

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI,
KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP POTENSI
TIMBULNYA *BUDGETARY SLACK*
(Studi Kasus pada SKPD di Kabupaten Bangli)**

¹Luh Putu Windiani, ¹Edy Sujana, ²I Nyoman Putra Yasa

Jurusan Akuntansi Program S1
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: {1luhputuwindiani@gmail.com 1ediesujana_bali@yahoo.com,
2putrayasainym@undiksha.ac.id}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Penelitian ini dilakukan pada pegawai top manajemen yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang berjumlah 135 orang pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Bangli. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yang pengambilan sampel menggunakan kriteria tertentu. Berdasarkan penentuan kriteria tersebut, didapatkan jumlah sampel sebanyak 105 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif berupa data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Sumber data yang digunakan adalah data primer. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda berbantuan program SPSS versi 17. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Sementara itu, komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Kata kunci : *budgetary slack*, partisipasi anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, budaya organisasi

Abstract

This study aims to determine the effect of budgeting participation, information asymmetry, organizational commitment, and organizational culture

on the potential for the emergence of budgetary slack. This research was conducted on top management employees involved in the preparation of a budget of 135 people at the Regional Work Unit in Bangli District. The sampling technique uses purposive sampling, which sampling uses certain criteria. Based on the determination of these criteria, a total sample of 105 people was obtained. This research is a quantitative research in the form of data in the form of numbers or qualitative data that are predicted. The data source used is primary data. Data obtained from distributing questionnaires to research respondents. The data analysis technique used multiple regression analysis assisted by SPSS version 17. The results showed that budgetary participation, information asymmetry, and organizational culture partially had a positive effect on the potential for the emergence of budgetary slack. Meanwhile, organizational commitment has a negative influence on the potential for the emergence of budgetary slack.

Keywords : *budgetary slack, budget participation, information asymmetry, organizational commitment, organizational culture*

PENDAHULUAN

Pada dasarnya anggaran digunakan sebagai pedoman tindakan yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer serta pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode. Selain itu anggaran daerah dipergunakan sebagai alat ukur untuk menentukan berapakah besaran pendapatan dan pengeluaran yang dipergunakan untuk membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan daerah. Dalam hal ini kinerja pemerintahan seringkali tercoreng dengan adanya kasus-kasus penyimpangan atau tindakan yang dapat

merugikan negara salah satunya adalah penyalahgunaan fungsi anggaran. Penyalahgunaan fungsi anggaran sering dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik dari sebuah perusahaan tersebut selain itu masalah anggaran yang sering muncul adalah *budgetary slack*.

Menurut Dharmanegara (2010:23) menyatakan bahwa manager menciptakan *budgetary slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan lebih tinggi jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan suatu output. Ringkasan laporan realisasi anggaran di Kabupaten Bangli tahun 2013-2017 disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Laporan Realisasi Anggaran Kabupaten Bangli tahun 2013-2017 (dalam miliar Rupiah)

Tahun	Pendapatan			Belanja		
	Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%

2013	680,30	702,90	103	747,62	650,37	86
2014	784,84	793,64	101	879,87	759,95	86
2015	880,62	873,53	99	1.009	899,78	89
2016	1.114	1.040	93	1.111	972,88	87
2017	1,140	1,093	96	991,26	841,93	85

Sumber: Bagian keuangan Setda Kabupaten Bangli, 2018.

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, menunjukkan bahwa kinerja SKPD Kabupaten Bangli kurang optimal, terbukti dalam penetapan anggaran dari tahun 2013-2017 terjadi selisih antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya. Hal tersebut menunjukkan adanya potensi timbulnya *budgetary slack* di Kabupaten Bangli karena dari tabel tersebut terlihat bahwa adanya anggaran pendapatan yang dibuat lebih kecil dari estimasi yang sebenarnya agar anggaran mudah dicapai sehingga memperlihatkan kinerja yang baik. Pada tahun 2016, dari Rp1,144 triliun target pendapatan yang ditetapkan, yang berhasil direalisasikan hingga akhir tahun hanya Rp 1,040 triliun. Dengan demikian Pemkab Bangli gagal memenuhi target pendapatan daerah di tahun 2016 lalu. Target yang tidak terpenuhi nilainya yakni sebesar Rp103,7 miliar atau 9,07 persen. Sementara itu, belanja daerah selama tahun 2016 dari Rp1,111 triliun belanja daerah yang ditetapkan, yang terealisasi hingga akhir tahun 2016 sebesar Rp972,88 miliar. Dengan jumlah itu, maka terdapat selisih sebesar Rp138,21 miliar lebih atau sekitar 12,44 persen.

Dilansir dari media massa BaliPost pada tanggal 24 September 2018, Made Gianyar selaku Bupati Kabupaten Bangli menjelaskan perihal pokok-pokok hasil pemeriksaan atas Laporan Keuangan Pemkab Bangli Tahun 2016 yang perlu

mendapat perhatian, meskipun telah berhasil meraih opini wajar tanpa pengecualian (WTP). Penganggaran dan realisasi belanja barang dan jasa serta belanja modal di 15 SKPD yang tidak sesuai ketentuan senilai Rp13 miliar lebih, dan soal kompensasi atas kelebihan pembayaran pajak gaji dan tunjangan PNS yang belum dilakukan Pemkab Bangli.

Berdasarkan fenomena tersebut terlihat bahwa telah terjadinya selisih antara anggaran yang telah ditetapkan dengan anggaran yang telah terealisasi, selain itu terdapat realisasi belanja barang dan jasa yang tidak sesuai dengan ketentuan dalam kasus tersebut adanya potensi *budgetary slack* itu timbul.

budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik dari organisasi, (Anthony dan Govindarajan, 2007:289). *budgetary slack* berkaitan dengan *agency teory* dimana teori ini menyatakan adanya hubungan antara *agen* (pemerintah) dan *principal* (masyarakat).

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *budgetary slack* telah banyak dilakukan, salah satunya penelitian dari Sujana (2009) yang meneliti mengenai pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*.

Keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran diistilahkan sebagai

partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output yang optimal atau pengeluaran yang dialokasikan, sehingga nantinya setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersikap ekonomis, efektif dan efisien pada saat pelaksanaan dan pencapaian suatu output. Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dibatasi sehingga *budgetary slack* juga rendah. Partisipasi anggaran dapat menimbulkan *budgetary slack* hal tersebut terjadi karena dalam proses penyusunan anggaran seringkali adanya dominasi kepentingan eksekutif dan legislatif sehingga hal tersebut menyebabkan kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat dan dapat menimbulkan *budgetary slack*. Hal ini juga dinyatakan pada penelitian dari Nitiari (2015) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Selain itu, bawahan mungkin saja menyembunyikan atau tidak mengomunikasikan semua informasi relevan yang mereka miliki kepada atasannya. Asimetri informasi merupakan

keadaan principal dimana tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja organisasi. (Anthony dan Govindaradjan, 2007). Asimetri informasi seringkali digunakan untuk membuat anggaran yang lebih mudah dicapai yang akan menciptakan *budgetary slack* semakin tinggi asimetri informasi maka akan semakin tinggi terjadinya senjangan anggaran. Hal ini juga dinyatakan pada penelitian dari Rahmiati (2013) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₂: Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Komitmen organisasi menunjukkan adanya keyakinan serta dukungan kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Timbulnya *budgetary slack* tergantung pada individu itu sendiri sejauhmana mementingkan dirinya sendiri atau berkomitmen pada organisasinya. Komitmen yang tinggi memungkinkan adanya *budgetary slack* cenderung rendah. Namun apabila individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya akan menyebabkan meningkatnya resiko terjadinya *budgetary slack*, hal tersebut dikarenakan individu tersebut hanya mementingkan kepentingannya sendiri. Hal ini juga dinyatakan pada penelitian dari Rahmiati (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₃: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini akan menggunakan variabel yaitu budaya organisasi dimana budaya organisasi juga dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Budaya merupakan suatu kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan yang dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan (Sugiwardani, 2012). Apabila budaya organisasi suatu organisasi semakin tinggi maka akan meningkatkan potensi timbulnya *budgetary slack* karena budaya organisasi yang kuat akan dipergunakan oleh karyawan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang diterima anggota maka semakin tampak pengaruh terhadap perilaku anggota. Hal ini juga dinyatakan pada penelitian dari Kameliawati (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₄: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan data primer yang diperoleh dari data kuesioner yang diukur menggunakan skala *likert*. Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bangli. Populasi pada penelitian ini adalah 135 pegawai top manajemen yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada SKPD Kabupaten Bangli. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan yaitu pegawai tingkat atas seperti kepala sub bagian, sekretaris dan kepada instansi yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang sudah berstatus sebagai pegawai negeri sipil. Dari kriteria tersebut didapatkan sampel sejumlah 105 sampel. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang kemudian diolah dengan menggunakan beberapa uji statistik, yaitu uji statistik deskriptif, uji kualitas (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas), dan uji hipotesis (uji koefisien determinasi dan uji statistik t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif dinyatakan bahwa data partisipasi penyusunan anggaran (X₁) yang diperoleh dari 105 responden memiliki nilai terendah (*minimum*) sebesar 36, nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 55, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 45,31 dan standar deviasi sebesar 4,302. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai variabel partisipasi

penyusunan anggaran yang diteliti terhadap nilai rata-rata sebesar 4,302.

Data asimetri informasi (X_2) yang diperoleh dari 105 responden memiliki nilai terendah (*minimum*) sebesar 25, nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 40, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 33,26 dan standar deviasi sebesar 3,132. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai variabel asimetri informasi yang diteliti terhadap nilai rata-rata sebesar 3,132.

Data komitmen organisasi (X_3) yang diperoleh dari 105 responden memiliki nilai terendah (*minimum*) sebesar 29, nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 45, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 37,43 dan standar deviasi sebesar 3,486. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai variabel komitmen organisasi yang diteliti terhadap nilai rata-rata sebesar 3,486.

Data budaya organisasi (X_4) yang diperoleh dari 105 responden memiliki nilai terendah (*minimum*) sebesar 18, nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 35, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 28,04 dan standar deviasi sebesar 2,984. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai variabel komitmen organisasi yang diteliti terhadap nilai rata-rata sebesar 2,984.

Data potensi munculnya *budgetary slack* (Y) yang diperoleh dari 105 responden memiliki nilai terendah (*minimum*) sebesar 37, nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 55, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 45,21 dan standar deviasi sebesar 4,162. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai variabel komitmen organisasi yang diteliti terhadap nilai rata-rata sebesar 4,162.

Hasil tersebut menunjukkan hasil yang baik, karena masing-masing variabel memiliki standar deviasi yang jauh lebih

kecil dari *mean*. Sehingga kondisi demikian mengindikasikan bahwa penyimpangan data cukup rendah.

Selain uji statistik deskriptif juga dilakukan uji validitas. Pengujian validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dilaksanakan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor, sehingga didapatkan nilai *pearson correlation*. Suatu instrumen dikatakan valid apabila r *pearson correlation* (r hitung) $>$ r tabel (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini menggunakan jumlah sampel (n) sebanyak 105 sampel sehingga diperoleh nilai $df = N - 2 = 105 - 2 = 103$ dengan α 0,05, sehingga didapatkan r tabel sebesar 0,1614. Selain itu, suatu instrumen dikatakan valid jika tingkat signifikasinya dibawah 0,05 (Ghozali, 2011). Berdasarkan hasil uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran memperoleh nilai *pearson correlation* sebesar 0,311 - 0,712 dan nilai signifikan semua instrumen sebesar 0,000, variabel asimetri informasi memperoleh nilai *pearson correlation* sebesar 0,442 - 0,689 dan nilai signifikan semua instrumen sebesar 0,000, variabel komitmen organisasi memperoleh nilai *pearson correlation* sebesar 0,414 - 0,655 dan nilai signifikan semua instrumen sebesar 0,000, variabel budaya organisasi memperoleh nilai *pearson correlation* sebesar 0,416 - 0,711 dan nilai signifikan semua instrumen sebesar 0,000, serta potensi timbulnya *budgetary slack* memperoleh nilai *pearson correlation* sebesar 0,393 - 0,580 dan nilai signifikan semua instrumen sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan nilai *pearson*

correlation (r hitung) lebih besar t tabel (0,1614) serta nilai signifikansi lebih kecil dari nilai α (0,05), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Uji kualitas data yang selanjutnya dilakukan adalah uji reliabilitas. Uji reabilitas dilakukan untuk menguji apakah jawaban dari responden konsisten atau stabil. Suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan kriteria jika memberikan nilai *Alpha Cronbach* > 0,70 (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,712, variabel asimetri informasi memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,738, variabel komitmen organisasi memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,725, variabel budaya organisasi memperoleh nilai

cronbach's alpha sebesar 0,717, dan variabel potensi timbulnya *budgetary slack* memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,716. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

Setelah uji kualitas data terpenuhi dilanjutkan dengan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang pertama adalah uji normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Uji normalitas residual dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan taraf signifikansi 5%. Suatu model regresi dikatakan berdistribusi normal, jika nilai signifikansinya lebih besar sama dengan 0,05. Hasil uji normalitas data dengan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	0,665
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,769

Sumber: Data Diolah, 2018.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 2 dapat dilihat bahwa data pada penelitian ini mempunyai distribusi normal, karena nilai signifikan atau nilai probabilitasnya lebih besar dari 0,05.

Uji asumsi klasik yang kedua yaitu uji multikolinieritas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel

bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10, dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2013). Hasil uji multikolinieritas disajikan pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Penelitian	Tolerance	VIF
Partisipasi penyusunan anggaran	0,683	1,463
Asimetri informasi	0,669	1,496
Komitmen organisasi	0,810	1,234
Budaya organisasi	0,684	1,463

Sumber: Data Diolah, 2018.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang ditunjukkan dalam tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih dari 10% atau 0,1. Demikian juga dengan VIF masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih kecil dari 10. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari masalah multikolinearitas.

Uji asumsi klasik yang selanjutnya dilakukan uji heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu

pengamatan ke pengamatan lain tetap disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Metode pengujian yang digunakan dalam ujian heteroskedastisitas adalah uji glejser. Jika probabilitas signifikan masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig.
1 (Constant)	0,294
Partisipasi penyusunan anggaran	0,810
Asimetri informasi	0,155
Komitmen organisasi	0,129
Budaya organisasi	0,634

Sumber: Data Diolah, 2018.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas tampilan output SPSS Uji Glejser diatas, maka dapat dilihat pada nilai probabilitas signifikansi semua variabel (partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan budaya

organisasi) memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

Setelah uji asumsi klasik terpenuhi selanjutnya dilakukan uji hipotesis.

Hipotesis pada penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. untuk memecahkan rumusan masalah yang ada, yaitu untuk melihat pengaruh diantara dua variabel atau lebih. Perhitungan statistik disebut signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak) dan sebaliknya disebut tidak signifikan bila uji statistiknya berada dalam

daerah H_0 diterima (Sugiyono, 2010). Model regresi dalam penelitian ini adalah untuk menguji variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1), asimetri informasi (X_2), komitmen organisasi (X_3), dan budaya organisasi (X_4) terhadap potensi timbulnya *budgetary slack* (Y). Berikut hasil uji regresi linier berganda pada tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,648	5,590		3,336	0,001
Partisipasi penyusunan anggaran (X_1)	0,336	0,073	0,347	4,624	0,000
Asimetri informasi (X_2)	0,344	0,101	0,259	3,410	0,001
Komitmen organisasi (X_3)	-0,252	0,082	-0,211	-3,062	0,003
Budaya organisasi (X_4)	0,334	0,105	0,239	3,191	0,002

Sumber: Data Diolah, 2018.

Berdasarkan perhitungan regresi linier berganda pada tabel 5 maka didapatkan

hasil persamaan regresi yang disajikan sebagai berikut.

$$Y = 18,648 + 0,336X_1 + 0,344X_2 - 0,252X_3 + 0,334X_4 + 5,590 \dots\dots (1)$$

Berdasarkan model regresi yang terbentuk, dapat diinterpretasikan hasil sebagai berikut.

Nilai konstanta sebesar 18,648 menunjukkan bahwa jika variabel bebas (partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi) memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (potensi munculnya *budgetary slack*) mengalami peningkatan sebesar nilai konstanta tersebut.

Nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) sebesar 0,336 dan bertanda positif, ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang searah. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan partisipasi penyusunan anggaran satu satuan maka variabel potensi munculnya *budgetary slack* (Y) akan naik sebesar 0,336 dengan asumsi bahwa

variabel bebas lainnya dari model regresi tetap atau konstan.

Nilai koefisien asimetri informasi untuk variabel asimetri informasi (X_2) sebesar 0,344 dan bertanda positif, ini menunjukkan bahwa asimetri informasi mempunyai hubungan yang searah. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan asimetri informasi satu satuan maka variabel potensi munculnya *budgetary slack* (Y) akan naik sebesar 0,344 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dari model regresi tetap atau konstan.

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk variabel komitmen organisasi (X_3) sebesar 0,252 dan bertanda negatif, ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang tidak searah. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan komitmen organisasi satu satuan maka variabel potensi munculnya *budgetary slack* (Y) akan turun sebesar 0,252 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dari model regresi tetap atau konstan.

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk variabel budaya organisasi (X_4)

sebesar 0,334 dan bertanda positif, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang searah. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan budaya organisasi satu satuan maka variabel potensi munculnya *budgetary slack* (Y) akan naik sebesar 0,334 dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya dari model regresi tetap atau konstan.

Uji hipotesis yang pertama dilakukan adalah uji koefisien determinasi. Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar persentase variasi dalam dependen variabel yang dijelaskan oleh variasi dalam independen variabel. Terdapat dua jenis koefisien determinasi yaitu r koefisien determinasi biasa (*R Square*) dan koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*). Karena terdapat empat variabel independen pada penelitian ini maka yang dipakai *Adjusted R Square* (Sunjoyo, dkk, 2013). Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini disajikan dalam tabel 6 berikut.

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi

Model	<i>Adjusted R Square</i>
1	0,600

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan data pada tabel 6 dapat dilihat bahwa diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,600. Hal ini mengandung arti bahwa 60,0% variasi potensi timbulnya *budgetary slack* dipengaruhi oleh variasi partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 40,0%

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukan atau diuji pada penelitian ini.

Selanjutnya dilakukan uji statistik t yang menunjukkan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan (Sugiyono, 2010). Untuk mencari t tabel dengan $df = N-k-1$, taraf

nyata 5% dapat dengan menggunakan tabel statistik. Nilai t tabel dapat dilihat dengan menggunakan t tabel. Dasar pengambilan keputusan, jika t hitung < t tabel, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima, dan sebaliknya jika t hitung > t tabel, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Selanjutnya keputusan statistik hitung dan statistik tabel dapat juga diambil keputusan berdasarkan probabilitas, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu jika probabilitas > tingkat signifikan (0,05), maka H_1 diterima dan H_0 ditolak, dan begitu juga sebaliknya jika probabilitas < tingkat signifikan (0,05), maka H_1 ditolak dan H_0 diterima.

Berdasarkan data pada tabel 5 dapat dilihat bahwa keempat variabel independen mempunyai nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,660) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 4,624 bertanda positif dan nilai signifikansi sebesar 0,000, variabel asimetri informasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,410 bertanda positif dan nilai signifikansi sebesar 0,001, variabel komitmen organisasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,062 bertanda negatif dan nilai signifikansi sebesar 0,003, dan variabel budaya organisasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,191 bertanda positif dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hasil uji t tersebut menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima karena variabel partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, dan budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh positif positif dan signifikan terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Sementara itu, variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Pembahasan

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*

Berdasarkan hasil uji statistik t, menunjukkan bahwa variabel partisipasi

penyusunan anggaran (X_1) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan mempunyai t_{hitung} adalah $4,624 >$ nilai t_{tabel} 1,660, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X_1 mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima sehingga kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap potensi timbulnya *budgetary slack* adalah semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan berdampak pada meningkatnya potensi timbulnya *budgetary slack*. Hal ini tentu mendukung teori-teori dari literatur yang telah dipaparkan sebelumnya. Partisipasi penyusunan anggaran bertujuan untuk mendapatkan informasi dari manajemen tingkat rendah terkait dengan penyusunan anggaran, namun terkadang manajemen tingkat bawah sering memanfaatkan adanya kebijakan partisipasi penyusunan anggaran untuk membuat adanya *budgetary slack* agar target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja yang sesungguhnya.

Sementara itu, Darmadiaga (2010) menjelaskan bahwa partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan bagi organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai keikut-sertaan manager bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran dan mempertanggungjawabkannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga dapat memberikan kewenangan kepada para manager pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan yang diberikan ini menimbulkan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang diperoleh sehingga memunculkan potensi timbulnya *budgetary*

slack. Beberapa hasil penelitian senada yang dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Syavitri (2017), serta Veronica dan Kristinadewi (2009), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Pengaruh asimetri informasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*

Berdasarkan hasil uji statistik t , menunjukkan bahwa variabel asimetri informasi (X_2) dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ dan mempunyai t_{hitung} adalah $3,410 >$ nilai t_{tabel} $1,660$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_2 memiliki kontribusi terhadap Y . Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X_2 mempunyai hubungan yang searah dengan Y . Jadi dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima sehingga asimetri informasi memiliki pengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Hubungan antara asimetri informasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack* adalah semakin tinggi asimetri informasi maka akan berdampak pada meningkatnya potensi timbulnya *budgetary slack*. Hal ini tentu mendukung teori-teori dari literatur yang telah dipaparkan sebelumnya. Perbedaan kepentingan antara manajemen tingkat bawah dan manajemen tingkat atas sering memanfaatkan asimetri informasi untuk melakukan *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan teori agensi dimana dalam teori agensi menyebutkan bahwa manajemen tingkat bawah dan manajemen tingkat atas memiliki perbedaan kepentingan. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh manajemen tingkat atas dengan manajemen tingkat bawah yang disebabkan perbedaan sumber dan akses informasi. Semakin tingginya tingkatan asimetri informasi maka akan dimanfaatkan oleh manajemen tingkat bawah untuk melakukan *budgetary slack*. Hal tersebut dikarenakan semakin tingginya tingkat asimetri informasi maka semakin tinggi pula kesempatan yang dimiliki oleh

manajemen tingkat bawah untuk melakukan *budgetary slack* karena manajemen tingkat atas tidak mengetahui kemampuan kerjanya.

Sementara itu, Suartana (2010:139) menjelaskan konsep asimetri informasi yaitu atasan mungkin mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih daripada bawahan, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan pertama terjadi akan muncul tuntutan atau motivasi yang lebih besar dari atasan kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran. Hal tersebut akan mendorong bawahan untuk melakukan *budgetary slack* agar tuntutan anggaran tersebut dapat dipenuhi. Beberapa hasil penelitian senada yang dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2014) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*

Berdasarkan hasil uji statistik t , menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi (X_3) dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$ dan mempunyai t_{hitung} adalah $3,062 >$ nilai t_{tabel} $1,660$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_3 memiliki kontribusi terhadap Y . Nilai t negatif menunjukkan bahwa variabel X_3 mempunyai hubungan yang tidak searah dengan Y . Jadi dapat disimpulkan bahwa H_3 diterima sehingga komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Hubungan antara komitmen organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack* adalah semakin buruk komitmen organisasi yang dimiliki maka akan berdampak pada meningkatnya potensi timbulnya *budgetary slack*. Hal ini tentu mendukung teori-teori dari literatur yang telah dipaparkan sebelumnya. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai rasa percaya terhadap nilai dan tujuan organisasi, berusaha untuk melibatkan dirinya ke dalam organisasi serta berusaha agar tetap menjadi

bagian dari organisasi yang kemudian timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan .

Hal ini mengakibatkan semakin tingginya komitmen organisasi seorang karyawan akan semakin baik dan karyawan akan berusaha untuk menggunakan anggaran yang ada hanya untuk keperluan organisasi. Dan semakin rendah komitmen organisasi seseorang akan semakin buruk. Karyawan akan menggunakan anggaran untuk kepentingannya sendiri. Komitmen yang tinggi dapat mengurangi keinginan seorang karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan *budgetary slack*. Begitupun sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah berarti memungkinkan seorang karyawan akan cenderung melakukan *budgetary slack*. Hal ini didukung berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sujana (2010) dan Rahmiati (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Pengaruh budaya organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*

Berdasarkan hasil uji statistik t, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_4) dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ dan mempunyai t_{hitung} adalah $3,191 > \text{nilai } t_{tabel} 1,660$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X_4 memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X_4 mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_4 diterima sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

Hubungan antara budaya organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack* adalah semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki maka akan berdampak pada

meningkatnya potensi timbulnya *budgetary slack*. Hal ini tentu mendukung teori-teori dari literatur yang telah dipaparkan sebelumnya. Budaya organisasi adalah sebuah kesepakatan yang berupa norma maupun aturan yang akan dilaksanakan oleh komponen organisasi. Wahyudi (2009). Budaya organisasi dapat memberikan arah dan pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam setiap tindakan dan pekerjaan. Budaya berpengaruh terhadap perilaku orang dalam organisasi termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang dapat diterima anggota semakin kuat pula budaya organisasi, sehingga semakin tampak berpengaruh terhadap perilaku anggota.

Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam terciptanya *budgetary slack* karena budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi yang digunakan untuk menyelesaikan masalah. Dimana budaya organisasi ini mempengaruhi cara bertindak anggota dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian senada yang dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti penelitian yang dilakukan Kameliawati (2013), dan Syavira (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan yang dilakukan dapat ditarik simpulan, yaitu: (1) terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*, maka Hipotesis 1 dapat diterima, (2) terdapat pengaruh positif antara asimetri informasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*, maka Hipotesis 2 dapat diterima, (3) terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*, maka

Hipotesis 3 dapat diterima, dan (4) terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*, maka Hipotesis 4 dapat diterima.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas, adapun saran yang dapat diberikan pada penelitian ini, yaitu: Pertama, Bagi SKPD Kabupaten Bangli diharapkan memperhatikan beberapa hal seperti: (1) partisipasi penyusunan anggaran dimana organisasi pemerintahan yang ada di SKPD Kabupaten Bangli meningkatkan kontribusi dalam penyusunan anggaran dapat melalui peningkatan pengalaman dalam proses perencanaan anggaran, mengikuti pelatihan dalam hal pelatihan keuangan dan manajerial terutama dalam bidang penganggaran. (2) Dalam meningkatkan kualitas informasi yang dihasilkan yaitu dengan lebih mengetahui kinerja potensial dalam bidang yang menjadi tanggungjawab personal dibandingkan dengan atasannya, lebih mengenal secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab personal. (3) Instansi perlu meningkatkan upaya untuk memajukan organisasi agar meminimalisasi kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Dalam meningkatkan upaya untuk memajukan organisasi yaitu meningkatkan keinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu instansi ini menjadi lebih baik. (4) Berkaitan dengan budaya organisasi dalam meningkatkan kebiasaan yang dapat mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya, yaitu dengan meningkatkan kualifikasi diri menjadi orang yang lebih suka mengambil risiko untuk hasil yang besar dan selalu melihat secara detail setiap kegiatan yang akan organisasi laksanakan agar mendapat hasil yang baik. Kedua, Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat memperbanyak variabel selain partisipasi penyusunan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi dan budaya

organisasi yang berpengaruh terhadap potensi timbulnya *budgetary slack*. Peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat memperluas penelitian dengan menambah jumlah sampel misalnya SKPD se-Provinsi Bali, sehingga hasil penelitian akan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA.

- Anthony, Robert N., Govindarajan Vijay, 2007, *management control System*, 12 Edition, New York, NY : McGraw-Hill Education
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kameliawati, Meva. 2013. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack Pada Rumah Sakit Di Kabupaten Wonogiri*. Naskah Publikasi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nitiari, N. N, & Yadnyana, K., 2015, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran*, *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 143-154.
- Pamungkas, I Made Bagas Wisnu. 2014. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika, dan Self Esteem Terhadap Budgetary Slack”*: Universitas Pendidikan Ganesha

- Rahmiati, Elfi. 2013. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi”* : Padang. Universitas Negeri Padang.
- Sujana, I Ketut, 2009, Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang Di Kota Denpasar.
- Sugwardani, Resti. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack. Artikel Ilmiah. STIE Perbanas Surabaya.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suartana, I Wayan. (2010). *“Akuntansi Keprilakuan Teori dan Implementasi”* Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sunjoyo, dkk. (2013). Aplikasi SPSS untuk Smart Riset, Bandung: Alfabeta.
- Nitiari, Ni Luh Nyoman. 2015. *“Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran”*: Universitas Udayana
- Syavira, Tiara Jehan. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Moderasi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi* : Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia
- Veronica, Amelia. Krisnadewi, Ayu Komang. 2009. *“Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas Terhadap Slack Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat (Bpr) Di Kabupaten Badung”* : Universitas Udayana
- Whyudi. 2009. *“Kepemimpinan kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran(Learning Organization)”*. Bandung : Alfabeta.