagai *grand theory*. Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berdasarkan pada kuesioner yang dibagikan kepada Kepala Bidang atau Bagian dan Kepala Seksi serta karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran keuangan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten Magelang sebagai responden dalam penelitian ini. Kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 124 kuesioner dan yang kembali 96 kuesioner namun yang dapat diolah hanya 94 kuesioner. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan uji statistik deskriptif, uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan uji reabilitas, serta uji hipotesis. Perhitungan dalam uji ini menggunakan program SPSS versi 21. Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, asimetri informasi tidak berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, *budget emphasis* tidak berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* dan *self esteem* tidak berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budget Emphasis, Komitmen Organisasi, Self Esteem.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa, anggaran juga merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan (Nafarin, 2009:11). Proses penyusunan anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran haruslah dipertimbangkan, apabila dalam penyusunan anggaran tidak memperhatikan salah satu pihak, atau komunikasi antara bawahan dan atasan kurang berjalan dengan baik, maka kemungkinan bisa mengakibatkan sistem anggaran gagal dikarenakan adanya pihak yang kurang puas dengan anggaran yang telah disusun.

Contohnya, pihak bawahan yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran akan cenderung membuat anggaran yang menguntungkan bagi mereka, yaitu dengan membuat anggaran yang mudah dicapai, sehingga dalam praktiknya, anggaran tersebut dapat dicapai oleh bawahan. Hal ini yang biasanya disebut dengan senjangan anggaran atau dikenal dengan *budgetary slack*. Timbulnya *budgetary slack* yaitu dipicu dari konflik kepentingan pada atasan dan bawahan. Pengaruh terbesar adanya konflik ini adalah dari atasan di dalam suatu organisasi yang terkait. Jika bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan

anggaran dan yang terlibat dalam pekerjaan mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantuk kepentingan organisasi. Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik di antara mereka. Dalam teori keagenan menyatakan bahwa bawahan dan atasan memiliki perbedaan kepentingan. Atasan berorientasi untuk terus meningkatkan kelangsungan hidup (*going concern*) organisasi sedangkan bawahan lebih berorientasi pada keuntungan pribadi yang bisa didapatkan, biasanya melalui insentif atau bonus.

Sampai akhir Juni 2016 realisasi fisik tertimbang belanja langsung APBD Kabupaten Magelang 31,30% dari target 40,86%. Namun masih terdapat kendala di sisi penyerapan anggaran, bahkan terjadi kesenjangan yang cukup besar antara target dan realisasi penyerapan anggaran. Berdasarkan data dari aplikasi Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah (Simda), realisasi keuangan belanja langsung sampai dengan Juni 2016 sebesar 22,82% dari target 44,85%. Hal itu menimbulkan kesenjangan anggaran sebesar 22,03%. Walaupun sudah diberlakukan ketentuan penerbitan Surat Penyediaan Dana (SPD) per triwulan. Menurut bupati, masih terdapat 23 SKPD yang belum mencapai target minimal 70% dari anggaran kas triwulan II. Untuk perkembangan pelaksanaan kegiatan bantuan keuangan kepada Kabupaten/Kota Rp 31.545.100.000 terjadi kesenjangan anggaran yang cukup tinggi dengan realisasi fisik

7,82% dari target 33,56%, hal ini menunjukkan bahwa adanya kesenjangan anggaran sebesar 25,74% (<http://berita.suaramerdeka.com>). Adanya *budgetary slack* atau senjangan anggaran pada OPD Kabupaten Magelang ini dipicu oleh beberapa faktor.

Beberapa faktor tersebut, yaitu diantaranya adalah partisipasi anggaran (*budgetary participation*). Menurut Brownell (1982), partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh para bawahan dan keterlibatannya dalam penentuan anggaran. Menurutnya, proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Seseorang yang mempunyai target anggaran, biasanya akan memaksimalkan anggaran tersebut. Target anggaran ini akan tercapai apabila atasan memberikan informasi-informasi yang sesuai dan sejalan pada bawahan. Apabila bawahan mendapatkan informasi yang salah maka bawahan akan cenderung melakukan *budgetary slack*. Informasi yang salah dapat merugikan perusahaan atau bahkan dapat menimbulkan senjangan suatu anggaran, informasi ini bisa juga dikenal dengan asimetri informasi.

Asimetri informasi merupakan ketidak-seimbangan informasi yang dimiliki oleh manajer atas dan manajer bawah. Hal ini terjadi karena manajer bawah berkaitan langsung dengan kegiatan operasional sehari-hari. Dunk (1993) mendefinisikan asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki

oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level managers*). Apabila seorang manajer bawah atau menengah memberikan informasi bias kepada manajer atas dalam proses pembuatan anggaran maka hal itu akan memengaruhi terjadinya senjangan anggaran. Adanya informasi yang tidak seimbang ini pun dapat menimbulkan kesalah pahaman antara atasan dan bawahan. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan keinginan antara atasan dan bawahan, ketika atasan memberikan tugas sebuah laporan yang harus diselesaikan kepada bawahan, bawahan diharuskan untuk menyelesaikan tugas tersebut sehingga akan menimbulkan tekanan anggaran.

Penekanan anggaran tersebut juga bisa dikatakan dengan *budget emphasis*. *Budget emphasis* merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik (Triana dkk, 2012). Hal tersebut bisa terjadi apabila penilaian kinerja seorang pegawai sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan cenderung akan melakukan *budget slack*. Bila bawahan dirangsang dengan adanya suatu *reward* positif yang besar jika dalam kerjanya melampaui anggaran dan jika bawahan akan dikenakan *reward* yang negatif bila kinerjanya dibawah anggaran, maka bawahan akan cenderung melonggarkan anggarannya dalam penyusunan anggaran supaya anggaran mudah dicapai atau dengan kata lain melakukan *slack* anggaran (Alfebriano, 2013). Dalam melakukan penyusunan anggaran atau

penekanan anggaran dibutuhkan suatu informasi antara bawahan dengan atasan. Karena suatu informasi atau komunikasi yang diberikan oleh atasan merupakan hal yang sangat penting dalam penyusunan anggaran di sebuah organisasi atau perusahaan. Informasi tersebut tergantung dengan komitmen pada keyakinan dan dukungan diri terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Pimpinan atau atasan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha untuk berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi, sebaliknya manajer yang memiliki komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri dan menyebabkan *budgetary slack*.

Komitmen organisasi merupakan keterterimaan tujuan organisasi dan keinginan untuk berusaha mencapai tujuan di sebuah organisasi (Jaya, 2013). Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan (Angle dan Perry, 1981). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi sedangkan pegawai dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri, hal ini akan menimbulkan adanya *budgetary slack*. Kepentingan diri sendiri akan timbul karena adanya keyakinan atau

harga diri pada individu. Kata lain dari harga diri tersebut adalah *self esteem*. *Self Esteem* dalam organisasi merupakan nilai yang dimiliki oleh individu atas dirinya sendiri sebagai anggota organisasi yang bertindak dalam konteks organisasi.

Self Esteem merupakan suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Menurut Hapsari (2011), apabila *self esteem* seseorang tinggi, maka ia cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka. *Self esteem* merupakan evaluasi yang dibuat individu dan kebiasaan memandang dirinya terutama mengenai sikap menerima atau menolak, dan indikasi besarnya kepercayaan individu terhadap kemampuannya, keberartian, kesuksesan dan keberhargaan (Coopersmith, 1967: 4-5). Hasil penelitian Belkoui (1989) membuktikan bahwa agen yang memiliki *self esteem* rendah memiliki peluang lebih tinggi dalam membuat *budgetary slack*.

Siegel dan Marconi (1989), *budgetary slack* didefinisikan sebagai selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit produk.

Mereka melakukan hal ini untuk menyediakan suatu margin keselamatan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan.

Penelitian terdahulu yaitu tentang partisipasi anggaran yang telah dilakukan oleh Jaya (2013) adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, *Budget Emphasis*, dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2013) yaitu partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, dkk (2014) tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika dan *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, dkk (2014) yaitu partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alfebriano (2013) adalah partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.

Penelitian terdahulu yaitu tentang asimetri informasi yang telah dilakukan oleh Latif (2013) adalah Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Daerah Bolaang Mongondow Utara. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Latif (2013) yaitu asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap selisihan anggaran, penelitian Latif (2013) diperkuat dengan adanya penelitian Alfebriano (2013) yang mengemukakan bahwa asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*, namun penelitian Bangun dan Andani (2012)

asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2013) tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, *Budget Emphasis*, dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian Jaya (2013) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Penelitian Jaya (2013) diperkuat dengan adanya penelitian Bangun dan Andani (2012) yang mengemukakan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary lack*.

Penelitian terdahulu yaitu tentang *budget emphasis* yang telah dilakukan Jaya (2013) adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, *Budget Emphasis*, dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2013) yaitu *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012) adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, *Budget Emphasis* dan *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012) yaitu *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alfebriano (2013) adalah *budget emphasis* atau penekanan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.

Penelitian terdahulu yaitu tentang komitmen organisasi yang telah dilakukan oleh Jaya (2013) adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, *Budget Emphasis*, dan Komitmen Organisasi terhadap

Budgetary Slack. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2013) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Erawati (2014) adalah Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi pada Senjangan Anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Erawati (2014) yaitu komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alfebriano (2013) adalah komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.

Penelitian terdahulu yaitu tentang *self esteem* yang telah dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012) adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, *Budget Emphasis* dan *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012) yaitu *self esteem* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, dkk (2014) adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika dan *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Pamungkas, dkk (2014) yaitu *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Variabel independen yang sama namun hasil penelitian yang berbeda, ini dikarenakan supaya ada pembeda atau perbedaan antara hasil penelitian variabel independen satu dengan yang lainnya.

Adanya perbedaan penelitian terdahulu tersebut, peneliti dapat disimpulkan bahwa pentingnya penyusunan anggaran di kantor pemerintahan. Adanya *budgetary slack* merupakan salah satu faktor yang timbul dalam sebuah penyusunan anggaran. Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian dari Jaya (2013) yang meneliti tentang pengaruh dari partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* yang ada di Pemerintahan Kota Pasuruan. Persamaan dari penelitian ini adalah menggunakan variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi dan *budget emphasis*. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini adalah pertama penambahan variabel *self esteem*. Alasan penambahan variabel yaitu *self esteem* merupakan cara bagaimana seseorang mengevaluasi dirinya. Evaluasi ini akan memperlihatkan bagaimana penilaian individu tentang penghargaan terhadap dirinya, percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan atau tidak, adanya pengakuan (penerimaan) atau tidak (Coopersmith 1967: 4-5). Evaluasi diri yang dibuat seseorang, biasanya untuk dipertahankan, dan sebagian berasal dari interaksi seseorang dengan lingkungannya dan dari sejumlah penghargaan, penerimaan dan perhatian orang lain yang diterimanya.

Perbedaan kedua yaitu pada objek penelitian, dalam penelitian Jaya (2013) yaitu objek penelitian dilakukan pada Pemerintah Kota Pasuruan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Kabupaten Magelang. Alasan pengambilan objek ini adalah di

OPD Wilayah Kabupaten Magelang itu sendiri masih terdapat masalah dalam penyusunan anggaran, sehingga terdapat kasus *budgetary slack* yang cukup besar (<http://berita.suaramerdeka.com>).

B. Rumusan Masalah

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*?
5. Apakah *self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack*?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.
2. Menguji pengaruh *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*.
3. Menguji pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*.
4. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*.
5. Menguji pengaruh *self esteem* terhadap *budgetary slack*.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur pada para pembaca dan dapat memperkuat penelitian sebenarnya sesuai dengan faktor ekonomi maupun non ekonomi dalam kasus *budgetary slack* pada penyusunan anggaran.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Memberikan manfaat tentang pengetahuan penelitian serta gambaran praktik pada *budgetary slack* terhadap adanya partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, komitmen organisasi serta *self esteem* dalam penyusunan anggaran yang pada Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Kabupaten Magelang.

b. Bagi Mahasiswa

Diharapkan mahasiswa dapat memahami, mengetahui dan belajar dalam menyikapi persoalan yang terjadi dalam dunia kerja pada organisasi maupun perusahaan. Apabila sebagai manajer bawah atau pemimpin pada organisasi maupun perusahaan, dapat mempertimbangkan perilaku dan pemikiran yang baik sehingga membawa dampak yang baik pula bagi organisasi maupun perusahaan tersebut. Dan apabila menjadi atasan, dapat mengetahui bagaimana persoalan atau permasalahan yang sedang dihadapi adanya *budgetary slack* serta cara mengatasi permasalahan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai wahana dan referensi dalam penelitian selanjutnya dan penalaran untuk masalah yang baru dalam penelitian yang

selanjutnya guna memperluas pemahaman. Penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan kembali oleh peneliti selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini akan dikemukakan teori-teori yang digunakan dalam penelitian, yang diambil dari beberapa literatur. Selain itu, di dalam bab ini akan disajikan pula penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan penelitian ini, perumusan hipotesis, dan model penelitian.

Bab III : Metoda Penelitian

Bab ini akan diuraikan populasi dan sampel penelitian, data penelitian, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metoda analisis data, dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan secara lebih mendalam. Bab ini meliputi statistik deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian validitas / reliabilitas, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab V : Kesimpulan

Bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi.

Pada bagian ini akan diuraikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Literatur

1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan (*agency theory*) awalnya dikemukakan oleh Berle dan Means (1932) yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) yaitu adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (*principal*) dengan pihak yang menerima wewenang (*agent*) dalam bentuk kontrak kerja (*nexus of contract*) yang telah disepakati. *Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan 1998). Akibat adanya pendelegasian wewenang tersebut adalah bawahan berkewajiban untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik serta menyampaikan pertanggung jawabannya kepada atasan (Sujana, 2010). Teori agensi juga menggambarkan faktor-faktor utama yang sebaiknya dapat dipertimbangkan dalam merancang kontrak insentif untuk memotivasi individu-individu demi mencapai keselarasan tujuan.

Menurut teori keagenan, dalam penyusunan anggaran yang dilakukan atasan dan bawahan akan menimbulkan tekanan yang diberikan kepada bawahan dari atasan, apabila bawahan tidak

menyampaikannya tugasnya atau memberikan informasi tentang tugas-tugas yang diberikan kepada atasan dengan tepat waktu, atasan akan menuntut bawahan dengan tekanan secara terus menerus agar tugas tersebut selesai dengan tepat waktu. Tekanan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan ini lah akan menimbulkan *budgetary slack*.

2. Teori Kontijensi

Menurut Etzioni (1985) teori kontigensi disebut juga teori kepentingan, teori lingkungan atau teori situasi. Teori Kontigensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri. Menurut Lubis (2010:358), teori kontijensi merupakan alat pertama dan yang paling terkenal untuk menjelaskan berbagai variasi dalam struktur organisasi. Penerapan pendekatan kontinjensi dalam menganalisis dan mendesain sistem pengendalian khususnya dalam bidang sistem akuntansi manajemen telah menarik minat para peneliti (Latuheru, 2005). Govindarajan (1986) di dalam penelitiannya memungkinkan dilakukan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) untuk mengevaluasi ketidakpastian faktor kondisional yang dapat memengaruhi efektivitas penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Menurut teori ini adanya sebuah prinsip yang telah diterapkan yaitu tidak ada jenis struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien untuk diterapkan pada berbagai organisasi. Secara umum teori ini tergantung dari karakter organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut akan ditetapkan. Faktor kondisional lainnya yaitu dengan timbulnya komitmen organisasi dan *self esteem* (harga diri) yang ada pada atasan dan bawahan di sebuah organisasi, hal ini akan menimbulkan *budgetary slack*.

3. *Budgetary Slack*

Budgetary slack didefinisikan sebagai perbedaan atau selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (1998), *budgetary slack* diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan (*revenue*) lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran (*expenditure*) lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya. Manajer dapat menciptakan *budgetary slack* tersebut dengan menurunkan estimasi penerimaan, menaikkan estimasi biaya atau menaikkan estimasi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output. Menurut Banks dan Giliberti (2008:223), definisi dari *budgetary slack* adalah

perbedaan antara perkiraan secara transparan dan perkiraan sesungguhnya dalam penyusunan anggaran. Bangun dan Andani (2012) mengemukakan bahwa bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang telah diajukan sehingga target akan lebih mudah tercapai. Atasan dan bawahan dalam pusat pertanggungjawaban cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat.

Menurut Armaeni (2012), *budgetary slack* adalah proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan. Ikhsan dan Ishak (2005: 176) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai berikut *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. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran. Menurut Falikhatun (2007), tiga alasan utama yang mendorong seorang manajer untuk melakukan *budgetary slack* adalah: (a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; (b) *budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang

tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya; (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

4. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (1982), partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian yang dilakukan Dunk (1993), Merchant (1985), dan Onsi (1973) menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah *slack* anggaran. Sedangkan Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), dan Young (1985), menunjukkan hasil yang berlawanan. Penelitian mereka menunjukkan partisipasi anggaran dan *slack* anggaran mempunyai hubungan yang positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan senjangan anggaran. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut yang bersangkutan (Kenis, 1979). Pengertian lain anggaran partisipasi (*budgetary participation*) adalah dimana atasan harus terlibat dalam kaji ulang (penelaahan) anggaran, pengesahan anggaran, dan juga mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga tercipta anggaran yang realistik, karena tanpa partisipasi

aktif dari atasan, maka bawahan cenderung menetapkan anggaran yang mudah dicapai dengan melakukan *budgetary slack*.

Partisipasi bawahan yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih kecil kepada bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dan sebaliknya ketika partisipasi bawahan rendah, harapan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* tinggi atau kesempatan yang dilakukan lebih besar. Maka diperlukan adanya pembatasan partisipasi, yaitu bawahan dalam menyusun anggaran sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan sehingga dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*. Menurut Ikhsan dan Ishak (2005: 173), 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. Tanpa adanya partisipasi anggaran oleh atasan, bawahan akan cenderung membuat anggaran yang menguntungkan bagi mereka, yaitu dengan membuat anggaran yang mudah dicapai.

5. Asimetri Informasi

Asimetri informasi adalah perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan. Atasan sebagai pemegang kuasa anggaran kemungkinan memiliki informasi yang lebih akurat jika dibandingkan dengan bawahan, atau mungkin sebaliknya

(Pamungkas dkk, 2014). Asimetri informasi merupakan keadaan dimana prinsipal tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kinerja agen mengenai kinerjanya (Anthony dan Govindaradjan, 2007). Adanya asimetri informasi ini sering kali dimanfaatkan oleh agen dengan tidak memberikan seluruh informasi yang dimilikinya dan membuat anggaran yang lebih mudah dicapai sehingga terciptalah *budgetary slack*. Asimetri informasi yang terjadi antara prinsipal dan agen yang berpartisipasi dalam penganggaran dapat menimbulkan *budgetary slack* (Ardianti dkk, 2015).

Penentuan anggaran yang tepat memang tidak mudah dan akan menjadi masalah apabila bawahan mempunyai informasi yang lebih baik dibandingkan informasi yang dipunyai atasan. Perbedaan informasi yang dimiliki antara atasan dan bawahan inilah yang dinamakan asimetri informasi. Asimetri informasi merupakan ketidak seimbangan informasi yang dimiliki oleh manajer atas dan manajer bawah. Asimetri informasi sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya. Anggaran yang disusun secara *bottom-up* menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah (*lower level managers*).

Bentuk-bentuk asimetri informasi, yaitu:

1) Asimetri informasi vertikal

Yaitu informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan). Setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik dengan meminta atau memberi informasi kepada atasan.

2) Asimetri informasi horizontal.

Yaitu informasi yang mengalir dari orang ke orang dan jabatan yang sama tingkat otoritasnya atau informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan maupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bidang fungsional yang berbeda dalam organisasi tapi dalam level yang sama.

6. *Budget Emphasis*

Jika dalam suatu organisasi, anggaran merupakan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan, maka kondisi ini dinamakan penekanan anggaran atau *budget emphasis* (Sujana,2010). Ketika anggaran digunakan sebagai pengukur kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua kemungkinan. Pertama, meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Kedua, melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran

tersebut. Dengan melonggarkan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban dikatakan melakukan upaya *slack*.

Budget emphasis dikatakan sebagai suatu alat kontrol pelaporan keuangan secara formal yang digunakan oleh manajer. *Budget emphasis* dapat membantu untuk mencapai tujuan anggaran dengan memperkuat hubungan dengan motivasi kerja bawahan. Namun, *budget emphasis* yang terlalu ketat dapat menyebabkan perilaku yang menyimpang pada bawahan karena tekanan kerja untuk mencapai target yang ditetapkan tersebut (Tagwireyi, 2012).

7. Komitmen Organisasi

Pada dasarnya komitmen pegawai (individu) akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Menurut Darlis (2002:523) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang kuat menyebabkan individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi. Dengan adanya komitmen yang tinggi maka *budgetary slack* akan dapat dihindari. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya, maka akan memungkinkan terjadinya *budgetary slack* (Sujana, 2010).

Menurut Wiener (1982) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi memengaruhi motivasi individu untuk melakukan suatu hal. Steers (1985) komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Jadi komitmen organisasi dapat diartikan sebagai rasa percaya terhadap nilai dan tujuan organisasi, berusaha untuk melibatkan dirinya ke dalam organisasi tersebut dan juga berusaha untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan berjuang sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

8. *Self Esteem*

Menurut Robbins dan Judge (2007:102), definisi dari *self esteem* adalah tingkat individu menyukai atau tidak menyukai diri mereka sendiri dan sejauh mana mereka menganggapnya layak atau tidak layak sebagai pribadi mereka sendiri. *Self esteem* merupakan keyakinan seorang individu yang berharga dan berhak memperoleh pencapaian. Seseorang yang memiliki *self esteem*

yang tinggi akan mencari pekerjaan-pekerjaan yang berstatus lebih tinggi, lebih percaya pada kemampuannya meraih tingkat kinerja yang lebih tinggi dan menikmati kepuasan batin yang lebih tinggi dari suatu pencapaian. Sebaliknya, seseorang yang memiliki *self esteem* rendah mungkin akan puas berada pada pekerjaan-pekerjaan level rendah, serta kurang percaya pada kemampuannya sendiri.

Dalam kaitannya dengan *budgetary slack* pada proses penyusunan anggaran secara partisipatif, seorang manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* yang rendah akan cenderung lebih tinggi dalam menciptakan senjangan. *Self esteem* yang tinggi memotivasi manajer penyusun anggaran untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik, terlepas dari kondisi asimetri yang mereka peroleh.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No.	Nama dan Tahun Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Bangun dan Andani (2012)	Variabel dependen : <i>budgetary slack</i> Variabel independen : <i>budgetary participation, information asymmetry, budget emphasis, dan self esteem</i>	<i>Budgetary participation</i> berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> , <i>information asymmetry</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> , <i>budget emphasis</i> berpengaruh positif terhadap <i>budgetary</i>

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya (Lanjutan)

			<i>slack</i> dan <i>self esteem</i> berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> . Dengan kata lain, <i>budgetary participation</i> , <i>information asymmetry</i> , <i>budget emphasis</i> dan <i>self esteem</i> berpengaruh yang signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
2.	Latif (2013)	Variabel dependen : <i>budgetary slack</i> Variabel Independen : asimetri informasi	Asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran dengan arah positif.
3.	Jaya (2013)	Variabel dependen : <i>budgetary slack</i> Variabel independen : partisipasi anggaran, asimetri informasi, <i>budget emphasis</i> dan komitmen organisasi.	Partisipasi Anggaran, Asimetris Informasi, <i>Budget Emphasis</i> , dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Slack Anggaran</i> .
4.	Alfebriano (2013)	Variabel Dependen : <i>slack</i> anggaran Variabel Independen: asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi, partisipasi penganggaran dan penekanan anggaran	Partisipasi penganggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan ketidak pastian lingkungan memengaruhi <i>slack</i> anggaran secara simultan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara parsial asimetri informasi memengaruhi <i>slack</i> anggaran, sedangkan partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi dan ketidak pastian lingkungan tidak memengaruhi <i>slack</i> anggaran.
5.	Dewi dan Erawati (2014)	Variabel dependen : senjangan anggaran Variabel independen	Hasil pada penelitian ialah (1) terdapat pengaruh yang negatif antara

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya (Lanjutan)

		: partisipasi anggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran dan komitmen organisasi	partisipasi anggaran dan senjangan anggaran (2) terdapat pengaruh positif antara asimetris informasi dan senjangan anggaran (3) terdapat pengaruh positif antara penekanan anggaran dan senjangan anggaran, dan (4) terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasi dan senjangan anggaran.
6.	Pamungkas dkk (2014)	Variabel dependen : <i>budgetary slack</i> Variabel independen : partisipasi anggaran, asimetri informasi, budaya organisasi, kompleksitas tugas, reputasi etika dan <i>self esteem</i> .	Secara parsial, partisipasi penganggaran, budaya organisasi, reputasi, etika, dan <i>self esteem</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> , sedangkan asimetri informasi dan kompleksitas tugas berpengaruh positif, sedangkan secara simultan partisipasi penganggaran, asimetri informasi, budaya organisasi, kompleksitas tugas, reputasi, etika, dan <i>self esteem</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
7.	Netra dan Damayanthi (2017)	Variabel dependen: senjangan anggaran Variabel independen: karakter personal, reputasi, <i>self esteem</i> .	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa variabel karakter personal, reputasi, dan <i>self esteem</i> berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

Sumber: jurnal penelitian terdahulu yang diolah, 2018

C. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*.

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005: 173) partisipasi anggaran merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Sedangkan dalam teori keagenan, partisipasi anggaran dapat menimbulkan beberapa permasalahan, yaitu atasan atau bawahan akan menetapkan standar anggaran yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah, bawahan akan membuat *budgetary slack* dengan cara mengalokasikan sumber dari yang dibutuhkan dan adanya partisipasi semu. Dengan adanya permasalahan tersebut, dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran akan menimbulkan *budgetary slack* (Hansen dan Mowen, 2006).

Pamungkas dkk (2014), partisipasi penganggaran melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Partisipasi penganggaran ini diperlukan karena bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya. Dengan demikian, tujuan perusahaan atau organisasi akan lebih dapat diterima jika seluruh anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok untuk saling bertukar pendapat dan informasi mengenai tujuan perusahaan atau organisasi dan terlibat

dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Partisipasi anggaran yang dilakukan oleh pegawai dalam penganggaran akan memberikan sebuah kesempatan yang lebih besar baginya untuk melakukan *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012), Jaya (2013) serta Mukaromah dan Suryandari (2015) yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh secara positif *budgetary slack*. Partisipasi dalam menyusun sebuah anggaran mempunyai pengaruh yang besar bagi perusahaan maupun organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi partisipasi dalam menyusun anggaran maka semakin tinggi pula terjadinya *budgetary slack*, begitu juga dengan sebaliknya, semakin rendah partisipasi dalam menyusun anggaran maka akan semakin rendah pula terjadinya *budgetary slack* yang dilakukan oleh bawahan pada perusahaan maupun organisasi. Dari uraian diatas dapat dikembangkan dalam hipotesis sebagai berikut :

H₁. Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap budgetary slack.

2. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack.

Asimetri informasi adalah perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan. Atasan atau pemimpin sebagai pemegang kuasa anggaran kemungkinan memiliki

informasi yang lebih akurat jika dibandingkan dengan bawahan, atau mungkin sebaliknya (Pamungkas dkk 2014). Hal ini sejalan dengan teori keagenan, teori ini mendasarkan hubungan kontrak antara *principal* membawahi *agent*. Oleh karena itu, bawahan cenderung untuk melakukan *budgetary slack* karena adanya keinginan untuk menghindari risiko dengan memberikan informasi yang bias, sehingga dapat dikatakan bahwa asimetri informasi merupakan pemicu *budgetary slack* (Asak dkk, 2016). Ketika asimetri informasi meningkat dalam proses penyusunan anggaran, maka akan memicu meningkatnya *budgetary slack*. Asimetri informasi merupakan suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki oleh bawahan melebihi informasi yang dimiliki oleh atasannya (Irfan dkk 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2013), Latif (2013) serta Pamungkas, dkk (2014) yaitu asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Artinya, suatu organisasi bawahan mempunyai informasi yang lebih akurat bila dibandingkan dengan atasannya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Bawahan mungkin lebih banyak mengetahui mengenai kemampuan kinerja yang dimilikinya saendiri dan upaya yang diharapkan. Semakin tinggi asimetri informasi pada bawahan yang ada, maka akan semakin tinggi juga *budgetary slack* yang terjadi disebabkan

organisasi. Dari uraian diatas dapat dikembangkan dalam hipotesis sebagai berikut :

H₂. Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap budgetary slack.

3. Pengaruh *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack*.

Menurut Veronica dan Krisnadewi, (2008) *budget emphasis* merupakan anggaran yang menjadi satu faktor paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan. Rani (2015) menjelaskan bahwa *budget emphasis* merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Sedangkan menurut teori keagenan, motivasi utama para bawahan (*agent*) dalam melakukan senjangan anggaran adalah untuk meningkatkan kesempatan mendapatkan penghargaan dan kompensasi atau bonus dari atasannya (*principal*). Ketika para agen mengetahui bahwa pemberian *rewards* atau kompensasi dari prinsipal tergantung dari tingkat pencapaian anggarannya, mereka mungkin akan mencoba untuk menciptakan kesenjangan ketika ia diberikan kesempatan untuk ikut merumuskan anggaran tersebut (Lowe dan Shaw, 1968). *Budget emphasis* yang diterapkan memicu terjadinya upaya atasan melakukan senjangan agar anggaran yang telah disusun di unit masing-masing mudah dicapai antara lain dengan cara melonggarkan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Bangun dan Andani (2012), Jaya (2013) serta Dewi dan Erawati (2014) yaitu *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Pimpinan atau atasan berusaha memperoleh perbedaan yang menguntungkan dengan cara menciptakan *budgetary slack* untuk mencapai target anggaran. Bawahan yang telah mencapai targetnya biasanya akan diberikan *reward* dan kompensasi, sedangkan bawahan yang tidak mencapai targetnya akan diberikan sanksi. Target yang terlampaui sulit akan memengaruhi individu mengambil tindakan jangka pendek yang mudah dicapai yakni dengan cara melonggarkan anggaran sehingga memperoleh perbedaan yang menguntungkan dengan cara menciptakan senjangan anggaran (*budgetary slack*) untuk mencapai target anggaran. Dari uraian diatas dapat dikembangkan dalam hipotesis sebagai berikut :

H₃. Budget emphasis berpengaruh secara positif terhadap budgetary slack.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Toly (1999) komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi, dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi (Djati & Khusaini, 2003). Hal ini sejalan dengan teori kontijensi yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan alat untuk menguji adanya faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Sebagai salah satu contoh dari faktor kontekstual ini adalah dengan adanya komitmen organisasi. Porter *et al.* (1974) menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi sehingga *slack* anggaran dapat dihindari.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Erawati (2014) Srimuliani, dkk (2014), serta Khasanah (2015) yaitu komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Dengan kata lain apabila individu yang memiliki komitmen organisasi yang berpandangan positif, mempunyai loyalitas terhadap organisasi dan mau berusaha didalam organisasi, maka bisa dikatakan individu tersebut dapat menghindari adanya *budgetary slack* disebuah organisasi. Sebaliknya apabila individu tersebut memiliki komitmen organisasi yang berpandangan negatif, tidak memiliki loyalitas terhadap organisasi dan tidak mau berusaha didalam organisasi tersebut, maka individu akan melakukan praktik *budgetary slack* di

organisasi yang individu itu naungi. Dari uraian diatas dapat dikembangkan dalam hipotesis sebagai berikut :

H4. Komitmen organisasi berpengaruh secara negatif terhadap budgetary slack.

5. Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

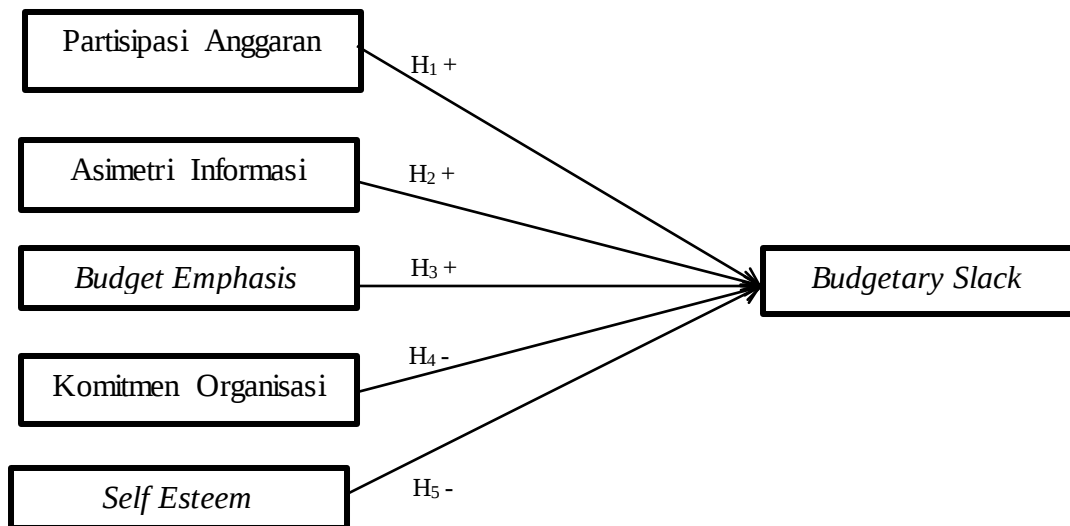
Menurut Santrock (2003), *self esteem* merupakan dimensi evaluatif yang menyeluruh dari diri sendiri. *Self esteem* juga disebut sebagai harga diri atau gambaran diri. Definisi lain dari *self esteem* juga dijabarkan oleh Coetzee (2005) yaitu sebagai kepercayaan diri seseorang, mengetahui apa yang terbaik bagi diri dan bagaimana melakukannya. Clemes dan Bean (1995) juga menyatakan *self esteem* adalah penilaian-penilaian seseorang tentang dirinya sendiri dari berbagai titik pandangan yang berbeda, apakah individu tersebut sebagai orang yang berharga dan sebaliknya. Di dalam teori kontijensi menyebutkan bahwa tidak ada tingkah laku atau gaya yang khusus dan mutlak yang bersesuaian dengan semua keadaan, tempat, dan masa. Individu yang memiliki keyakinan nilai diri sendiri yang tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai orang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi. Hal ini dapat memicu adanya *budgetary slack* didalam sebuah organisasi atau perusahaan dimana individu bekerja (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Pamungkas dkk (2014) mengemukakan bahwa seseorang tidak dapat bekerja dengan baik jika memiliki *self esteem* yang

rendah. Dengan mental seperti itu individu akan cenderung melakukan *budgetary slack* karena tidak percaya dengan kemampuannya sendiri sehingga berasumsi apakah anggaran yang dibuat dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas, dkk (2014), Ardanari dan Putra (2014) serta Netra dan Damayanthi (2017) yaitu *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. *Self esteem* adalah kepercayaan diri seseorang, kepuasan diri terhadap suatu hal dan rasa menghormati diri sendiri. Hal tersebut meliputi keyakinan tentang kemampuan diri sendiri dan kelayakan. Semakin tinggi *self esteem* dalam diri individu maka semakin tinggi *budgetary slack* yang dilakukan, begitu juga sebaliknya semakin rendah *self esteem* maka akan semakin rendah *budgetary slack*. Dari uraian diatas dapat dikembangkan dalam hipotesis sebagai berikut :

H₅. Self esteem berpengaruh secara negatif terhadap budgetary slack.

D. Model Penelitian



Gambar 2.1

Faktor-faktor yang Memengaruhi *Budgetary Slack*

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2011:121) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Sedangkan menurut Sudjana (1997), populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua kumpulan anggota yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Menurut Sekaran (2011:121) sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten Magelang. Sedangkan sampel yang akan diambil oleh peneliti adalah atasan (kepala) dan pegawai yang bersangkutan dalam menyusun anggaran yang akan disusun pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten Magelang. Teknik yang diambil oleh peneliti adalah dengan metode *purposive sampling* yaitu dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu yang dapat memenuhi persyaratan penelitian (Hartono, 2004:98). Kriteria tersebut meliputi :

- a. Kepala Bidang atau Bagian dan Kepala Seksi.
- b. Pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

B. Metoda Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dilakukan adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada pihak yang terlibat dalam penyusunan sebuah anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten Magelang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan teknik survei yaitu dengan memberikan kuesioner yang langsung disebarikan kepada kriteria responden pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten Magelang. Kuesioner dibuat dalam bentuk pernyataan secara berstruktur dengan batasan responden pada jawaban alternatif saja atau menggunakan skala Likert. Data yang diambil oleh peneliti mempunyai kriteria-kriteria tertentu. Hal ini dikarenakan dengan adanya kriteria tersebut dapat menunjang atau mendukung penelitian yang diambil oleh peneliti. Kriteria yang diambil oleh peneliti dalam penyebaran kuesioner atau angket yang akan disebar ke Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten Magelang sebanyak 124 responden adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten
Magelang

Keterangan	Jumlah
1. Dinas-dinas terdiri dari:	
a. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	7 Orang
b. Dinas Kesehatan	8 Orang
c. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	8 Orang

Tabel 3.1
Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Wilayah Kabupaten
Magelang (Lanjutan)

d. Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja	4 Orang
e. Dinas Pertanian dan Pangan	7 Orang
f. Dinas Peternakan dan Perikanan	4 Orang
g. Dinas Sosial, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	6 Orang
h. Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga	5 Orang
i. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	4 Orang
j. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	4 Orang
k. Dinas Komunikasi dan Informatika	5 Orang
l. Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	6 Orang
m. Dinas Perhubungan	5 Orang
n. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	3 Orang
o. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	11 Orang
p. Dinas Lingkungan Hidup	4 Orang
q. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman	5 Orang
2. Lembaga Teknis Daerah, terdiri dari:	
a. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah	4 Orang
b. Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah	4 Orang
c. Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	7 Orang
d. Badan Penanggulangan Bencana Daerah	3 Orang
e. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	3 Orang
f. Satuan Polisi Pamong Praja dan Penanggulangan Kebakaran	5 Orang
g. Inspektorat	2 Orang
Jumlah Kuesioner yang akan dibagikan	124 Orang

Sumber data : BKPP Kabupaten Magelang 2018

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

a. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen merupakan variabel yang dapat memengaruhi variabel independen. Pada variabel dependen disini adalah *budgetary slack*. Ada beberapa indikator yang dijelaskan

dalam *budgetary slack*, indikator tersebut yaitu perbedaan jumlah anggaran dengan estimasi terbaik, target anggaran dan kondisi lingkungan. *Budgetary slack* dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang merupakan pengembangan dari Onsi (1973) yang terdiri dari empat item pernyataan dengan skala Likert. Hartono (2011:83) menyatakan bahwa skala ini digunakan untuk mengukur respons subjek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama. Dengan demikian, tipe data yang digunakan adalah tipe interval. Empat item pernyataan tersebut diukur dengan skala yang terdiri dari poin (1) sangat tidak setuju, poin (2) tidak setuju, poin (3) netral, poin (4) setuju dan poin (5) sangat setuju.

b. Variabel Independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel dependen. Ada lima variabel yang digunakan oleh peneliti, variabel tersebut diantaranya sebagai berikut :

1) Partisipasi Anggaran (X_1)

Variabel anggaran partisipasi (*budget participation*) merupakan variabel pertama yang akan dihubungkan dengan variabel dependen. Ada tiga indikator variabel partisipasi, yaitu keikutsertaan penyusunan anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran, dan kebutuhan memberikan pendapat. Anggaran partisipasi dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang merupakan pengembangan dari

Wenzel (2002) yang terdiri dari lima item pernyataan dengan skala Likert. (Hartono, 2011:83) menyatakan bahwa skala ini digunakan untuk mengukur respons subjek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama. Dengan demikian, tipe data yang digunakan adalah tipe interval. Lima item pernyataan tersebut diukur dengan skala yang terdiri dari poin (1) sangat tidak setuju, poin (2) tidak setuju, poin (3) netral, poin (4) setuju dan poin (5) sangat setuju.

2) Asimetri Informasi(X₂)

Variabel asimetri informasi merupakan variabel kedua yang akan dihubungkan dengan variabel dependen. Variabel ini mempunyai beberapa indikator, yaitu informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan, hubungan *input-output* yang ada dalam operasi internal, kinerja potensial, teknis pekerjaan, mampu menilai dampak potensial, dan pencapaian bidang kegiatan. Asimetri informasi dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang merupakan pengembangan dari Dunk (1993) yang terdiri dari lima item pernyataan dengan skala Likert. Hartono (2011:83) menyatakan bahwa skala ini digunakan untuk mengukur respons subjek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama. Dengan demikian, tipe data yang digunakan adalah tipe interval. Lima item pernyataan tersebut diukur dengan skala

yang terdiri dari poin (1) sangat tidak setuju, poin (2) tidak setuju, poin (3) netral, poin (4) setuju dan poin (5) sangat setuju.

3) *Budget Emphasis* (X_3)

Budget emphasis adalah variabel ketiga dalam penelitian ini, variabel keempat ini selanjutnya akan dihubungkan dengan variabel dependen. Sujana (2009) menentukan indikator tentang *budget emphasis*, yaitu meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi dari pada yang telah dianggarkan dan melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran, maka manajer pusat pertanggungjawaban atau manajer tingkat bawah dikatakan melakukan upaya menciptakan *slack* (Sujana, 2010). *Budget emphasis* dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang merupakan pengembangan dari Hoopwood (1972) yang terdiri dari enam item pernyataan dengan skala Likert. Hartono (2011:83) menyatakan bahwa skala ini digunakan untuk mengukur respons subjek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama. Dengan demikian, tipe data yang digunakan adalah tipe interval. Enam item pernyataan tersebut diukur dengan skala yang terdiri dari poin (1) sangat tidak setuju, poin (2) tidak setuju, poin (3) netral, poin (4) setuju dan poin (5) sangat setuju.

4) **Komitmen Organisasi (X₄)**

Komitmen organisasi merupakan variabel kelima yang selanjutnya akan dihubungkan dengan variabel dependen. Allen dan Meyer (1991) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator yang terdapat pada komitmen organisasi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang merupakan pengembangan dari Mowday, dkk (1979) yang terdiri dari lima item pernyataan dengan skala Likert. Hartono (2011:83) menyatakan bahwa skala ini digunakan untuk mengukur respons subjek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama. Dengan demikian, tipe data yang digunakan adalah tipe interval. Lima item pernyataan tersebut diukur dengan skala yang terdiri dari poin (1) sangat tidak setuju, poin (2) tidak setuju, poin (3) netral, poin (4) setuju dan poin (5) sangat setuju.

5) **Self Esteem(X₅)**

Self esteem merupakan variabel kelima yang selanjutnya akan dihubungkan dengan variabel dependen. Coopersmith (1967) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator yang terdapat pada *self esteem*, yaitu menganggap diri sendiri sebagai orang yang berharga dan sama baiknya dengan orang lain yang sebaya dengan dirinya, menghargai orang lain, dapat

mengontrol tindakannya terhadap dunia luar dirinya, dapat menerima kritik dengan baik, menyukai tugas baru dan menantang serta tidak cepat bingung bila sesuatu berjalan di luar rencana. *Self esteem* dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner yang merupakan pengembangan dari Rosenberg (1965) yang terdiri dari lima item pernyataan dengan skala Likert. Hartono (2011:83) menyatakan bahwa skala ini digunakan untuk mengukur respons subjek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama. Dengan demikian, tipe data yang digunakan adalah tipe interval. Lima item pernyataan tersebut diukur dengan skala yang terdiri dari poin (1) sangat tidak setuju, poin (2) tidak setuju, poin (3) netral, poin (4) setuju dan poin (5) sangat setuju.

D. Metoda Analisis Data

a. Uji Statistik Deskriptif.

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis dan *skewness* (Ghozali, 2013:19). Kurtosis dan *skewness* merupakan ukuran untuk melihat apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. *Skewness* digunakan untuk mengukur kemencengan data, sedangkan kurtosis untuk mengukur puncak dari distribusi data. Statistik deskriptif memberikan gambaran terperinci mengenai profil responden yang

terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan, jabatan serta lamanya bekerja.

b. Uji Kualitas Data

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2013:52). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi variabel. Jika masing-masing indikator memiliki *loading factor* yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2013: 56). Analisis faktor seperti CFA membutuhkan terpenuhinya serangkaian asumsi. Asumsi pertama ialah korelasi antar variabel harus cukup kuat, hal ini dapat dilihat dari nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) $> 0,50$ serta signifikansi dari *Barlett's Test* $< 0,05$. Kemudian melihat *Measure of Sampling Adequacy* (*MSA*) $> 0,5$ untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis lebih lanjut. Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel (Ghozali, 2013: 58).

2) Uji Reliabilitas

Menurut Hartono (2013:146) reliabilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari suatu alat ukur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Alat untuk mengukur reliabilitas yaitu dengan cara uji statistik *Crombach Alpha* (α). Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika $\alpha > 0,70$ (Ghozali, 2013:47).

c. Uji Hipotesis

1) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk memperoleh suatu persamaan dan garis yang menunjukkan persamaan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013:95). Rumus persamaannya adalah :

$$BS = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 IA + \beta_3 BE + \beta_4 KO + \beta_5 SE + e$$

Dimana:

BS : *budgetary slack*

PA : partisipasi anggaran

IA : asimetri informasi

BE : *budget emphasis*

KO : komitmen organisasi

SE : *self esteem*

α : konstanta

β : koefisien

e : *standar error*

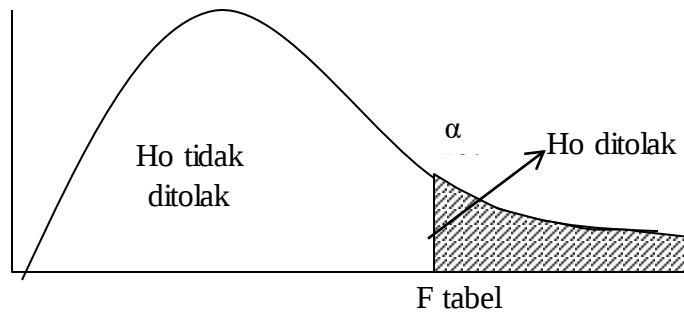
2) Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji *R Square* (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2013:97). Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3) Uji F

Menurut Ghozali (2013:97), uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok atau tidak. Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} . Tingkat signifikansi pada penelitian ini sebesar 5% dengan derajat kebebasan pembilang (df_1) = k dan derajat kebebasan penyebut (df_2) = n-k-1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya model penelitian dapat dikatakan cocok. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau

H_a ditolak, artinya model penelitian dapat dikatakan tidak cocok.



Gambar 3.1
Penerimaan dan Penolakan Uji F

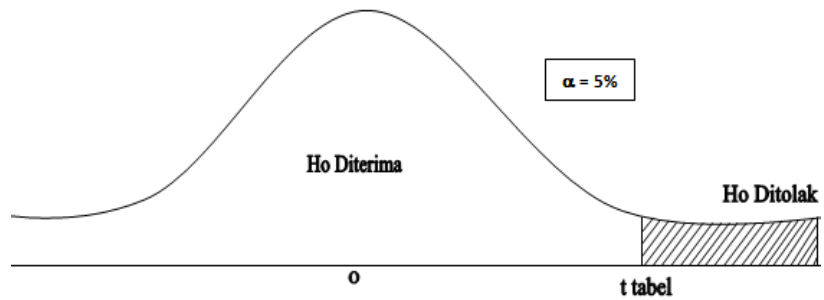
4) Uji t (test)

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Pengaruh paling dominan antara masing - masing variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen dengan tingkat signifikan level 0,05 ($\alpha = 5\%$) dapat ditemukan dengan uji statistik t. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing – masing koefisien regresi dengan t_{tabel} (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan penyebut ($df = n - k - 1$, dimana k adalah jumlah variabel bebas.

1) Penerimaan Hipotesis Positif

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima, artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen. Jika

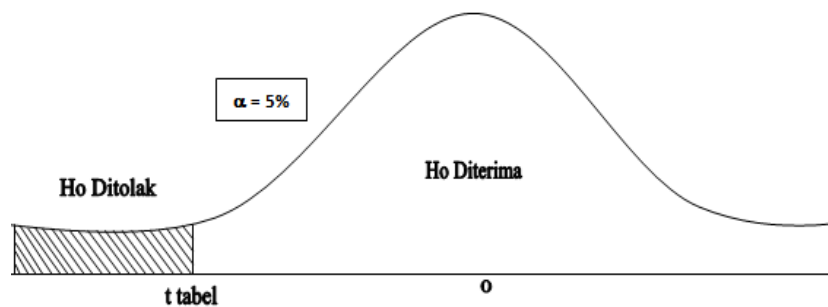
$t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_a tidak diterima artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen. Tingkat signifikansi α yang digunakan adalah 5%.



Gambar 3.2
Kurva Uji t Positif

2) Penerimaan Hipotesis Negatif

Jika $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ maka H_a diterima artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen. Jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_a tidak diterima artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen. Tingkat signifikansi α yang digunakan adalah 5%.



Gambar 3.3
Kurva Uji t Negatif

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Wilayah Kabupaten Magelang. Penelitian ini dilakukan di 24 OPD Wilayah Kabupaten Magelang dengan jumlah sampel 94 pegawai. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama yaitu variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi partisipasi dalam menyusun anggaran maka semakin tinggi pula terjadinya *budgetary slack*, begitu juga sebaliknya. Dan kedua komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*, artinya individu yang memiliki komitmen organisasi yang positif, loyal terhadap organisasi dan mau berusaha dalam organisasi, maka adanya *budgetary slack* akan terhindarkan, dan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian yang ketiga yaitu asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Meskipun tingkat asimetri informasi di sebuah organisasi itu tinggi, namun tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Keempat yaitu *budget emphasis* tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Artinya bawahan yang tidak

mencapai sebuah target yang telah ditentukan, maka bawahan tersebut tidak akan diberikan sanksi, sebaliknya apabila bawahan telah mencapai target yang telah ditentukan dengan kinerja memuaskan, maka bawahan tersebut juga tidak akan diberikan *reward* atau penghargaan disebuah organisasi. Kelima *self esteem* tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, artinya artinya semakin tinggi atau rendahnya *self esteem* pada diri seseorang maka tidak akan ada pengaruh dari praktik *budgetary slack*.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, *budget emphasis*, komitmen organisasi dan *self esteem* hanya menjelaskan skala kecil pada variabel *budgetary slack* sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Pada penyebaran kuesioner masih memiliki kendala dalam prosedur pengisian dan pengembalian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan pengisian kuesioner masih ada yang tidak lengkap dan terdapat keterlambatan waktu pengembalian kuesioner.

C. Saran

Berdasarkan penelitian ini terdapat hal yang perlu diperbaiki untuk penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu pertama penelitian berikutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh terhadap *budgetary slack*, seperti penambahan variabel tentang gaya kepemimpinan,

atau gaya kepemimpinan tersebut bisa dijadikan sebagai variabel moderating dan intervening. Pada penelitian berikutnya sebelum melaksanakan penyebaran kuesioner, tambahkan pertanyaan tentang keterlibatan dalam penyusunan sebuah anggaran dan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebabkan dengan tepat waktu pengembalian sehingga pengolahan data dapat diolah sesuai waktu yang telah direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfebriano.2013.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Slack Anggaran Pada
Pt.Bri Di Kota Jambi Universitas Jambi.*E-Jurnal Binar
Akuntansi*.Vol. 2 No. 1, Januari 2013.ISSN 2303 – 1522.
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of
Affective, Continuance and Normative Commitment to the
Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1- 18.
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan. 1998. Management Control Systems.
Ninth Edition,Boston: McGraw-Hill Co.
- _____.2007. Management Control System,
International Edition, 12th Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Angle, H.L. and J.L. Perry, (1981). An Empirical Assessment of
organizational Commitment and Organizational Effectiveness.
Administrative Science Quarterly 26, pp. 1-14.
- Ardanari, I GustiAgungAyu Surya Cinityadan I NyomanWijana Asmara
Putra.2014.Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi,
Self Esteem dan *Budget Emphasis* pada *Budgetary
Slack*.Universitas Udayana.*E-Jurnal Akuntansi*.ISSN : 2302-8556.
- Ardianti, Putu Novia Hapsari,I Made Sadha Suardikha, danI D. G. Dharma
Suputra.2015.Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Budgetary
Slack Dengan Asimetri Informasi, Self Esteem, Locus Of Control
Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi.Universitas
Udayana. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.ISSN : 2337-3067.
- Armaeni.2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi
Asimetri Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran
(Budgetary Slack) (Studi Pada SKPD Pemerintah Kabupaten
Pinrang).*Skripsi*.Jurusan akuntansi Fakultas ekonomi Universitas
Hasanuddin Makassar.
- Asak, P. Rani, Gerianta Wirawan Yasa, dan Ida Bagus Putra
Astika.2016.Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian
Lingkungan, Budget Emphasis, Dan Kapasitas Individu Sebagai
Variabel Moderasi Terhadap Partisipasi Anggaran Pada Budgetary
Slack.Universitas Udayana.*E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.ISSN :
2337-3067.
- Azwar, Saifuddin. 2000. Edisi-3. *Reliabilitas dan Validitas*.Yogyakarta:
Pustaka Pelajar.

- Bangun, Nur Ainun dan Kurniati W. Andani. 2012. Pengaruh *Budgetary Participation, Information Asymmetry, Budget Emphasis* dan *Self Esteem* terhadap Budgetary Slack. Universitas Tarumanegara. *Jurnal Akuntansi*. Vol.12 No.1. April 2012:577-594.
- Banks, Alan dan John Gliberth. 2008. *Budgeting. Third Edition*. USA. McGraw-Hill.
- Belkoui, Ahmed. 1989. *Behavioral Accounting*. Connecticut: Quorum Books.
- Berle, A. A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Brownell, Peter, 1982, The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, 20 (spring), 12-27.
- Clemes, Harris dan Reynold Bean. 1995. *Bagaimana Kita Meningkatkan Harga Diri Anak*. Bandung: Bina Rupa Aksara.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University of Pretoria etd.
- Coopersmith, S. 1967. *The Antecedents of Self Esteem*. San Francisco: W.H. Freeman Company.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional, Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*. Vol 6 No.1 Tahun 2002.
- Dewi, Nyoman Purmita dan Ni Made Adi Erawati. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 9.2:476-486. ISSN: 2302-8556.
- Djati, Pantja dan Khusaini. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.5, No.1, Maret 2003:25-41.
- Dunk, Alan S, 1993, The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack, *The Accounting Review*, Vol. 68, April, pp. 400-410.

Etzioni, Amitai.1985. *Organisasi-organisasi Modern (terjemahan)*.Jakarta : UI Press.

Falikhatun. 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.6. No 2.

FuadMas'ud, 2004, "**Survei Diagnosis Organisasional**," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalitic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* 17: 496-516.

Ghozali, Imam.2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*.Semarang: Universitas Diponegoro.

Hansen, danMowen. 2006. *Management Accounting*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Hapsari, Yuliana, I. 2011. "Pengaruh Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack dengan Self Esteem sebagai variabel Pemoderasi"*Tesis*.Yogyakarta.

Hartono,Jogiyanto. 2007.*Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman Metodologi Penelitian Bisnis*,BPFE,Fakutas Ekonomi UGM.

Hopwood.1972.An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation.*Journal Accounting Research*.Vol.X.156-193

<http://berita.suaramerdeka.com> diakses pada tanggal 20 Mei 2017.

Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad.(2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

Irfan, Muhammad, Budi Santoso dan Lukman Effendi.2016.Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi.*Tesis*.Universitas Mataram.*Jurnal Akuntansi dan Investasi*.Vol17 No.2 Hlm: 158-175, Juli 2016.

Jaya, M. Faruq Dwi.2013.The Effects Of Budget Participation, Asymmetric Information, Budget Emphasis, And Organizational

- Commitment On Budgetary Slack In Pemerintah Kota Pasuruan.Universitas Brawijaya.*Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*.Vol 1 No2.
- Jensen &Meckling. 1976. The Theory of The Firm: Manajerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial and Economics*. 3:305-360.
- Kenis, I. 1979. “Effect of Goal Characteristics on Managerial Attitutes and Performance”.*The Accounting Review* 54.Oktober.Hal.702-721.
- Khasanah, Siti Maisarotul.2015.Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*.Universitas Negeri Surabaya.*Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen*..
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003.*Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly.
- Latif,Ria Angelina.2013.Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Budgetary Slack Pada Pemerintah Daerah Bolaang Mongondow Utara.Universitas Gorontalo.*Jurnal Akuntansi*.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. *Jurnal Akuntansi&Keuangan*.Vol 7.Hal.117-130.
- Lowe, E. A. dan R. W. Shaw. 1968. “An Analysis of Managerial Biasing:Evidence From a Company’s Budgeting Proses”.*The Journal of Management Studies* 5.Oktober.hal 304-315.
- Lubis, Arfan Ikhsan, 2010, *Akuntansi Keperilakuan Edisi 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Lukka, K. 1988. “*Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence*”.*Accounting, Organization, and Society* 13.hal. 281-301.
- Mas’ud Fuad, 2004.*Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Merchant,K.A. 1981. The Design of The Corporate Budgeting System: Influence on Managerial Behavior and Budgeting Performance. *The Accounting Revie*.Vol.56., No.4, pp.813-829.

- Mukaromah, Aliati dan Dhini Suryandari. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran terhadap *Budgetary Slack*. Universitas Negeri Semarang. *Accounting Analysis Journal*. ISSN 2252-6765.
- Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 14. April, pp. 224-47.
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Netra, Ida Bagus Wismadan I Gusti Eka Damayanthi. 2017. Pengaruh Karakter Personal, Reputasi, dan *Self Esteem* terhadap Senjangan Anggaran. Universitas Udayana. *E-Jurnal Akuntansi*. ISSN: 2302-8556. Vol. 19-2: 1406-1435.
- Onsi, M. 1973. "Factor Analysis of Behavioral Affecting Budgetary Slack". *The Accounting Review*. July. 335-348.
- Pamungkas, I Made Bagus Wisnu, I Made Pradana Adiputradan Ni Luh Gede Erni Sulindawati. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika, Dan *Self Esteem* terhadap Budgetary Slack (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana). Universitas Pendidikan Ganesha. *e-Jurnal S1*. Vol. 2 No. 1.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.
- Rani, A. 2015. Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budget Emphasis, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Partisipasi Anggaran Pada Budgetary Slack (Studi Kasus Pada SKPD Di Kabupaten Badung). *Tesis*, Universitas Udayana.
- Robbins SP dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosenberg, Morris. 1965. *Society and the Adolescent Self-Image*. Princeton, NJ. Princeton University Press.
- Santrock, J.M. 2003. *Perkembangan Remaja*. Jakarta: Erlangga.

- Sekaran, Uma, 2009, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 4*, Terjemahan oleh Kwan Men Yon, 2007, Salemba Empat, Jakarta.
- Siegel, G. dan H. R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio. South-Western Publishing Co.
- Srimuliani, Ni Luh, Lucy Sri Musmini dan Nyoman Trisna Herawati. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan *Job Relevant Information* (JRI) terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng). Universitas Pendidikan Ganesha. *e-Journal S1 AK*. Volume 2 No1.
- Steers, M Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana. 1997. *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga II*. Bandung: Tarsito.
- Sujana, I Ketut. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Di Kota Denpasar. Universitas Udayana. *Jurnal Akuntansi*.
- Tagwireyi, Frank. 2012. An Evaluation Of Budgetary Slack in Public Institutions in Zimbabwe. *Departement of Accounting and Information Systems Great Zimbabwe University Journal*, Faculty of Commerce Vol. 3, pp: 38-41.
- Triana, Maya dkk. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang Di Kota Jambi). Universitas Jambi. *E-Jurnal Binar Akuntansi*. September 2012. ISSN 2303 – 1522.
- Toly, Agus Arianto, 1999, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan Public. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Universitas Kristen Petra, hal. 102-125.
- Veronica, Amelia dan Krisnadewi, Komang Ayu. 2008. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada BPR di Kabupaten Badung. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1.

Wenzel, Kristi.2002.The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting.*Behavioral Research In Accounting*.Vol.14.248-271.

Wiener, Y., 1982, *Commitment in Organizations: A normative view*. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Young, S.M. 1985. "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Assymetric Informations on Budgetary Slack" *Journal of Accounting Research* 23. pp. 829-842.