

**Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Simetris, Budaya
dan Komitmen Organisasi Terhadap**

Budgetary Slack

ARTIKEL ILMIAH



Oleh

RESTI SUGIWARDANI

2008310532

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2012

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Resti Sugiwardani
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 20 Juli 1989
NIM : 2008310532
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata1
Konsentrasi : Akuntansi Keuangan
Judul : Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris,
Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

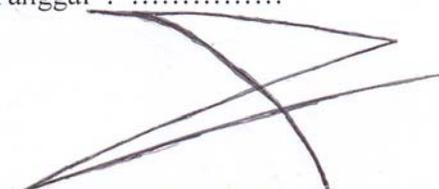
Tanggal : 29 Feb 2012



(Dra. Gunasti Hudiwinarsih, Ak., M.Si.)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal :



(Supriyati, S.E., M.Si., Ak)

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, INFORMASI SIMETRIS, BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

Resti Sugiwardani
STIE Perbanas Surabaya
Email: restisugiwardani@gmail.com
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

One tool that can be used by management in managing the organization is the budget. Budgets can be used by management as a tool for planning and controlling activities of the organization. Budgeting should be done honestly and openly and reported in a structure that is easy to understand and relevant. Budgetary slack is a behavior that does not support the use of the budget because the budget-making process is done by raising fees or reducing revenues than they should. Research on budgetary slack in the public sector such as local governments and agencies have not done a lot. Public sector organizations have very different characteristics of a good budget properties, preparation, and reporting. Based on this study aims to prove empiris influence budgetary participation, asymmetric information, culture, and organizational commitment of budgetary slack in SKPD Kediri. The data used in this study is the primary data obtained from the questionnaires to officials in SKPD structural Kediri who have a role in the budgeting process (RKA-SKPD) and has a working period of at least one year in the budget preparation period., With the number of respondents as many as 40 people. Analysis technique used is multiple linear regression analysis. From the results of multiple linear regression analysis can be concluded that the participation of the budget, asymmetric information, culture, and organizational commitment simultaneous significant effect on budgetary slack in SKPD Kediri. Also concluded that the partial participation of the budget, information asymmetry and organizational commitment have a significant effect on budgetary slack in SKPD Kediri, whereas culture is partially no significant effect on budgetary slack in SKPD Kediri.

Key words: *Influence Analysis of Budget Participation, Asymmetric Information, Culture and Organizational Commitment Against budgetary Slack.*

PENDAHULUAN

Dunia organisasi semakin berkembang dan persaingan antar organisasinya semakin ketat. Sebagai organisasi yang berlabel pemerintah, diharapkan selalu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi rakyat

dengan sumber daya yang terbatas. Organisasi pemerintah pun dituntut agar bisa bersaing dengan organisasi swasta. Kondisi seperti ini, perlu adanya pengelolaan secara cermat serta strategi dan kebijakan yang tepat. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan

perusahaan adalah anggaran . Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan (Abriyani, 2002) .

Menurut Sony, Tengku Agus, dan Hariyandi (2005 : 27-29) anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi . Anggaran harus terorganisasi secara rapi, jelas, rinci, dan komprehensif . Penganggaran harus dilakukan secara jujur dan terbuka serta dilaporkan dalam suatu struktur yang mudah dipahami dan relevan dalam proses operasional dan pengendalian organisasi . Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai alat untuk melaksanakan tujuan organisasi, serta mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Proses penyusunan anggaran yang baik adalah yang melibatkan banyak pihak, baik manajemen tingkat bawah maupun manajemen tingkat atas.

Di sisi lain melalui pemanfaatan anggaran terdapat pula perilaku yang tidak mendukung, yang dinamakan *budgetary slack* . Dikatakan sebagai *budgetary slack* apabila dalam proses pembuatan anggaran dilakukan dengan meninggikan biaya atau mengurangi pendapatan dari yang seharusnya . Pendekatan ini mengasumsikan bahwa karyawan dimotivasi oleh kepentingan diri sendiri dan karyawan percaya bahwa anggaran dapat dicapai lebih mudah dengan pengenalan *budgetary slack* .

Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *slack* adalah partisipasi anggaran . Sebagian penelitian yang dilakukan mendukung hipotesis bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan

anggaran akan menghasilkan *slack* anggaran (Williamson, 1964) . Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjanagan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten . Penelitian Luka (1998) dalam penelitian Dinni (2008) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi memberikan manajer bawahan kesempatan dalam memunculkan *slack* . Namun beberapa penelitian tidak mendukung temuan tersebut, sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Camman (1976), Dunk (1993), Merchant (1985), dan Onsi (1973) didalam penelitian Tati (2007), serta hasil penelitian tati (2007) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *slack* anggaran mempunyai hubungan yang positif dikarenakan adanya komunikasi positif antara manajer atas dan bawahan sehingga mengurangi tekanan untuk membuat *budgetary slack* .

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* juga berkembang dengan dimasukkannya variabel lain seperti informasi asimetris dan budaya . Dalam penelitian Christensen (1982), Merchant (1985), Pope (1984), dan Young (1985) didalam penelitian Dinni (2008) menunjukkan bahwa yang menyembunyikan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan *slack* . Sedangkan yang dimaksud budaya , dalam hal ini merupakan kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan . Jika tingkat kepercayaan dalam intragroup rendah dapat menimbulkan perbedaan diantara anggota organisasi yang dapat mengarah pada konflik (Richard L. Daft, 2006:125) .

Peneliti menambahkan satu variabel lagi yaitu komitmen organisasi, kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan

sebagai penerimaan tujuan organisasi dalam melakukan kepentingan perusahaan . Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menggunakan anggaran untuk tujuan organisasi, sedangkan karyawan yang memiliki komitmen rendah akan menggunakan anggaran untuk tujuan dirinya sendiri sehingga akan terjadi *budgetary slack* .

Menurut sebagian besar penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dilakukan pada sektor swasta khususnya perusahaan manufaktur . Penelitian mengenai *Budgetary Slack* disektor publik seperti pemerintahan daerah, dinas belum banyak dilakukan . Organisasi sektor publik mempunyai karakteristik anggaran yang sangat berbeda baik sifat, penyusunan, maupun pelaporannya . APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang harus disetujui bersama oleh pemerintah daerah dengan DPRD dan ditetapkan dengan peraturan daerah . Penyusunan APBD merupakan suatu proses yang panjang melalui beberapa tahapan . Dalam penyusunan APBD, pemerintah daerah telah menerapkan partisipasi dalam setiap satuan kerja dalam penyusunan anggaran . Masing-masing SKPD memuat Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang bisa disebut RKA SKPD . Dalam RKA SKPD, masing-masing SKPD telah memuat indikator kinerja yang akan dicapai untuk setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan . Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul mengenai “Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*” .

TINJAUAN TEORITIS

Anggaran

Anggaran adalah satuan rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar, 2001:1) . Menurut Wildavsky (1975) dalam bahtiar arif, muchlis, dan iskandar (2002:123) mendefinisikan anggaran sebagai catatan masa lalu, rencana masa depan, mekanisme pengalokasian sumber daya, metode untuk pertumbuhan, alat penyaluran pendapatan, mekanisme untuk negoisasi, harapan aspirasi strategi organisasi, satu bentuk kekuatan kontrol, dan alat atau jaringan komunikasi. Karakteristik anggaran sektor publik menurut Indra Bastian (2006:166) sebagai berikut : a) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuanagan, b) Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun, c) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran, d) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Budgetary Slack

Budgetary slack adalah selisih atau perbedaan antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran . *Slack* anggaran dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran yang lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Dinni: 2008). Hasen dan Mowen (2000:373) yang mengurai mengenai tiga permasalahan yang timbul dari partisipasi anggaran . Salah satunya adalah masuknya senjangan (*slack*) kedalam anggaran . Sedangkan menurut A.Ikhsan dan M. Ishak

(2005:176) budgetary 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. Manajer menciptakan slack dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output.

Partisipasi Anggaran

Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diartikan oleh Mulyadi (2001:513) sebagai “keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran”. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya karena ikut terlibat dalam penyusunannya. Melakukan penyusunan anggaran akan melibatkan manager untuk menambah informasi kepada atasan mengenai lingkungan yang sedang dihadapi dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran. Manfaat dan kelebihan partisipasi penyusunan anggaran yaitu partisipasi anggaran mengikutsertakan manajer tingkat bawah dalam menentukan bagaimana anggaran disusun, sehingga para manajer tingkat bawah bertanggung jawab atas realisasi dari pelaksanaan anggaran tersebut. Peningkatan tanggung jawab dan kreativitas juga memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi atau perusahaan,

terutama menyangkut kinerja dan produktivitas. Keterbatasan dan kelemahan partisipasi penyusunan anggaran menurut Hasen & Mowen (2000:373) yaitu : a. Penetapan standard yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, b. Masuknya *slack* (senjangan) dalam anggaran, c. Partisipasi Semu.

Informasi Asimetris

Informasi asimetris adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (lower level manager atau middle manager) dengan manajemen diatasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan atau pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih dari pada bawahan atau pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan atau pelaksana anggaran ataupun sebaliknya. Kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan atau pemegang kuasa anggaran kepada bawahan atau pelaksana anggaran terlalu tinggi. Kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan atau pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai (Dinni: 2008).

Budaya

Budaya (*culture*) dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi. Konsep budaya membantu manajer dalam memahami aspek yang kompleks dan tersembunyi dari kehidupan organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi (Richard L. Daft, 2006:125). Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus

dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya (Widya Ayu, 2006). Budaya organisasi dapat terdiri dari dua tingkatan yang berbeda-beda. Tingkatan pertama disebut sebagai budaya terlihat yaitu budaya yang dapat dilihat dan didengar waktu berkeliling dalam organisasi sebagai seorang pengunjung, pelanggan atau pekerja. Budaya terlihat ini dapat dilihat dari penampilan pekerja, bagaimana mengatur ruang kantor, bagaimana tingkah laku mereka satu dengan yang lainnya, bagaimana mereka berbicara dan bagaimana mereka memuaskan pelanggan mereka. Tingkatan kedua disebut budaya tidak terlihat terdapat nilai dan keyakinan yang dinyatakan, yang tidak dapat diamati, tetapi dapat diperoleh dari cara orang menjelaskan dan membenarkan hal yang mereka lakukan. Ini merupakan nilai-nilai yang dipertahankan oleh anggota organisasi pada tingkat kesadaran. Semua ini dapat diinterpretasikan dari cerita, bahasa, dan symbol yang digunakan oleh anggota organisasi untuk menunjukkan diri mereka (Richard L. Daft, 2006:125-126).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginan untuk bertahan didalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Dinni: 2008). Menurut pengertian yang dikemukakan oleh Poter, Mowday dan Steers dalam penelitian Dinni (2008) konsep komitmen organisasi

memiliki tiga aspek yaitu seseorang dikatakan memiliki komitmen terhadap organisasi apabila : a. Percaya dan menerima tujuan dan nilai organisasi, b. Rela berusaha mencapai tujuan organisasi, c. Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1997) di dalam Dinni (2008), ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah : 1. Komitmen afektif (*affective comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi, 2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit, 3. Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Budgetary Slack*

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan *Budgetary Slack*

Faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan pada timbulnya *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran. Penelitian yang dilakukan Onsi (1973), Cammon (1976), dan Merchant (1985) didalam Dinni (2008) menunjukkan bahwa partisipasi justru dapat mengurangi *slack*, hal ini dikarenakan adanya komunikasi positif antara manajer atas dan bawahan akan mengurangi tekanan untuk membuat *slack* anggaran. Penelitian yang dilakukan Dinni (2008) tidak sesuai dengan penelitian diatas, penelitian Dinni menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan *budgetary slack*. Partisipasi 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.

2. Pengaruh Informasi Asimetris dengan Budgetary Slack

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *budgetary slack* yaitu informasi asimetris. Informasi asimetris dalam hal ini adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara bawahan dengan atasan dalam penyusunan anggaran. Atasan atau pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih daripada bawahan atau pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan atau pelaksana anggaran atau sebaliknya (Krisler dan Incuk, 2007).

Penelitian Falikhatun (2007) menyatakan bahwa informasi asimetris meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Semakin tinggi informasi asimetris artinya pegawai semakin mengenal secara teknis tentang pekerjaan dan pegawai mempunyai pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang dicapai di area tanggung jawab masing-masing sehingga tidak langsung terjadi penekanan *budgetary slack* dikarenakan anggaran sudah tepat sasaran. Tindakan yang diambil pegawai sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perencanaan anggaran, melaporkan kekosistenan terhadap target kinerja yang diharapkan atau menyatukan hubungan antara masukan (input) dengan keluaran (output) suatu program atau kegiatan sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga terjadi penurunan kesenjangan anggaran.

3. Pengaruh Budaya dengan Budgetary Slack

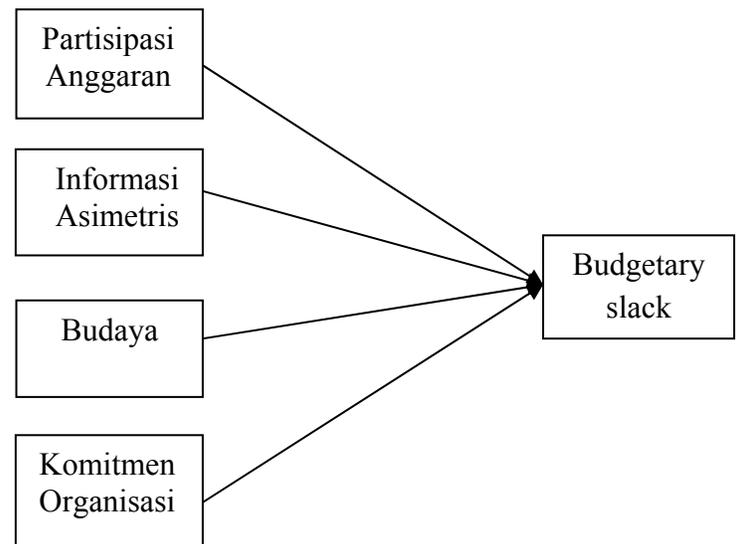
Budaya dapat berpengaruh terhadap perilaku orang dalam organisasi, termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan yang akan mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Organisasi dengan budaya yang kuat akan berupaya mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada tujuan lain,

sehingga mereka tidak akan melakukan suatu hal yang dapat dikatakan *slack* (menyimpang) yang dapat merugikan organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian yang dilakukan Widya (2006) dan Falikhatun (2007) menunjukkan bahwa budaya tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Budgetary Slack

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *budgetary slack* adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi, sehingga perusahaan akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk memunculkan *budgetary slack*. Karyawan yang memiliki komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri, sehingga perusahaan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menciptakan *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinni (2008) dan Tati (2007).

Kerangka Pemikiran



Hipotesis Penelitian

H₁ = partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*

H₂ = informasi asimetris mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budgetary slack

H₃ = budaya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budgetary slack

H₄ = komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budgetary slack

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Kriteria pemilihan sampel adalah pejabat struktural di SKPD yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran (RKA-SKPD) dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui metode survey serta distribusi langsung yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu dan proporsional sampling. Pertimbangan pertama adalah responden penelitian ini merupakan manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dari pemerintahan daerah yaitu pejabat setingkat kepala bidang atau bagian atau sub bagian dari badan, dinas dan kantor pemerintahan kota Kediri yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah.

Pertimbangan yang kedua adalah pemegang kuasa anggaran tidak termasuk dalam responden penelitian ini. Walikota dan wakil walikota merupakan jabatan politis yang dipilih melalui Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) pada kurun waktu tertentu. Pertimbangan ketiga adalah pejabat struktural pada satuan kerja sekretariat

daerah dan inspektorat tidak termasuk sebagai responden, karena sekretariat daerah dan inspektorat tidak berhubungan secara langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dibandingkan badan / dinas / kantor.

NO	Nama Institusi / SKPD	Bidang / Bagian / Subbagian	Kuesioner yang disebar
I	SEKRETARIAT DAERAH		
1	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	3	-
2	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	3	-
3	Asisten Administrasi Umum	3	-
II	SEKRETARIAT DPRD	4	-
III	LEMBAGA TEKNIS DAERAH		
1	Badan Inspektorat	7	-
2	Badan Bappeda	7	1
3	Badan Kepegawaian daerah	5	1
4	Badan Pemberdayaan perempuan & KB	6	2
5	Kantor Lingkungan Hidup	5	1
6	Kantor perpustakaan, arsip dan dokumentasi	6	2
7	Kantor pemberdayaan masyarakat	5	2
8	Kantor Kesbanglimnas	5	1
9	Kantor pelayanan perizinan	6	2
10	Kantor ketahanan pangan	5	3
IV	DINAS DAERAH		
1	Dinas Pendidikan	7	4

2	Dinas Kesehatan	7	3
3	Dinas Indagtamben	7	1
4	Dinas Pendapatan	9	2
5	Dinas Budparpora	7	2
6	Dinas Perhubungan kominfo	6	2
7	Dinas Pertanian	6	2
8	Dinas Pekerjaan umum	7	2
9	Dinas Tata ruang	7	2
10	Dinas Kesosnaker	6	1
11	Dinas Koperasi, UMKM	6	2
12	Dinas PendukCapil	6	2
	Jumlah	151	40

GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Karakteristik Responden

Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan, maka diperoleh 40 data tentang demografi responden penelitian yang terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan terakhir, dan pengalaman menyusun anggaran.

a. Jenis Kelamin

Responden laki-laki sebanyak 29 orang (72.5%), sedangkan responden perempuan hanya 11 orang (27.5%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian adalah laki-laki.

b. Umur

Responden berumur 40 tahun ke bawah hanya 1 orang (2.5%), responden

berumur 41 hingga 50 tahun sebanyak 11 orang (27.5%), sedangkan responden berumur 51 hingga 60 tahun sebanyak 28 orang (70%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian berumur 51 hingga 60 tahun.

c. Pendidikan Terakhir

Responden berpendidikan S1 sebanyak 11 orang (27.5%), sedangkan responden berpendidikan S2 sebanyak 29 orang (72.5%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian mempunyai pendidikan terakhir S2.

d. Lama Bekerja

Responden yang bekerja kurang dari 10 tahun tidak ada, responden yang telah bekerja 11 tahun hingga 20 tahun sebanyak 25 orang (62.5%), sedangkan responden yang telah bekerja 21 hingga 30 tahun sebanyak 15 orang (37.5%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian telah bekerja 11 hingga 20 tahun.

e. Jabatan Terakhir

Responden yang menduduki jabatan sebagai Kepala Dinas sebanyak 22 orang (55%), responden yang menduduki jabatan sebagai Kepala Bidang dan Kepala Seksi masing-masing sebanyak 6 orang (15%), responden yang menduduki jabatan sebagai Kepala Sub Bagian sebanyak 5 orang (12.5%), sedangkan responden yang

menduduki jabatan sebagai Sekretaris hanya 1 orang (2.5%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian menduduki jabatan terakhir sebagai Kepala Dinas.

f. Pengalaman Menyusun Anggaran

Responden yang mempunyai pengalaman menyusun anggaran 10 tahun ke bawah sebanyak 26 orang (65%), sedangkan responden yang mempunyai pengalaman menyusun anggaran 11 hingga 20 tahun sebanyak 14 orang (35%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian mempunyai pengalaman menyusun anggaran 10 tahun ke bawah.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner mengukur apa yang diinginkan. Untuk mengukur validitas digunakan korelasi *pearson*. Jika korelasi *pearson* antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menghasilkan nilai < 0.05 ($\alpha=5\%$), maka item pertanyaan dinyatakan valid. semua item pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, komitmen organisasi dan *budgetary slack* menghasilkan nilai signifikansi korelasi *pearson* kurang dari 0.05, dengan demikian item-item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban responden

terhadap pernyataan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* masing-masing variabel $> 0,60$ (Ghozali, 2006:41-42). variabel partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, komitmen organisasi dan *budgetary slack* mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari nilai kritis 0.60, sehingga kuesioner yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.898	0.60	reliabel
Informasi Asimetris	0.908	0.60	reliabel
Budaya	0.790	0.60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.822	0.60	Reliabel
<i>Budgetary Slack</i>	0.712	0.60	Reliabel

Diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, komitmen organisasi dan *budgetary slack* mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari nilai kritis 0.60, sehingga kuesioner yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi (hubungan) yang kuat antara variabel bebas dalam model regresi. Pendeteksian ada atau tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF. Apabila nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai VIF < 10 , maka

model regresi bebas dari multikolinieritas (Imam Gozhali, 2006:91-92).

Berikut adalah nilai *tolerance* dan nilai VIF yang dihasilkan model regresi:

Hasil Uji Multikolinieritas

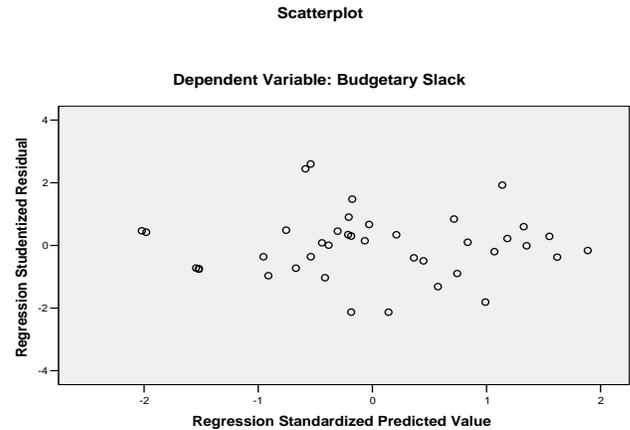
Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.649	1.540	tidak ada multikolinieritas
Informasi Asimetris	0.481	2.080	tidak ada multikolinieritas
Budaya	0.882	1.134	tidak ada multikolinieritas
Komitmen Organisasi	0.543	1.842	tidak ada multikolinieritas

Diketahui bahwa nilai *tolerance* keempat variabel bebas di atas angka 0.10, demikian pula nilai VIF semuanya di bawah angka 10, sehingga dapat disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas.

Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pendeteksian ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* antara nilai ZPRED pada sumbu X dan ZRESID pada sumbu Y. Jika *scatterplot* menghasilkan titik-titik yang tidak membentuk pola-pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2006:105). Berikut gambar *scatterplot* yang dihasilkan dari model regresi:

Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas



Menunjukkan titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi, dengan demikian asumsi tidak ada heteroskedastisitas terpenuhi. Hasil di atas diperkuat dengan hasil korelasi *rank spearman* yaitu mengkorelasikan variabel bebas terhadap nilai residual. Jika korelasi *rank spearman* menghasilkan nilai signifikansi > 0.05 ($\alpha=5\%$), maka disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil korelasi *rank spearman*:

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Signifika nsi Korelasi Rank Spearman	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.767	tidak ada heteroskedastisitas
Informasi Asimetris	0.803	tidak ada heteroskedastisitas
Budaya	0.691	tidak ada heteroskedastisitas

Komitmen Organisasi	0.751	tidak ada heteroskedastisitas
---------------------	-------	-------------------------------

Nilai signifikansi korelasi *rank spearman* untuk keempat variabel bebas lebih besar dari 0.05, sehingga disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, dengan demikian asumsi tidak ada heteroskedastisitas telah terpenuhi.

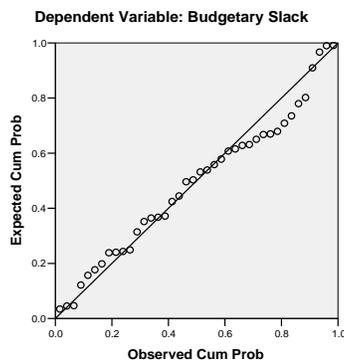
Normalitas

Uji F dan uji t pada analisis regresi mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pengujian normalitas residual dilakukan dengan menggunakan *normal probability plot*. Jika titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus, maka disimpulkan residual model regresi berdistribusi normal.

Berikut adalah gambar *normal probability plot* yang dihasilkan dari model regresi:

Normal Probability Plot Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Titik-titik titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus, sehingga disimpulkan residual model regresi mengikuti distribusi

normal. Hasil di atas diperkuat dengan hasil uji *kolmogorov smirnov*. Jika nilai signifikansi uji *kolmogorov smirnov* > 0.05 ($\alpha=5\%$), maka residual model regresi berdistribusi normal. Berikut adalah hasil uji *kolmogorov smirnov* residual:

Hasil Uji Normalitas

	Signifikansi <i>Kolmogorov Smirnov</i>	Keterangan
Unstandardized Residual	0.701	normal

Menunjukkan bahwa besarnya nilai signifikan uji *kolmogorov smirnov* adalah 0.701 lebih besar dari 0.05, maka disimpulkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal, dengan demikian asumsi normalitas residual telah terpenuhi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk membuktikan secara empiris pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri. Pengolahan data dilakukan dengan program SPSS 13.0. Berikut ini akan dijelaskan hasil regresi antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri.

Persamaan Regresi

Nilai estimasi koefisien regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Hasil Estimasi Koefisien Regresi

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients (B)
Konstanta	6.157

Partisipasi Anggaran (X_1)	-0.279
Informasi Asimetris (X_2)	-0.265
Budaya (X_3)	-0.114
Komitmen Organisasi (X_4)	-0.384

Berdasarkan nilai estimasi koefisien regresi pada Tabel 4.20, maka model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 6.157 - 0.279 X_1 - 0.265 X_2 - 0.114 X_3 - 0.384 X_4$$

Berikut adalah penjelasan dari model persamaan regresi linier berganda di atas:

$$a = \text{konstanta} = 6.157$$

Konstanta menunjukkan besarnya nilai Y apabila tidak ada pengaruh dari X_1 , X_2 , X_3 , X_4 . Artinya apabila pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi sama dengan nol (tidak memberikan pengaruh), maka *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri adalah sebesar 6.157.

$$b_1 = \text{koefisien regresi variabel partisipasi anggaran } (X_1) = -0.279$$

Artinya jika X_1 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.279 dengan anggapan variabel X_2 , X_3 , X_4 tetap. Tanda negatif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang berlawanan arah antara X_1 dan Y, artinya apabila tingkat partisipasi anggaran semakin meningkat, maka *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri akan mengalami penurunan.

$$b_2 = \text{koefisien regresi variabel informasi asimetris } (X_2) = -0.265$$

Artinya jika X_2 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.265 dengan

anggapan variabel X_1 , X_3 , X_4 tetap. Tanda negatif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang berlawanan arah antara X_2 dan Y, artinya apabila tingkat informasi asimetris semakin meningkat, maka *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri akan mengalami penurunan.

$$b_3 = \text{koefisien regresi variabel budaya } (X_3) = -0.114$$

Artinya jika X_3 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.114 dengan anggapan variabel X_1 , X_2 , X_4 tetap. Tanda negatif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang berlawanan arah antara X_3 dan Y, artinya apabila tingkat budaya semakin meningkat, maka *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri akan mengalami penurunan.

$$b_4 = \text{koefisien regresi variabel komitmen organisasi } (X_4) = -0.384$$

Artinya jika X_4 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.384 dengan anggapan variabel X_1 , X_2 , X_3 tetap. Tanda negatif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang berlawanan arah antara X_4 dan Y, artinya apabila tingkat komitmen organisasi semakin meningkat, maka *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri akan mengalami penurunan.

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika uji F menghasilkan F hitung > F tabel dan nilai signifikansi < 0.05 ($\alpha=5\%$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Berikut ini adalah hasil uji F antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri:

Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.174	4	3.293	14.684	0.000
Residual	7.850	35	0.224		
Total	21.023	39			

Diperoleh nilai F hitung = 14.684 > F tabel 2.641 (df1=4, df2=35, $\alpha=0.05$) dan nilai signifikansi = 0.000 < 0.05, maka diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri. Berikut adalah nilai R (korelasi berganda) dan nilai R Square (koefisien determinasi berganda) yang diperoleh dari hasil regresi:

Nilai R dan R Square

R	R Square
0.792	0.627

Berdasarkan Tabel 4.22 diketahui bahwa nilai R yang diperoleh sebesar 0.792 menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi dengan *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri tergolong kuat. Nilai R Square yang diperoleh sebesar 0.627, hal ini menunjukkan bahwa perubahan *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri mampu dijelaskan secara bersama-sama oleh perubahan partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi sebesar 62.7%, sedangkan sisanya 37.3% dijelaskan oleh faktor lain

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika uji t menghasilkan t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < 0.05 ($\alpha=5\%$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Berikut ini adalah hasil uji t antara partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri:

Hasil Uji t

Variabel Bebas	B	Std. Error	t hitung	Sig.	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X_1)	-0.279	0.124	2.242	0.031	signifikan
Informasi Asimetris (X_2)	-0.265	0.123	2.154	0.038	signifikan
Budaya (X_3)	-0.114	0.144	0.790	0.435	tidak signifikan
Komitmen Organisasi (X_4)	-0.384	0.186	2.068	0.046	Signifikan

Berdasarkan Tabel diatas dapat dijelaskan hasil uji t sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* menghasilkan nilai t hitung = 2.242 > t tabel 2.030 (df=35, $\alpha/2=0.025$) dan nilai signifikansi = 0.031 < 0.05, sehingga diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_{a1} . Kesimpulannya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri. Koefisien regresi partisipasi anggaran bernilai negatif yaitu -0.279 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai arah pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri, dimana

pengaruh negatif tersebut signifikan. Artinya apabila partisipasi anggaran di SKPD Kota Kediri semakin meningkat, maka akan menurunkan *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri secara nyata (penurunannya besar). Hal ini disebabkan apabila pegawai di SKPD kota Kediri semakin aktif berpartisipasi dalam anggaran yaitu aktif dalam memberikan opini, pendapat, juga mengoreksi apabila ada hal yang tidak logis yang tidak sesuai dengan anggaran maka penggunaan anggaran menjadi lebih tepat dan efisien. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian yang menduga partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, terbukti kebenarannya.

2. Pengujian pengaruh informasi asimetris terhadap *budgetary slack* menghasilkan nilai t hitung = $2.154 > t$ tabel 2.030 ($df=35$, $\alpha/2=0.025$) dan nilai signifikansi = $0.038 < 0.05$, sehingga diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_{a2} . Dengan demikian disimpulkan bahwa informasi asimetris berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri. Koefisien regresi informasi asimetris bernilai negatif yaitu -0.265 menunjukkan bahwa informasi asimetris mempunyai arah pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri, dimana pengaruh negatif tersebut signifikan. Artinya apabila informasi asimetris di SKPD Kota Kediri semakin meningkat, maka akan menurunkan *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri secara nyata (penurunannya besar). Hal ini disebabkan karena pegawai semakin mengenal secara teknis tentang pekerjaan dan pegawai mempunyai pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang dicapai di area yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga

tidak terjadi penekanan kesenjangan anggaran dikarenakan anggaran sudah tepat sasaran. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian yang menduga informasi asimetris mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, terbukti kebenarannya.

3. Pengujian pengaruh budaya terhadap *budgetary slack* menghasilkan nilai t hitung = $0.790 < t$ tabel 2.030 ($df=35$, $\alpha/2=0.025$) dan nilai signifikansi = $0.435 > 0.05$, sehingga diputuskan untuk menerima H_0 dan menolak H_{a3} . Demikian disimpulkan bahwa budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri. Koefisien regresi budaya bernilai negatif yaitu -0.114 menunjukkan bahwa budaya mempunyai arah pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri, akan tetapi pengaruh negatif tersebut tidak signifikan. Artinya apabila budaya di SKPD Kota Kediri semakin meningkat, bisa menurunkan *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri akan tetapi penurunannya tidak nyata (penurunannya kecil). Karena integritas pelaksanaan pekerjaan harus didepankan dalam bekerja, sikap yang dapat dipercaya, berperilaku terpuji dalam menjalin hubungan antara instansi pemerintahan dan dengan masyarakat. Hal ini disebabkan pegawai di SKPD kota Kediri sebagai instansi pemerintah sudah merupakan kewajiban untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga budaya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, tidak terbukti kebenarannya.
4. Pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* menghasilkan nilai t hitung = $2.068 > t$

tabel 2.030 ($df=35$, $\alpha/2=0.025$) dan nilai signifikansi = $0.046 < 0.05$, sehingga diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_{a4} . Dengan demikian disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri. Koefisien regresi komitmen organisasi bernilai negatif yaitu -0.384 menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai arah pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri, dimana pengaruh negatif tersebut signifikan. Artinya apabila komitmen organisasi di SKPD Kota Kediri semakin meningkat, maka akan menurunkan *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri secara nyata (penurunannya besar). Hal ini disebabkan karena pegawai SKPD kota Kediri memberikan segala upaya yang ada untuk membantu organisasi menjadi sukses dan mereka peduli terhadap masa depan organisasi, sehingga dalam penyusunan anggaran akan sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil hipotesis keempat penelitian yang menduga komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, terbukti kebenarannya.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>	Diterima
H2	Informasi asimetris berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>	Diterima
H3	Budaya berpengaruh	Ditolak

	terhadap <i>budgetary slack</i>	
H4	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i>	Diterima

PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack* di pemerintahan kota Kediri yang dilakukan dengan 40 responden yang mencakup seluruh SKPD. Hasil menunjukkan bahwa Uji F akan mengidentifikasi tingkat pengaruh seluruh variabel bebas atau independent yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat atau dependent. Sedangkan pengaruh masing-masing variabel sebagai berikut :

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

Hasil penelitian didapatkan pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian menyatakan proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan dan pendapat mereka, selain itu mereka sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan, para atasan juga sering meminta pendapat atau usulan mereka dalam proses penyusunan anggaran, dan kontribusi mereka cukup besar dalam penyusunan anggaran. Akan tetapi pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian memiliki pengaruh yang tidak terlalu besar dalam anggaran terakhir. Secara keseluruhan diketahui bahwa tingkat partisipasi anggaran di SKPD Kota Kediri tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel partisipasi anggaran sebesar 3.71.

Hasil penelitian didapatkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi partisipasi anggaran semakin menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Hal ini disebabkan apabila pegawai semakin aktif berpartisipasi dalam anggaran yaitu aktif dalam memberikan opini atau pendapat, juga mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang sesuai dengan anggaran menyebabkan semakin cepat mengetahui prioritas alokasi anggaran sehingga produktifitasnya semakin meningkat. Selanjutnya apabila produktifitas meningkat maka pengguna anggaran menjadi lebih tepat dan efisien.

Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Yulia Fitri (2004), Dinni (2008), dan Amelia dan Komang Ayu (2009) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran mempunyai hubungan negatif karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga memudahkan pencapaian target anggaran. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Falikhatun menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan pencapaian tujuan organisasi

2. Pengaruh informasi asimetris terhadap *budgetary slack*

Hasil penelitian didapatkan pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian memiliki informasi yang lebih jelek terkait dengan kegiatan yang menjadi tanggung jawab mereka, selain itu mereka tidak lebih mengetahui dengan pasti kinerja potensial pada bidang yang menjadi tanggung jawab

mereka. Secara keseluruhan diketahui bahwa tingkat informasi asimetris di SKPD Kota Kediri tergolong sedang, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel informasi asimetri sebesar 2.72.

Hasil penelitian didapatkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan informasi asimetris terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi informasi asimetris semakin menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Hal ini disebabkan apabila pegawai semakin mengenal secara teknis tentang pekerjaan dan pegawai mempunyai pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang dicapai pada area tanggung jawab masing-masing sehingga tidak langsung terjadi penekanan kesenjangan anggaran dikarenakan anggaran sudah tepat sasaran. Tindakan yang diambil pegawai sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perencanaan anggaran, melaporkan kekosistenan terhadap target kerja yang diharapkan atau menyatukan hubungan antara masukan (input) dan keluaran (output) suatu kegiatan sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga terjadi penurunan kesenjangan anggaran.

Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Falikhatun (2007). Penelitian Falikhatun menyatakan bahwa informasi asimetris mempunyai hubungan negatif dengan *budgetary slack*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Yulia Fitri (2007) mengungkapkan bahwa bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi mereka yang dapat menyebabkan *budgetary slack*. Bagi tujuan perencanaan anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun,

informasi bawahan lebih baik dari pada atasan, maka bawahan ambil kesempatan untuk memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka dengan membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai sehingga terjadi *budgetary slack* (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan).

3. Pengaruh budaya terhadap *budgetary slack*

Hasil penelitian didapatkan pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian menyatakan di tempat mereka bekerja, keputusan-keputusan yang penting tidak lebih sering dibuat oleh individu, keputusan-keputusan penting tersebut lebih sering dibuat secara kelompok. Di tempat mereka bekerja, juga tidak hanya tertarik pada hasil pekerjaan saja tetapi juga memperhatikan orang yang mengerjakan. Selain itu, di tempat mereka bekerja, keputusan-keputusan tidak lebih sering dibuat oleh manajemen puncak saja. Pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian juga menyatakan bahwa di tempat mereka bekerja, para manajer cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya, perubahan-perubahan juga ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen. Di tempat mereka bekerja juga memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, selain itu tempat mereka bekerja juga mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar, serta peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai. Secara keseluruhan diketahui bahwa tingkat budaya di SKPD Kota Kediri tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan dengan

nilai rata-rata jawaban responden pada variabel budaya sebesar 3.82.

Hasil penelitian didapatkan bahwa ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara budaya terhadap *budgetary slack*. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Henrika dan Mardiasmo (2002) yang menyatakan bahwa budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian Falikhatun (2007) sesuai dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di pemerintahan Kota Kediri. 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 budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Jadi, budaya yang kuat maka anggota organisasi akan berdaya upaya dalam mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada maksud lain. Karyawan cenderung menganggap bahwa apa yang terjadi adalah semestinya terjadi, mereka akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi dan organisasi tersebut suatu sumber kehidupan mereka. Anggota organisasi akan mengikuti budaya / tradisi yang telah ada yang dianggap baik dan positif bagi perkembangan organisasi, sehingga mereka tidak akan melakukan hal yang dapat dikatakan menyimpang (*slack*) dan akan merugikan organisasi tempat mereka bekerja. Budaya disini adalah budaya yang

memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi seperti loyalitas anggota, gaya kepemimpinan yang baik dan sebagainya. Budaya yang tertanam kuat dalam diri para anggota organisasi akan mengurangi kecenderungan yang mengarah pada terjadinya *budgetary slack*.

4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*

Hasil penelitian didapatkan pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian ingin memberikan segala upaya yang ada untuk membantu organisasi tempat mereka bekerja menjadi sukses, mereka juga bangga bekerja di organisasi tempat mereka bekerja saat ini, selain itu mereka juga peduli terhadap masa depan organisasi tempat mereka bekerja. Pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian menyatakan organisasi tempat mereka bekerja merupakan pilihan yang tepat dan berbagai tugas sudah mereka pertimbangkan sebelum mereka bergabung dengannya, selain itu sistem nilai (value) mereka sama dengan sistem nilai (value) organisasi tempat mereka bekerja. Bahkan pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian menyatakan organisasi tempat mereka bekerja memberikan peluang yang paling baik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Akan tetapi pejabat struktural di SKPD Kota Kediri yang menjadi responden penelitian menyatakan tidak selalu menerima setiap jenis penugasan pekerjaan meskipun mereka ingin tetap bekerja pada organisasi tempat mereka bekerja sekarang. Secara keseluruhan diketahui bahwa tingkat komitmen organisasi di SKPD Kota Kediri

tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel komitmen organisasi sebesar 3.90.

Hasil penelitian didapatkan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi komitmen organisasi semakin menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Yulia Fitri (2004), Dinni (2008), Amelia dan Komang Ayu (2009) yang menyatakan bahwa peningkatan komitmen organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja aparat pemerintah dan mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Sebaliknya penurunan komitmen organisasi dapat berakibat pada terjadinya kecenderungan untuk terjadinya penurunan kinerja aparat sehingga dapat menimbulkan *budgetary slack*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian M. Yamin Noch (2005) dan Iva Budi Yuwono (1999) yang hasilnya menyatakan bahwa memiliki nilai positif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Karena terjadinya *budgetary slack* dalam menyusun anggaran akan tergantung pada individu, apakah akan lebih mengutamakan kepentingan pribadi atau kepentingan organisasi. Jika individu dalam menyusun anggaran lebih mementingkan kepentingan pribadi maka akan terjadi *budgetary slack*.

KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Obyek penelitian dilakukan di pemerintahan Kota Kediri

dengan 40 responden yang sudah mencangkup ke seluruh SKPD. Alat uji yang digunakan adalah uji regresi berganda yang hasilnya menunjukkan sebagai berikut :

1. Variabel partisipasi anggaran, informasi asimetris, budaya, dan komitmen organisasi secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri.
2. Secara parsial partisipasi anggaran, informasi asimetris, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di SKPD Kota Kediri yang mana hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulia Fitri (2004), Dinni (2008), dan Amelia dan Komang Ayu (2009).
3. Secara parsial budaya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* mana hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun.

KETERBATASAN PENELITIAN

Peneliti tidak melakukan pengamatan langsung pada proses penganggaran termasuk data yang terkait dalam anggaran di SKPD Kota Kediri.

SARAN

1. Peneliti disarankan untuk melakukan penganalisisan terhadap variabel-variabel lain enguji variabel-variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap munculnya *budgetary slack*. Misalnya kepemimpinan, strategi, *conflict of interest*, *budget emphasis*.
2. Metode pengumpulan data perlu ditambahkan dengan metode lain untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang tinggi, misalnya dengan cara mendatangi langsung

responden dalam proses penyebaran dan pengumpulan kuesioner serta melakukan wawancara langsung dalam pengisian kuesioner jika jawaban responden lebih mencerminkan jawaban sebenarnya.

3. Peneliti berikutnya sebaiknya memperluas wilayah penelitian yaitu pada seluruh SKPD baik yang berhubungan dengan masyarakat maupun tidak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani Puspaningsih. 2002. "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer". JAAI. Vol. 6 No. 2. Hal 65-67.
- A. Ikhsan dan M. Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta .
- Amelia V. dan Komang Ayu K. 2009. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas Terhadap *Slack* Anggaran Pada BPR di Kabupaten Bandung". *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol.4 No.1.
- Bachtiar Arif. Muchlis. & Iskandar. 2009. "Akuntansi Pemerintahan". edisi pertama. Penerbit academia. Jakarta.
- Bambang, S. dan Osmad M. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". Sposium Nasional Akuntansi X.
- Dinni A. 2008. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budget Emphasis dan Komitmen

- Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran”. BPFE. Yogyakarta. Skripsi Sarjana tak diterbitkan STIE Perbanas Surabaya.
- Edy Sutrisno. 2010. “Budaya Organisasi”, Edisi Pertama. Penerbit Prenada Media Group. Jakarta.
- Falikhatun. 2007. “Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok”. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.6 No. 2. Halaman 207-221.
- Hasen D.R. Mowen M. 2000. “Manajemen biaya”. Edisi dua. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hasen D.R. Mowen M. 2006. “Management accounting”. Edisi ketujuh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Henrika dan Mardiasmo. 2002. “Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi, dan *Conflict of Interest* terhadap *Budgetary Slack*”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.17 No.1. Hal 105-113.
- Indra Bastian. 2006. “Akuntansi Sektor Publik”. edisi dua. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Imam Ghozali. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi II, Universitas Diponegoro. Yogyakarta.
- Imam Ghozali. 2001. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi II, Universitas Diponegoro. Yogyakarta.
- Kunwawiyah Nurcahyani. 2010. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening”. Skripsi Sarjana tak diterbitkan STIE Perbanas Surabaya.
- Krisler B. Ompusunggu dan Ieuk R. Bawono. 2007. “Pengaruh Partisipasi Anggaran *Job Relevant Information (JRI)* Terhadap Informasi Asimetris”. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol.08 No.01. Halaman 1371-1388.
- M. Munandar, 2001. “Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja”. Edisi II. BPFE: Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. “Sistem Akuntansi”. edisi ketiga. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Richard L. Daft. 2007. *Management*. Sixth Edition. Singapore Thomson Learning Asia.
- Robbins, Stephen. P. 2002. “Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi”. fiveth Edition, Jakarta: Erlangga.
- Sony Yuwono. Tengku Agus I. dan Hariyandi. 2005. “Penganggaran Sektor Publik”. Bayumedia Publishing, Malang.
- Scott, William R. 2000. “Financial Accounting Theory. Second Edition. Canada: Prentice Hall.
- Yulia Fitri. 2004. “Pengaruh Informasi Asimetris, Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack* (Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung)”. *Siposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Halaman: 581-597.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : Resti Sugiwardani
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Tempat dan Tgl. Lahir : Kediri, 20 Juli 1989
4. Status : Belum menikah
5. Alamat : Ds. Purwokerto Kc. Ngadiluwih
6. Telepon : 089679256483
7. Kewarganegaraan : Indonesia
8. Agama : Islam
9. Pendidikan :

Sekolah	Tempat	Tahun
SDN Rembang III	Kediri	1996-2002
MTs N 2	Kediri	2002-2005
SMAN 4	Kediri	2005-2008
STIE – Perbanas Surabaya	Surabaya	2008- sekarang

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat berdasarkan hal yang sebenarnya, atas perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, 19 Maret 2012



Resti Sugiwardani