

PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, *SELF ESTEEM*, *LOCUS OF CONTROL*, KAPASITAS INDIVIDU DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK*
(Studi Pada OPD Kota Pekanbaru)

Oleh :
Humaira Basri
Pembimbing : M. Rasuli dan Al Azhar.L

Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia
Email : hunairabasri@yahoo.com

Effect Of Participatory Budgeting, Self Esteem, Locus Of Control, Individual Capacity And Organization Commitment To Budgetary Slack
(Study On OPD Pekanbaru City)

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of participatory budgeting, self esteem, locus of control, individual capacity and organizational commitment to Budgetary Slack on OPD Pekanbaru City. The population in this study are structural officials, consisting of Echelon II, III, and IV. The sample in this study is structural officials who participated in regional budgeting amounting to 129 people. Methods of data collection using survey method in the form of questionnaires Sampling technique using purposive sampling. The model of hypothesis test data analysis in this research is multiple linier regression analysis model. The results of the study showed that: 1) participative budgeting had significant effect on budgetary slack, 2) Self esteem had significant effect on budgetary slack, 3) Locus of control had no significant effect on budgetary slack, 4) Individual capacity had significant effect on budgetary slack, and 5) organizational commitment has a significant effect on budgetary slack.

Keywords: participatory budgeting, self esteem, locus of control, individual capacity, organizational commitment, budgetary slack,

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu, dalam fungsinya sebagai alat perencanaan,

anggaran terdiri atas sejumlah target yang akan dicapai oleh para pimpinan suatu organisasi dalam melakukan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik, dimana anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dan publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2009: 72).

Proses penganggaran daerah dengan pendekatan kinerja dalam Kepmendagri memuat pedoman penyusunan rancangan APBD yang dilaksanakan oleh Tim Anggaran Eksekutif bersama-sama Unit Organisasi Perangkat Daerah (unit kerja) Pada proses penyusunan anggaran tidak bisa terlepas dari mekanisme Otonomi daerah yang termaksud dalam Undang-undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Hal tersebut menandai era baru dalam hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah di Indonesia, yaitu pelaksanaan desentralisasi untuk mewujudkan otonomi daerah. Salah satu aspek penting dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi adalah masalah keuangan daerah dan anggaran daerah (APBD) (Winarna,dkk. 2008: 15).

Sejak otonomi daerah ditetapkan, pemerintah daerah Kota Pekanbaru dituntut untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemerintah daerah menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja yang merupakan proses pembangunan yang efisien dan partisipatif, serta menggunakan kinerja sebagai tolok ukur dalam pencapaian target anggaran daerah. Namun menurut Suartana (2010: 24) penilaian kinerja tersebut memotivasi agen untuk melakukan *budgetary slack* demi jenjang karir yang lebih baik di masa mendatang.

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dilaporkan oleh agen dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan (Anthony dan Govindaradjan, 2011).

Agen cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai.

Selain itu, *budgetary slack* juga sering terjadi pada tahap perencanaan dan persiapan anggaran daerah, karena didominasi oleh kepentingan eksekutif dan legislatif, serta kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat (Kartiwa, 2008). *Budgetary slack* akan berdampak pada kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen pada unit pertanggungjawabannya (Suartana, 2010: 28).

Berdasarkan data APBD Kota Pekanbaru mencerminkan adanya *budgetary slack*, dapat dilihat dengan yaitu persentase pencapaian realisasi pendapatan pada tahun 2015 mengalami penurunan dibanding persentase pencapaian realisasi tahun 2014. Begitu juga dengan persentase pencapaian realisasi belanja daerah tahun 2015 yang turun hingga 11,32% dari persentase pencapaian realisasi belanja tahun 2014. Penurunan tersebut dapat menjadi indikator bahwa kemampuan pemerintah dalam mengelola anggaran menurun dan dapat juga menunjukkan bahwa *budgetary slack* semakin tinggi.

Partisipasi dalam penganggaran merupakan variabel yang banyak dihubungkan dengan *budgetary slack* dan ditemukan terdapat pengaruh yang tidak konsisten. Hasil penelitian yang dilakukan Ardanari dan Putra (2014) Resen (2014) Ardianti (2015) Triana et al (2012) menemukan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bashir (2016) menemukan bahwa pengang-

garan partisipatif tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Di sisi lain, dalam melakukan pekerjaannya seseorang pasti memikirkan harga dirinya (*self esteem*). Seseorang dengan *Self Esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Orang dengan *Self Esteem* rendah merasa kurang baik dengan dirinya. Orang yang memiliki *Self Esteem* tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka. Dalam kaitannya dengan *budgetary slack*, seseorang dengan *self esteem* yang rendah cenderung lebih tinggi dalam menciptakan *slack* (Nugraheni dan Sugiri, 2004). Hasil penelitian Resen (2014) menemukan bahwa *Self Esteem* berpengaruh signifikan terhadap *Budgetary Slack*.

Timbulnya *budgetary slack* juga dapat dipengaruhi oleh *Locus of control*. *Locus of control* menurut Mustikawati adalah sebagai tingkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Seseorang yang tidak memiliki *locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. Hal ini tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang pada gilirannya akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya *budgetary slack* (Sinaga, 2013).

Budgetary slack juga erat kaitannya dengan kapasitas individu. Dengan disiapkannya kapasitas individu yang baik diharapkan mampu menurunkan terjadinya kesalahan kerja dan

kecurangan dalam bekerja yang dilakukan baik sengaja maupun tidak sengaja. Yuhertiana (2004) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa individu yang memiliki kemampuan, pengalaman atau pengetahuan yang lebih, akan mampu mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik sehingga dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Hal ini berarti, untuk menghadapi dan mengantisipasi ketidakpastian lingkungan, terutama isu *budgetary slack* maka diperlukannya kapasitas individu yang memadai. Hasil penelitian Ardianti (2015) kapasitas individu berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Timbulnya *budgetary slack* tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya. Ini merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Menurut Wentzel (2012: 165) pada konteks pemerintahan, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk menyusun laporan keuangan menjadi relatif lebih tepat. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Dengan adanya komitmen yang tinggi maka *budgetary slack* akan dapat dihindari. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya, maka akan memungkinkan terjadinya *budgetary slack*.

Penelitian ini merupakan refleksi dari penelitian Ardianti (2015), penelitian ini mengganti satu variabel yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian sebelumnya variabel yang digunakan adalah penganggaran partisipatif,

budgetary slack, asimetri informasi, *Self esteem*, dan *locus of control*, maka dalam penelitian ini peneliti mengganti variabel asimetri informasi dengan variabel komitmen organisasi. Alasannya karena asimetri informasi pada sektor publik jarang terjadi, sedangkan komitmen organisasi salah satu cara untuk menghindari *budgetary slack*.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif *Self Esteem*, *Locus of Control*, Kapasitas Individu dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack* pada OPD Kota Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Hubungan keagenan dalam pengelolaan keuangan daerah

Keagenan dalam pengelolaan keuangan daerah diinterpretasikan dalam 2 (dua) hubungan yaitu: 1) hubungan yang terjadi rakyat sebagai prinsipal dan kepala daerah sebagai agen serta 2) hubungan kepala daerah sebagai prinsipal dan kepala SKPD sebagai agen. kepala daerah sebagai agen serta 2) hubungan kepala daerah sebagai prinsipal dan kepala SKPD sebagai agen.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Pemerintah telah mengeluarkan berbagai instrumen hukum untuk mendukung reformasi penganggaran daerah. Kementerian Dalam Negeri telah mengeluarkan UU No.32/2014 tentang pemerintah daerah, Permendagri No.13/2011, Peraturan Pemerintah No.58/2005 dan Permen-dagri No.37/2012 sebagai pedoman penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Budgetary slack adalah proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan (Suartana, 2010). Kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari suatu organisasi atau perusahaan tertentu Anthony dan Govindarajan (2011). Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan sebutan *budgetary slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan cara menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar hal demikian lebih mudah dicapai, dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui kinerja dari mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Menurut Dunk mengemukakan bahwa *budgetary slack* yang dimana bawahan lebih cenderung untuk mengungkapkan ataupun menyusun anggaran-anggaran yang mudah untuk dicapai (Apriyandi, 2012).

Penganggaran Partisipatif

Anggaran merupakan rencana jangka pendek (biasanya satu tahun) perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik untuk mewujudkan strategi objektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan. Penganggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan (Nafarin, 2009). Penganggaran merupakan rencana

tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode (PP No. 71 tahun 2010), sedangkan pengertian anggaran berdasarkan *governmental accounting standards board* (GASB) yang dikutip dari Indra (2010), yaitu: rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan membiayainya dalam periode waktu tertentu.

Self Esteem

Self Esteem merupakan evaluasi yang dibuat individu dan kebiasaan memandang dirinya terutama mengenai sikap menerima atau menolak, dan indikasi besarnya kepercayaan individu terhadap kemampuannya, keberartian, kesuksesan dan keberhargaan. Secara singkat *Self Esteem* adalah “personal judgment” mengenai perasaan berharga atau berarti yang di ekspresikan dalam sikap-sikap individu terhadap dirinya.

Locus of Control

Locus of control merupakan sebuah konsep yang menggambarkan persepsi seseorang tentang tanggung jawab atas kejadian-kejadian dalam hidupnya (*Locus of control* adalah konstruk psikologis yang digunakan untuk mengidentifikasi persepsi afektif seseorang dalam hal kontrol diri

terhadap lingkungan eksternal dan tingkat tanggung jawab atas personal outcome (Larsen & Buss, 2010). *Locus of control* merujuk kepada suatu kepercayaan bahwa seseorang dapat mengontrol suatu peristiwa kehidupan dengan kemampuannya sendiri (Strauser, 2009).

Kapasitas Individu

Pengertian kapasitas atau kemampuan identik dengan pengertian kreatifitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, seperti dinyatakan oleh Supriadi (2001) bahwa setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreatifitas (kemampuan) tersebut.

Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2012) komitmen terhadap organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidak-hadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

Griffin (2010), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Kerangka Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack*

Anthony dan Govindaradjan (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Munawar (2009), menyatakan dalam instansi pemerintah daerah apabila didukung oleh partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran maka senjangan anggaran dapat dihindari dalam pelaksanaannya. Partisipasi penganggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima.

H1: Penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

Self Esteem Pada hubungannya dengan *budgetary slack*, manajer bawah penyusun anggaran yang memiliki *self esteem* yang tinggi diharapkan dapat menjadi *internal control* bagi dirinya sendiri untuk mengurangi atau bahkan menghindari slack pada anggaran yang diusulkan karena mereka memandang bahwa pribadi mereka begitu penting, berharga, dan berpengaruh dalam perusahaan. Dengan perasaan tersebut, maka akan timbul kepercayaan diri yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan karena memiliki keyakinan

bahwa apa yang dilakukan akan mencapai keberhasilan dan menciptakan hasil yang optimal. Slack tidak akan diciptakan karena mereka yakin bahwa mereka dapat mencapai target anggaran yang diusulkan sesuai dengan kemampuan kinerja terbaik yang mereka yakini.

H2: *Self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Pengaruh *Locus of Control* terhadap *Budgetary Slack*

Locus of control merupakan sebuah konsep yang menggambarkan persepsi seseorang tentang tanggung jawab atas kejadian-kejadian dalam hidupnya (*Locus of control* adalah konstruk psikologis yang digunakan untuk mengidentifikasi persepsi afektif seseorang dalam hal kontrol diri terhadap lingkungan eksternal dan tingkat tanggung jawab atas personal outcome. Namun, apabila seorang manajer berpendapat bahwa faktor penentu berada di luar kendali organisasi maka manajer akan melakukan *budgetary slack*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dihipotesiskan.

H3: *Locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Kapasitas Individu berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*

Dengan disiapkannya kapasitas individu yang baik diharapkan mampu menurunkan terjadinya kesalahan kerja dan kecurangan dalam bekerja yang dilakukan baik sengaja maupun tidak sengaja. Yuhertiana (2004) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa individu yang memiliki kemampuan, pengalaman atau pengetahuan yang lebih, akan mampu

mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik sehingga dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack*. Hal ini berarti, untuk menghadapi dan mengantisipasi ketidakpastian lingkungan, terutama isu *budgetary slack* maka diperlukannya kapasitas individu yang memadai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dihipotesiskan.

H4 : Kapasitas individu berpengaruh terhadap *budgetary slack*

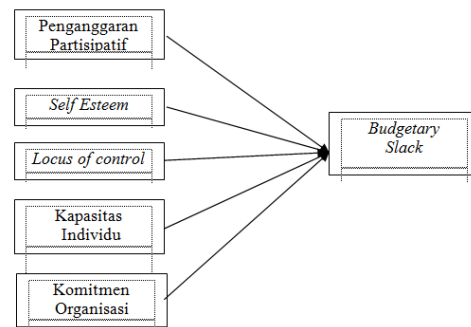
Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*

Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi walaupun dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, maka akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi sehingga timbulnya senjangan anggaran anggaran. Seseorang merasakan ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) jika ia merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika para pemasok, pesaing, pelanggan, konsumen dan lain sebagainya, atau manajer merasa tidak pasti terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, demografi dan lain-lain maka hal itu akan mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dan timbulnya senjangan anggaran juga akan meningkat.

H5: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Berdasarkan uraian di atas maka model kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Model Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilaksanakan di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah OPD yang ada di Kota Pekanbaru yang berjumlah 43 OPD. Sampel pada penelitian ini adalah pejabat struktural yang berpartisipasi dalam penganggaran daerah yang terdiri dari pejabat Eselon II/III/IV (kepala badan/ kepala dinas/kepala bagian/kepala kantor/kepala sub bagian/sekertaris pada badan daerah).

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer diperoleh dari daftar pernyataan dalam bentuk kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden. Hasil yang diperoleh akan diolah dalam bentuk pembahasan, kesimpulan dan saran. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data APBD tahun anggaran 2014-2015 di Kota Pekanbaru, Jumlah pejabat struktural di OPD Kota Pekanbaru. Sumber data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif.

Definisi operasional variabel penelitian ini adalah:

a. Penganggaran Partisipatif

Penganggaran partisipatif (PA) diukur dengan 3 indikator menurut Soobaroyen (2008) yaitu:

1. Keikutsertaan penyusunan anggaran.

2. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
3. Kebutuhan memberikan pendapat
- b. *Self Esteem*
Self esteem diukur dengan 3 indikator yang dikembangkan oleh Eagly (2003) dalam Ardianti (2015), yaitu:
 1. Pengendalian diri
 2. Keyakinan diri
 3. Kepercayaan diri
- c. *Locus of Control*
Locus of Control diukur dengan 3 indikator yang dikembangkan Sinaga (2013) yaitu:
 1. Kepercayaan akan takdir
 2. Kepercayaan diri
 3. Usaha kerja keras
- d. Kapasitas Individu
 Kapasitas individu diukur dengan indikator yang dikembangkan Sari (2006) yaitu:
 1. Pengetahuan
 2. Pelatihan
 3. Pengalaman
- e. Komitmen Organisasi
 Komitmen organisasi diukur dengan indikator yang dikembangkan Sumarno (2008) yaitu:
 1. Kesanggupan untuk bekerja diatas rata-rata
 2. Kebanggaan terhadap organisasi tempat bekerja
 3. Kesiediaan untuk mengerjakan semua pekerjaan
 4. Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi
- f. *Budgetary Slack*
Budgetary slack diukur dengan indikator yang dikembangkan Dikembangkan oleh Dunk dalam Triana dkk (2012) yaitu:
 1. Standar yang digunakan dalam anggaran
 2. Keterbatasan jumlah anggaran

3. Target anggaran yang dicapai
4. Sasaran dalam anggaran

Analisis data dengan menggunakan analisis regresi linear berganda Data diolah dengan menggunakan SPSS 23.0 yaitu dengan persamaan :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + e$$

Dimana :

Y = *Budgetary slack*

a = Konstanta

X₁ = Penganggaran partisipatif

X₂ = *Self esteem*

X₃ = *Locos of control*

X₄ = Kapasitas Individu

X₅ = Komitmen Organisasi

e = error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Kualitas Data

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas variabel penelitian menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tentang *budgetary slack*, penganggaran partisipatif, *self esteem*, *locus of control*, kapasitas individu dan komitmen organisasi mempunyai nilai validitas yang valid, sehingga semua item pada variabel dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

Hasil Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		129
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std.	1.3160972
	Deviation	
Most Extreme	Absolute	.082

Differences	Positive	.067
	Negative	-.082
Test Statistic		.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052 ^c

Sumber : Data Olahan (2018)

Berdasarkan pada Tabel 1 di atas dimana menunjukkan nilai *Asymp. Sig* (0,052) > α (0.05). hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Dalam penelitian ini, gejala multikolonieritas dilihat dari: (1) nilai Tolerance dan lawannya (2) Variance Inflation Factor (VIF) sebagai berikut:

Tabel 2
Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipatif	0.551	1.816
	<i>Self Esteem</i>	0.556	1.799
	<i>Locus of control</i>	0.552	1.813
	Kapasitas Individu	0.776	1.289
	Komitmen Organisasi	0.564	1.773

Sumber : Data Olahan (2018)

Berdasarkan Tabel 2 dari hasil perhitungan hasil analisis data diatas, diperoleh nilai VIF untuk seluruh variabel bebas < 10 dan tolerance > 0,10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari masalah multikolinearitas.

Hasil Uji Autokorelasi

Hasil pengujian autokorelasi dengan uji Durbin-Watson:

Tabel 3
Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1.906

Sumber : Data Olahan (2018)

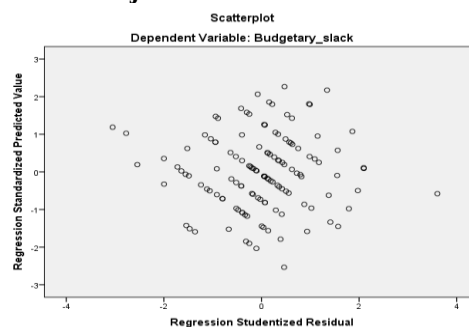
Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat diketahui nilai *Durbin Watson*

sebesar 1,766, ini berarti nilai *Durbin Watson* berada pada 1,55 sampai dengan 2,46 Maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat autokorelasi. Artinya bahwa variabel *independent* dalam penelitian ini tidak terganggu atau terpengaruhi oleh variabel pengganggu.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat diperhatikan pada Gambar *Scatterplot* sebagai berikut:

Gambar 2
Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Olahan (2018)

Hasil uji yang ditampilkan pada Gambar 1 terlihat titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar secara acak diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat diartikan tidak terdapat heterokedastisitas dalam model regresi penelitian ini.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	1.707	1.544	1.105	.271

X1	.225	.099	2.271	.025
X2	.312	.072	4.339	.000
X3	-.069	.066	-1.051	.295
X4	.152	.069	2.221	.028
X5	.312	.069	4.503	.000

Sumber : Data Olahan (2018)

Berdasarkan Tabel 4 di atas dapat diperoleh persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

Berdasarkan Tabel 4 di atas dapat diperoleh persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,707 + 0,225 X_1 + 0,312 X_2 - 0,069 X_3 + 0,152 X_4 + 0,312 X_5$$

Adapun interpretasi dari persamaan regresi linear berganda tersebut adalah:

- Nilai Konstanta sebesar 1,707 menunjukkan bahwa apabila variabel independen yaitu penganggaran partisipatif, *self esteem*, *locus of control*, kapasitas individu dan komitmen organisasi dianggap konstan (bernilai 0) maka nilai variabel dependen yaitu *budgetary slack* adalah sebesar 1,707.
- Koefisien regresi penganggaran partisipatif (b_1) mempunyai nilai positif sebesar 0,225. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin penganggaran partisipatif menyebabkan *budgetary slack* naik sebesar 0,225. Dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai penganggaran partisipatif.
- Koefisien regresi *self esteem* (b_2) mempunyai nilai positif sebesar 0,312. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin *self esteem* menyebabkan *budgetary slack* naik sebesar 0,313. Dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai *self esteem*.

d) Koefisien regresi *locus of control* (b_3) mempunyai nilai negatif sebesar 0,069. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin *locus of control* menyebabkan *budgetary slack* turun sebesar 0,069. Dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai *locus of control*.

e) koefisien regresi kapasitas individu (b_4) mempunyai nilai positif sebesar 0,152. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin kapasitas individu menyebabkan *budgetary slack* naik sebesar 0,152. Dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai kapasitas individu.

f) Koefisien regresi komitmen organisasi (b_5) mempunyai dengan nilai positif sebesar 0,312. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 poin kapasitas individu menyebabkan *budgetary slack* naik sebesar 0,312. Dengan asumsi tidak ada penambahan (konstan) nilai komitmen organisasi.

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4 Dapat lihat hasil uji hipotesis sebagai berikut:

- Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa t hitung (2,271) > t tabel (1,657), dan nilai sig (0,025) < (0,05), maka kriteria keputusannya adalah H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, artinya penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima.
- Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa t hitung (4,339) > t tabel (1,657), dan nilai sig (0,000) < (0,05), maka kriteria keputusannya adalah H_{a2} diterima dan H_{o2} ditolak, artinya *self esteem* berpengaruh terhadap

budgetary slack. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H₂) diterima.

3. Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa t hitung (-1.116) < t tabel (1,9801), dan nilai sig (0,267) > (0,05), maka kriteria keputusannya adalah H_{a3} ditolak dan H_{o3} diterima, artinya *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H₃) ditolak.
4. Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa t hitung (2,221) > t tabel (1,657), dan nilai sig (0,028) < (0,05), maka kriteria keputusannya adalah H_{a4} diterima dan H_{o4} ditolak, artinya kapasitas individu berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H₄) diterima.
5. Dari Tabel 4.3) > t tabel (1,657), dan nilai sig (0,000) < (0,05), maka kriteria keputusannya adalah H_{a5} diterima dan H_{o5} ditolak, artinya komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H₅) diterima.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 5
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.550	.532	1.342

Sumber : Data Olahan (2018)

Berdasarkan Tabel 5 tersebut dapat nilai koefisien determinasi (nilai *Adjusted R Square*) digunakan untuk mengetahui sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.10

dapat diketahui nilai koefisien determinasi R² (*Adjusted R Square*) sebesar 0,532 atau 53,2 %. Dengan kata lain pengaruh penganggaran partisipatif, *self esteem*, *locus of control*, kapasitas individu dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* adalah sebesar 53,2 % sedangkan sisanya 46,8 % ditentukan oleh faktor-faktor lainnya, diluar variabel yang diteliti.

PEMBAHASAN

Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis pertama dari penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penganggaran partisipatif, maka semakin besar kemungkinan terciptanya *budgetary slack*. Salah satu kelemahan anggaran partisipatif yaitu timbulnya senjangan anggaran (Fitri, 2007). Menurut Becker dan Green dalam Muhammad (2009) anggaran partisipatif dapat merusak motivasi bawahan dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi jika terdapat kecacatan dalam *goal setting*. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu siapa yang seharusnya dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan keputusan-keputusan apa saja yang memerlukan partisipasi. Kelemahan yang lain yaitu dapat menciptakan partisipasi semu yaitu pegawai atau manajer bawah seakanakan berpartisipasi tapi kenyataannya tidak, pegawai atau manajer bawah biasanya hanya dikumpulkan dan diminta menandatangani anggaran yang telah disusun. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja manajer bawah.

Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis kedua dari penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini mendukung Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *self esteem*, semakin meningkatkan *budgetary slack*. Hal ini dapat disebabkan karena dalam proses penyusunan anggaran tidak dipengaruhi oleh rasa percaya diri dari subordinates atas kemampuan yang dimilikinya. Seseorang dengan *self esteem* yang rendah, merasa tidak mampu bekerja dengan baik sehingga menyebabkan seseorang dengan *self esteem* rendah merasa tidak bangga atas pekerjaannya dan tidak ingin mendapatkan penghargaan yang lebih lagi atas pekerjaannya seperti mendapatkan bonus. Dengan demikian, kemungkinan terjadi *slack* lebih rendah dibandingkan orang yang mempunyai *self esteem* tinggi. Sebaliknya seseorang dengan *self esteem* tinggi dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diinginkan, ia merasa mampu bekerja dan memperoleh kepuasan bila bekerja dengan baik sehingga kemungkinan terjadi *budgetary slack* sangat besar.

Pengaruh *Locus of Control* terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis ketiga dari penelitian ini ditolak. Tidak berpengaruhnya *Locus Of Control* terhadap *budgetary slack* dalam penelitian ini diduga *Locus Of Control* yang dimiliki oleh pegawai belum mampu mempengaruhi *budgetary slack*. *Locus Of Control* merupakan salah satu karakteristik kepribadian yang terdapat dalam diri setiap orang yang mempengaruhi bagaimana individu tersebut mengartikan atau mempersepsikan peristiwa yang dihadapinya. *Locus of*

control dapat dikatakan positif jika memiliki rasa kepercayaan diri dan selalu dapat mengendalikan dirinya sendiri, jika memiliki *locos of control* negatif maka akan dengan mudah dapat terpengaruh oleh faktor dari lingkungan. Pentingnya *locus of control* dalam organisasi pemerintahan karena dalam *locus of control* adanya pengendalian diri yang ada dalam diri manusia yang dimana berbeda dari setiap manusia. Pengendalian diri sangat penting dalam pembuatan anggaran agar dapat meminimalisir adanya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Pengaruh Kapasitas Individu terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis keempat dari penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas individu dapat mempengaruhi *budgetary slack*. Hal ini disebabkan Kapasitas individu yang memadai memungkinkan terjadinya peningkatan *budgetary slack* mengingat para manajer memiliki wacana yang lebih luas tentang proses penyusunan anggaran. Hasil analisis ini mendukung pernyataan Belkaoui (1989) dalam Sari (2006) bahwa dengan adanya *budgetary slack*, manajer menjadi lebih kreatif, lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, mampu mengantisipasi adanya ketidakpastian, sehingga secara moral mereka menilai *budgetary slack* sebagai sesuatu yang positif.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis keempat dari penelitian ini diterima. Berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* dalam penelitian ini

menunjukkan bahwa pada konteks pemerintah daerah, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif lebih tepat. Adanya komitmen organisasi yang tinggi berimplikasi terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Individu yang memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik dalam pembuat anggaran demi kepentingan organisasi agar tidak terjadi senjangan anggaran. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Setiani, 2008).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Kota Pekanbaru.
2. *Self esteem* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Kota Pekanbaru
3. *Locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Kota Pekanbaru.
4. Kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Kota Pekanbaru.
5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Kota Pekanbaru.

Saran

1. Dari hasil penelitian terbukti bahwa penganggaran partisipatif, *self esteem*, kapasitas individu, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*, untuk itu diharapkan OPD Kota Pekanbaru dapat mengambil kebijakan dengan menggunakan faktor-faktor tersebut agar dapat meminimalkan terjadinya *budgetary slack*.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya untuk menambah jumlah sampel di setiap OPD.
3. Bagi penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain atau dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi senjangan anggaran (*budgetary slack*) seperti asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, kinerja dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyandi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Budgetary Slack Pada Pemerintahan Kabupaten Wajo Makasar. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XIV*.
- Govindarajan, V. dan R. N. Anthony. 2011. *Management Control Systems*. Twelfth Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Kartiwa, H. A. 2004. Proses Penyusunan Anggaran (APBD) dan Arah Kebijakan Umum. Makalah. Sukabumi, 8 Desember 2004.

- Larsen, Randy dan David M. Buss. 2010. *Personality Psychology Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Munawar. 2009. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku Sikap Kinerja Aprat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Kupang. Simposium Nasional Akuntansi X Makasar, 23-26 Agustus 2006.
- Nafarin.M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan kedua Dari Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Sinaga, M.T. 2013. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Dan Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. (tesis). Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang)
- Suartana, I Wayan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organsasional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi*, 14 (2).
- Undang-Undang No.32 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 125)
- Winarno, Budi. 2009. *Kebijakan Publik :Teori dan Proses*. Yogyakarta :Med. Press (Anggota IKAPI).