

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN
KAPASITAS INDIVIDU, KOMITMEN ORGANISASI, *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi)**

Musa Adikusuma¹⁾, H. Mukhzarudfa²⁾

¹⁾*Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi Tahun 2017,*

²⁾*Dosen Pembimbing*

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack With Individual Capacity, Organizational Commitment, Locus of Control as Moderating Variables at PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch Office of Sultan Thaha Airport Jambi. The population of this research is a employees of PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch Office of Sultan Thaha Airport Jambi. The sampling technique using purposive sampling. The data analysis technique used is by using multiple regression. Statistical hypothesis testing using the F and statistical test t. The results of this study indicate that: (1) There is influence of budget participation in budgetary slack at PT. Angkasa Pura II (Persero) Branch Office of Sultan Thaha Airport Jambi. (2) Budgetary participation, individual capacity, organizational commitment and locus of control affect the budgetary slack. (3) Individual capacity is unable to moderate the effect of budgetary participation on budgetary slack. (4) Organizational commitment is not able to moderate the effect of budgetary participation on budgetary slack. (5) Locus of control is able to moderate the effect of budgetary participation on budgetary slack. (6) Individual capacity, organizational commitment and locus of control are not able to moderate the effect of budgetary participation on budgetary slack.

Keywords: *Budgetary participation, budgetary slack, individual capacity, organizational commitment, Locus of Control*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*. Pengujian hipotesis menggunakan uji statistik F dan uji statistik t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Terdapat pengaruh Partisipasi anggaran pada *budgetary slack* pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi. (2) Partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. (3) Kapasitas individu tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. (4) Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. (5) *Locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. (6) Kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, *budgetary slack*, kapasitas individu, komitmen organisasi, *Locus of Control*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran adalah unsur yang sangat penting dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian perusahaan, yang berisikan rencana kegiatan di masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran berisikan taksiran-taksiran tentang apa yang terjadi dan apa yang akan dilakukan perusahaan di waktu yang akan datang. Untuk bisa melakukan penaksiran-penaksiran secara lebih akurat, diperlukan data serta informasi yang lengkap. Perusahaan yang mempunyai data dan informasi serta pengalaman yang lengkap, lebih mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk menyusun anggaran yang berjangka panjang. (Mulyadi, 2001)

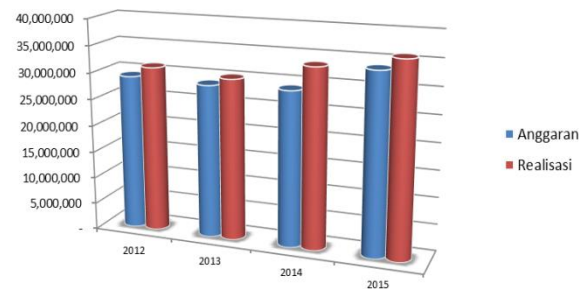
Perusahaan memperoleh sejumlah laporan dan informasi tentang pencapaian kinerja melalui cabang - cabang yang tersebar di beberapa daerah. Perusahaan di kantor cabang yang lebih mengetahui informasi tentang capaian terhadap program kerja di kantor cabang masing-masing. Dengan demikian proses penyusunan dan penetapan anggaran perusahaan menerapkan partisipasi anggaran. Fenomena mengenai penyusunan dan penetapan anggaran perusahaan menerapkan partisipasi anggaran di perusahaan menunjukkan bahwa telah sering terjadi. (Steven, 2002)

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Benediktus Oksanda (2016) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *budgetary slack* berkorelasi positif. Berbagai penelitian yang terkait dengan partisipasi anggaran menunjukkan berbagai macam hasil. Penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack* yang dilakukan oleh Anak Agung Istri Maharani (2015), Aliati Mukaromah dan Dhini Suryandari (2015) sedangkan P. Rani Adnyani, Gerianta Wirawan Yasa, I.B. Putra Astika (2016) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Pentingnya mengkaji mengenai partisipasi anggaran dan *budgetary slack* telah menjadi fenomena yang cukup menarik untuk diamati dan diteliti. PT. Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara di Lingkungan Kementerian Perhubungan yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat. Berdirinya PT. Angkasa Pura II (Persero) bertujuan untuk menjalankan pengelolaan dan pengusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

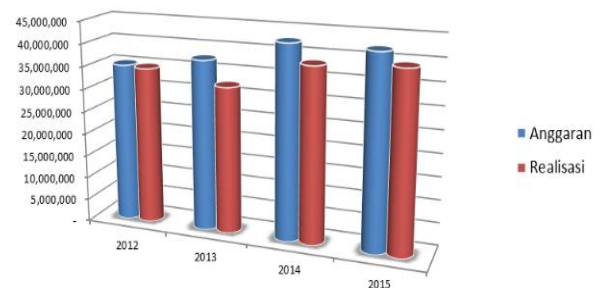
Grafik 1.1

Pendapatan Usaha PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi dari Tahun 2012 - 2015



Grafik 1.2

Beban Usaha PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi dari Tahun 2012 - 2015



Manajemen harus dapat mencapai suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan harus membuat suatu rencana secara terperinci yang dapat dipakai untuk membantu menilai kinerja perusahaan. Perencanaan merupakan rencana kerja perusahaan untuk mencapai target laba yang diharapkan dan harus mempertimbangkan siapa yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk melakukannya. Dalam perencanaan laba, manajer dapat menentukan aktivitas perusahaan untuk mencapai target laba yang telah berjalan dengan baik. (Mulyadi, 2001)

Perencanaan laba melibatkan kegiatan seperti penetapan tujuan dan target laba yang realistis serta cara untuk mencapainya. Laba dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, menghilangkan pengulangan pekerjaan serta ketidakkonsistenan. Perencanaan laba menetapkan target laba yang juga mempertimbangkan penjualan dan biaya yang diharapkan untuk tahun depan dan periode yang lebih lama. Dalam pencapaian suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, manajemen harus mengadakan pengendalian laba. (Mulyadi, 2001)

Pengendalian laba dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Perencanaan dan pengendalian laba tergantung pada keyakinan bahwa manajemen dapat merencanakan dan

mengendalikan tujuan jangka panjang perusahaan dengan membuat keputusan yang baik secara terus menerus. Perencanaan dan pengendalian laba yang menyeluruh memfokuskan pada pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja untuk menentukan penyebab kinerja yang tinggi dan yang rendah. (Hansen dan Mowen, 1997)

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dilaporkan oleh agen dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan (Anthony dan Govindaradjan, 2007). Agen cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Hilton dalam Hermanto (2003) menyatakan ada tiga alasan utama agen melakukan *budgetary slack*: a) Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka mencapai anggarannya; b) *Budgetary slack* selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, maka agen tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya; c) Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Ditinjau dari jangka waktu yang dicakup, anggaran mencakup jangka waktu yang paling pendek di antara rencana yang lain dalam perencanaan menyeluruh perusahaan. Perencanaan menyeluruh perusahaan dilaksanakan melalui empat tahap : 1) penetapan filosofi dan misi, 2) penetapan tujuan (*goal*) dan strategi, 3) penyusunan program (*programming*), 4) penyusunan anggaran (*budgeting*). (Siregar, 2011)

Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran anggaran. Salah satu masalah anggaran yang mempengaruhi perilaku adalah tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran induk yang akan diberikan oleh manajaer tingkat atas kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Partisipasi terdiri dari dua konsep, yaitu proses dan konten. Konten mengacu pada tujuan bersama yang diinternalisasi oleh setiap anggota kelompok. Hal itu menjadi salah satu aspek penting dalam proses penganggaran karena dalam realitasnya anggaran yang sudah disahkan merupakan komitmen bersama semua pihak dalam organisasi. Kesepakatan antar individu menimbulkan keterikatan untuk mencapai tujuan – tujuan anggaran yang sudah disusun bersama. Proses mengacu pada tindakan untuk berpartisipasi. (Hansen dan Mowen, 1997)

Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manager sejalan dengan tujuan organisasi dan manager memiliki penggerak untuk mencapainya. Sejalannya tujuan managerial dan tujuan organisasional sering disebut sebagai kesesuaian tujuan (*goal congruence*). Jika

anggaran tidak dikelola dengan baik, para manager tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Perilaku disfungsional adalah perilaku yang pada dasarnya bertentangan dengan tujuan organisasi.

Partisipasi anggaran menimbulkan rasa tanggung jawab dan mendorong kreativitas manajer tingkat bawah. Oleh karena manajer tingkat bawah yang menyusun anggaran, maka lebih mungkin tujuan anggaran diinternalisasi menjadi tujuan pribadi manajer, sehingga terjadi keselarasan antara tujuan manajer dan tujuan perusahaan. Selain manfaat keperilakuan, partisipasi anggaran juga memiliki keuntungan karena melibatkan individu yang memiliki pengetahuan lokal dapat memperbaiki proses perencanaan perusahaan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh P. Rani Adnyani Asak, Gerianta Wirawan Yasa, Ida Bagus Putra Astika (2016) yang meneliti tentang Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budget Emphasis, dan Kapasitas Individu sebagai Variabel Moderasi Terhadap Partisipasi Anggaran Pada Budgetary Slack. Alasan replikasi adalah karena masih terdapat beberapa kontradiksi dan inkonsistensi pada penelitian – penelitian sebelumnya yang membuat penelitian ini menarik untuk dilakukan.

Adapun faktor yang akan diuji kembali dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, *budgetary slack*, dan kapasitas individu, sedangkan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menghilangkan variabel moderasi asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan dan menambah variabel moderasi komitmen organisasi dan *locus of control*.

Alasan menghilangkan variabel moderasi asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan dan budget emphasis yaitu karena variabel moderasi ini dianggap tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack* pada penelitian tersebut. Alasan menambahkan variabel moderasi komitmen organisasi dan *locus of control* yaitu untuk membedakan penelitian ini dan penelitian sebelumnya serta untuk mengetahui apakah komitmen organisasi dan *locus of control* dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* serta menggunakan PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi sebagai sampel penelitian.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
2. Apakah partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi, *locus of control* berpengaruh secara simultan terhadap *budgetary slack*.
3. Apakah kapasitas individu mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

4. Apakah komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.
5. Apakah *locus of control* mampu memoderasi pengaruh pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.
6. Apakah kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

2. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Keagenan

Penjelasan mengenai konsep *budgetary slack* dimulai dari pendekatan *agency theory*. Teori keagenan dapat didefinisikan sebagai suatu konsep yang menjelaskan mengenai kontrak antara satu orang atau lebih yang bertindak sebagai principal menunjuk orang lain sebagai agen untuk melakukan jasa untuk kepentingan principal termasuk mendelegasikan kekuasaan dalam pengambilan keputusan (Jensen dan Meckling, 1976). Praktik *budgetary slack* dalam perspektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen dengan principal yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya.

Agency Theory menjelaskan hubungan antara agen (pihak manajemen suatu perusahaan) dengan *principal* (pemilik). *Principal* merupakan pihak yang memberikan amanat kepada agen untuk melakukan suatu jasa atas nama principal, sementara agen adalah pihak yang diberi mandat. Dengan demikian agen bertindak sebagai pihak yang berkewenangan mengambil keputusan, sedangkan principal ialah pihak yang mengevaluasi informasi.

Implementasi *agency theory* dapat berupa kontrak kerja yang mengatur proporsi hak dan kewajiban masing-masing pihak dengan memaksimalkan utilitas, sehingga diharapkan agen bertindak menggunakan cara-cara yang sesuai kepentingan principal. Di sisi lain, principal akan memberikan insentif yang layak pada agen sehingga tercapai kontrak kerja optimal. Menurut Arifin (2005), inti dari *agency theory* adalah pendesainan kontrak yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan principal dan agen dalam hal terjadi konflik kepentingan. Dalam penelitian ini, perusahaan bertindak sebagai principal, sementara manager tingkat bawah merupakan agen.

Jika agen yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan agen memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering keinginan principal tidak sama dengan bawahannya sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini

dapat terjadi misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya *budgetary slack*.

2.1.2. Teori Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam kamus besar ilmu pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut J.Reason, pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan diantara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final.

Claude S. Goerge, Jr mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif. Horold dan Cyril O'Donnell mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu perencanaan tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan.

Stoner dalam Yulianasari (2012) memaknai keputusan sebagai pemilihan di antara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu: ada pilihan atas dasar logika/pertimbangan, ada beberapa alternatif yang harus dipilih mana yang terbaik, dan ada tujuan yang hendak dicapai di mana keputusan itu akan makin mendekatkan pada tujuan tersebut.

2.1.3. Pendekatan Kontijensi

Pendekatan kontijensi merupakan sebuah aplikasi konsep yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi dan penerapan sistem yang tepat harus memandang adanya keterlibatan variabel kontekstual dimana organisasi tersebut berada. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan, keefektifan penerapan sebuah sistem bergantung kepada kesesuaian antara sistem tersebut dengan lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Otley, 1980). Lebih lanjut, Otley (1980) menekankan bahwa desain sistem pengendalian dan perencanaan adalah keadaan khusus, tidak ada ketentuan umum mengenai apa yang seharusnya dilakukan dalam situasi khusus

tersebut; dan ada ketidakpastian atau kontinjensi (*contingency*) dari aktivitas dan teknik yang membangun sistem pengendalian dan sistem perencanaan suatu organisasi.

Variabel kontinjensi yang relevan dengan penelitian ini adalah variabel kontinjensi yang digunakan dalam penelitian-penelitian yang menguji faktor-faktor penentu penggunaan informasi keuangan dan non keuangan dalam organisasi. Walaupun penelitian-penelitian tersebut berbeda dalam hal tertentu, tema utama yang selalu diulang adalah bahwa informasi keuangan memainkan peranan yang lebih penting ketika perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi. Sedangkan informasi non keuangan menjadi lebih penting ketika perusahaan menghadapi lingkungan yang dinamis dan tidak pasti.

Dalam pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) dianggap bahwa pembuatan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen (termasuk penganggaran) yang efektif tidaklah berlaku secara universal (Merchant, 1981). Keefektifannya bergantung kepada berbagai faktor kontekstual yang selalu dikenal dengan faktor-faktor kontinjensi, seperti ketidakpastian lingkungan, teknologi yang diadopsi, budaya organisasi, dan karakter personal. Sistem pengendalian manajemen, seperti partisipasi penganggaran perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor perilaku individu (manager) dalam melaksanakan aktivitas apakah melakukan perilaku yang menyimpang (perilaku *dysfunctional*), sehingga perlu adanya faktor kontinjensi karakter personal antara lain adalah *locus of control*, dan kapasitas individu.

Penelitian Sinaga (2013) menyatakan hasil bahwa *locus of control* mampu menjadi faktor kontinjensi hubungan penganggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Apabila manajer memiliki internal *locus of control*, dia akan yakin akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan suatu permasalahan maka penggunaan anggaran partisipatif akan menimbulkan kepuasan kerja manajer dan diharapkan akan meningkatkan kerja manajer, sehingga mampu menurunkan terjadinya *budgetary slack*.

2.1.4. Dimensi Perilaku dari Anggaran

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manager. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manager untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan. Status keuangan dan karier seorang manager dapat dipengaruhi, anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Apakah pengaruh tersebut berpengaruh positif atau negative sebagian besar bergantung pada bagaimana anggaran digunakan. Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manager sejalan dengan tujuan organisasi dan manager memiliki penggerak untuk mencapainya. Sejalannya tujuan managerial dan tujuan organisasional sering disebut sebagai kesesuaian tujuan (*goal congruence*).

Sistem anggaran yang ideal adalah sistem anggaran yang mencapai kesesuaian tujuan secara utuh dan simultan, serta menciptakan suatu penggerak bagi manager untuk mencapai tujuan organisasi secara etis. Penelitian dan praktik telah mengidentifikasi beberapa fitur penting yang akan mendorong perilaku positif pada tingkat yang wajar. Fitur tersebut meliputi umpan balik yang sering atas kinerja, insentif uang dan bukan uang, anggaran partisipatif, standar yang realistis, kemampuan pengendalian uang dan berbagai ukuran kinerja (Hanson dan Mowen, 1997).

Ditinjau dari jangka waktu yang dicakup, anggaran mencakup jangka waktu yang paling pendek di antara rencana yang lain dalam perencanaan menyeluruh perusahaan. Perencanaan menyeluruh perusahaan dilaksanakan melalui empat tahap : 1) penetapan filosofi dan misi, 2) penetapan tujuan (*goal*) dan strategi, 3) penyusunan program (*programming*), 4) penyusunan anggaran (*budgeting*).

Pada umumnya organisasi penyusunan anggaran, terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran : komite anggaran, departemen anggaran, dan para manager pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi: komite anggaran dan departemen anggaran.

2.1.5. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan

Dalam suatu manajemen harus dapat mencapai suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan harus membuat suatu rencana secara terperinci yang dapat dipakai untuk membantu menilai kinerja perusahaan. Perencanaan merupakan rencana kerja perusahaan untuk mencapai target laba yang diharapkan dan harus mempertimbangkan siapa yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk melakukannya. Dalam perencanaan laba, manager dapat menentukan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk mencapai target laba yang telah berjalan dengan baik. Dalam perencanaan laba melibatkan kegiatan seperti penetapan tujuan dan target laba yang realistis serta cara untuk mencapainya. Laba dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, menghilangkan pengulangan pekerjaan serta ketidakkonsistenan. Perencanaan laba menetapkan target laba yang juga mempertimbangkan penjualan dan biaya yang diharapkan untuk tahun depan dan periode yang lebih lama. Dalam pencapaian suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, manajemen harus mengadakan pengendalian laba.

Fungsi manajemen menurut Hani Handoko (2008:21) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien. Sesuai dengan fungsi manajemen, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan

fungsinya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi, salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi. Nafarin (2007:30) menjelaskan bahwa “pengendalian berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan merugikan.

2.1.6. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manajer tingkat bawah. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah yang mendorong kreativitas. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses tersebut memberikan insentif nonuang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Partisipasi anggaran memiliki tiga potensi masalah yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah;
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*);
3. Partisipasi Semu

Beberapa manager mungkin cenderung menyiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manager bisa kehilangan minat dan kinerjanya bisa jadi benar-benar turun. Persiapan anggaran yang terlalu ketat juga dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standard an membuat manager frustrasi. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah kepada kinerja yang buruk. Strateginya adalah membuat para manager dalam partisipasi anggaran menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat dicapai (Hanson dan Mowen, 1997).

Para pendukung pendekatan partisipasi mengajukan sejumlah argumen empiris. Menurut Argyris (1955) *participative management* cenderung :

1. Meningkatkan derajat kekohesifan partisipan dengan organisasi.
2. Memperluas pandangan partisipan terhadap keseluruhan organisasi, bukan hanya

berpandangan secara tradisional berdasarkan sudut pandang departemen.

3. Mengurangi jumlah konflik, permusuhan, serta persaingan tidak kondusif di antara partisipan.
4. Meningkatkan pengertian individual satu sama lain yang dapat mendorong peningkatan toleransi dan kesabaran terhadap partisipan lain.
5. Meningkatkan kebebasan individual untuk mengekspresikan kepribadiannya, hal ini mendorong ikatan kuat antara individual dengan organisasi karena kepribadian individu membutuhkan kepuasan dalam pekerjaannya.
6. Mengembangkan suatu iklim kerja positif sebagai dampak dari kecenderungan- kecenderungan tersebut di atas, dimana bawahan menemukan kesempatan untuk menjadi lebih kreatif dan mengembangkan ide-idenya yang berguna bagi organisasi.

Sekurang-kurangnya empat efek positif pendekatan partisipasi dapat diidentifikasi:

1. Efek kualitas, yaitu perbaikan arus dan penggunaan informasi.
2. Peningkatan komitmen psikologis pekerja, penerimaan pekerja mengalami peningkatan melalui partisipasi.
3. Efek keperilakuan. Pembelajaran melalui praktek keperilakuan. Mereka yang terlibat dalam pendekatan partisipatif mengembangkan kemampuan dalam menerapkan pendekatan ini.
4. Efek proses keorganisasian. Pengembangan kebersamaan norma-norma dan nilai-nilai di antara anggota organisasi sehingga memudahkan upaya-upaya kolaborasi.

Empat keluaran partisipasi yang berkaitan dengan empat hal di atas.

1. Perbaikan kualitas. Aliran dan penggunaan informasi yang lebih baik dapat memberikan kejelasan tugas dan tujuan tugas, serta secara kualitatif menghasilkan keputusan, solusi masalah atau perubahan rencana yang lebih baik.
2. Peningkatan komitmen pegawai dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan, keputusan, solusi masalah, atau perubahan melalui “rasa memiliki” (karena terlibat dalam penetapan tujuan, pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, atau perubahan aktivitas). Keluaran ini meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan, dsb., dapat diimplementasikan secara efektif.
3. Dukungan terhadap pendekatan partisipatif dan kelanjutan efeknya sepanjang waktu, sebagai hasil dari pembelajaran melalui praktek keperilakuan; hal ini merupakan efek proses keperilakuan.
4. Peningkatan kapasitas adaptif organisasi. pengembangan kebersamaan norma- norma dan nilai-nilai dapat mendorong penggunaan hubungan interdependensi antara anggota organisasi dengan lebih efektif, melalui proses keorganisasian yang didasarkan pada kolaborasi bukan didasarkan pada solusi kalah-menang.

Empat jenis pendekatan partisipatif yang diterapkan dalam seting organisasi yaitu (1) partisipasi dalam penetapan tujuan, (2) partisipasi dalam pengambilan keputusan yang didefinisikan sebagai pemilihan alternatif, (3) partisipasi dalam menyelesaikan masalah, yang kadang-kadang disebut dengan pengambilan keputusan *non-programmed*, (4) partisipasi dalam pengembangan dan pengimplementasian perubahan dalam organisasi.

Menurut Siregar (2012), salah satu masalah anggaran yang mempengaruhi perilaku adalah tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran induk yang akan diberikan oleh manajer tingkat atas kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Partisipasi terdiri atas dua konsep, yaitu proses dan konten. Proses mengacu pada tindakan untuk berpartisipasi. Konten mengacu kepada tujuan bersama yang diinternalisasi oleh setiap anggota kelompok. Hal itu menjadi salah satu aspek penting dalam proses penganggaran karena dalam realitasnya anggaran yang sudah disahkan merupakan komitmen bersama semua pihak dalam organisasi. Kesepakatan antarindividu menimbulkan keterikatan untuk mencapai tujuan-tujuan anggaran yang sudah disusun bersama.

2.1.7. *Budgetary Slack*

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Bawahan melakukan *budgetary slack* dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target anggaran akan lebih mudah tercapai. *Budgetary slack* timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasar pencapaian anggaran. Apabila bawahan merasa insentifnya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan menciptakan *budgetary slack* melalui proses partisipasi.

Budgetary slack juga didefinisikan sebagai suatu perilaku yang disfungsi bahkan tidak jujur, karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi (Stevens, 1996). Manajer secara moral menilai *budgetary slack* sebagai sesuatu yang negatif. Hobson dkk (2011) mengeksplorasi argumen ini dan mengungkapkan bahwa skema pembayaran *slack-inducing* (insentif) dan nilai-nilai personal mendorong manajer menilai *budgetary slack* sebagai perilaku tidak etis.

2.1.8. Kapasitas Individu

Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum baik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman seseorang. Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat meningkatkan

kinerja seseorang. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal yang telah ditempuh seseorang di bangku sekolah atau perguruan tinggi. Kurikulum pendidikan yang baku dan waktu yang relatif lama biasanya dapat membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan umum. Pelatihan merupakan pendidikan yang diperoleh seorang karyawan di instansi terkait dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan atau dunia kerja. Pelatihan biasanya dilakukan dalam waktu yang relatif singkat dengan tujuan untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Sedangkan, pengalaman adalah pendidikan yang diperoleh seseorang selama bekerja di instansinya. Pengalaman seorang pegawai berkaitan dengan kondisi psikologis seseorang yang sudah handal dalam melaksanakan pekerjaan karena pengalamannya dalam beberapa tahun (Simanjuntak, 2011).

Pengertian kapasitas atau kemampuan identik dengan pengertian kreatifitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, seperti dinyatakan oleh Supriadi (1996:16) bahwa "Setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas, dan yang diperlakukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreatifitas (kemampuan) tersebut." Semiawan (1984:8) mengartikan "kreatifitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru antar unsur data atau hal-hal yang sudah ada sebelumnya." Dengan demikian secara operasional, kreatifitas dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan atau fleksibel dan orisinalitas serta kemampuan mengoleborasi (mengembangkan, memperkaya, dan memperinci) suatu gagasan oleh kreatifitas kerja pegawai yang optimal. Kinerja seseorang merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi, dimana motivasi sendiri adalah merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi, dimana motivasi sendiri adalah merupakan perpaduan antara pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang.

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, non formal dan informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertina, 2004), akan tetapi pada kenyataannya meningkatnya kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Belkaoui (1989) berpendapat bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi.

2.1.9. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, (1982); Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, dkk (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Dilain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (Panggabean, 2004). Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

2.1.10. Locus of Control

Locus of Control adalah suatu konsep yang menjelaskan apakah orang-orang merasa bahwa kendali hidupnya berada di tangannya sendiri (lokus kendali internal) atau berada di tangan lainnya (lokus kendali eksternal). Individu dengan lokus kendali internal percaya bahwa penguatan (*reinforcement*) yang terjadi pada mereka dalam dunia kerja ada pada kendali pribadi, mereka meyakini bahwa hasil dari suatu peristiwa berasal dari upaya dan tindakan mereka sendiri. Sementara individu dengan lokus kendali eksternal percaya bahwa penguatan yang terjadi pada mereka dalam dunia kerja bukan dibawah kendali pribadinya, melainkan diluar dirinya seperti nasib/takdir, keberuntungan atau kesempatan yang akan menentukan hasil dari suatu peristiwa.

Berdasarkan pada teori *locus of control*, bahwa perilaku seorang manajer dalam penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan internal *locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya, orang dengan eksternal *locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada di luar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan, dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya.

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran pada *Budgetary Slack*

Sistem anggaran berbasis kinerja yang kini diberlakukan adalah sistem anggaran berbasis tradisional yang menggunakan kinerja sebagai tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam penyelenggaraan kegiatan keorganisasian. Namun, penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran perusahaan menimbulkan terjadinya *budgetary slack*. Agen cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai, hal ini juga didorong oleh keinginan untuk mendapatkan penghargaan atas target yang telah dicapai. Selain itu, tahap perencanaan dan persiapan anggaran sering menimbulkan *budgetary slack*, karena penyusunan anggaran seringkali didominasi oleh kepentingan, serta kurang mencerminkan kebutuhan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Rani, dkk (2016), Benediktus (2015), Anak Agung (2015), I Nyoman (2015), Putu (2015). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dihipotesiskan :

H1: Terdapat pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*.

2.2.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, *Locus of Control* secara Simultan pada *Budgetary Slack*

Menurut Putu (2015) partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan 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. Komitme organisasi yang tinggi dapat mengurangi keinginan seorang pegawai yang berpartisipasi dalam penganggaran untuk menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya komitmen organisasi rendah dapat menimbulkan keinginan pegawai melakukan *budgetary slack*. Seseorang yang tidak memiliki *locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran dan menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Kapasitas individu penting bagi pengambil keputusan dalam menghadapi dan mengantisipasi ketidakpastian lingkungan, terutama isu *budgetary slack*.

H2: Terdapat pengaruh partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi, *locus of control* secara simultan pada *budgetary slack*.

2.2.3. Kapasitas Individu Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Kapasitas individu dari beberapa pengambil keputusan dapat terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman. Hal ini juga penting bagi pengambil keputusan dalam menghadapi dan mengantisipasi ketidakpastian lingkungan, terutama isu *budgetary slack*. Menurut Yuhertiana (2004), individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya dengan baik, sehingga dapat menurunkan *budgetary slack*. Tetapi, Rani,dkk (2016), Nasution (2011) dan Hapsari (2011) menyatakan hal yang berbeda bahwa kapasitas individu yang meningkat justru memunculkan *budgetary slack* dan sebagai konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dihipotesiskan:

H3: Kapasitas individu mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

2.2.4. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasi tertentu. Komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi keinginan seorang pegawai yang berpartisipasi dalam penganggaran untuk menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah berarti seorang pegawai lebih mengutamakan kepentingan pribadinya dan cenderung untuk melakukan *budgetary slack*. Hal ini didukung oleh Sandrya (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dihipotesiskan:

H4: Komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

2.2.5. *Locus of Control* Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*.

Menurut Sinaga (2013), *locus of control* adalah sampai sejauh mana orang yakin bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Manager berpandangan bahwa faktor penentu berada dalam kendali individu (*internal locus of control*), maka manajer akan berusaha secara optimal untuk mempengaruhi organisasi agar dapat mencapai target yang ditentukan. Sebaliknya, bila manager berpandangan bahwa faktor pengendali berada diluar kendali organisasi (*eksternal locus of control*), maka manajer akan merasa tidak berdaya untuk

menggerakkan organisasi mencapai sasaran yang ingin dicapai dalam anggaran. Dengan demikian, manajer akan termotivasi untuk menciptakan *budgetary slack* serta tindakan penyimpangan lainnya untuk memungkinkan tercapainya sasaran organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dihipotesiskan:

H5: *Locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

2.2.6. Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Putu (2015), Partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *slack* anggaran dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah. Komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi keinginan seorang pegawai yang berpartisipasi dalam penganggaran untuk menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya komitmen organisasi rendah dapat menimbulkan keinginan pegawai melakukan *budgetary slack*. Seseorang yang tidak memiliki *locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran dan menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang berdampak pada kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga menimbulkan adanya *budgetary slack*. Sistem pengendalian internal harus dilaksanakan dalam suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi. Dengan sistem pengendalian internal yang baik akan mampu mencegah terjadinya penyimpangan sehingga aktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar.

H6: Kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. (Sugiyono, 2011). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2011). Metode sampel yang diterapkan adalah metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian.

Alasan penggunaan metode purposive sampling didasari pertimbangan agar sampel data yang dipilih memenuhi kriteria untuk diuji. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan yang memiliki jabatan (General Manager, Manager, Junior Manager).
2. Telah menduduki jabatan tersebut minimal 1 tahun.
3. Terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

3.2. Variabel Penelitian

1. Budgetary Slack (Y)

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Sugiyono (2011). Dalam penelitian ini akan menggunakan variabel dependen *budgetary slack*, yaitu perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi.

2. Partisipasi Anggaran (X1)

Variabel bebas (independen) adalah Variabel Bebas yaitu variabel yang diduga sebagai penyebab timbulnya variabel lain dan biasanya variabel ini dimanipulasi, diamati dan diukur untuk mengetahui pengaruhnya terhadap variabel lain. Sugiyono (2011). Dalam penelitian ini akan menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, yaitu Partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebaskan anggaran kepada para manager tingkat bawah.

3. Variabel Moderating

- a. Kapasitas Individu (X2)
Kapasitas atau kemampuan individu adalah kesanggupan atau kecakapan yang berarti bahwa seseorang yang memiliki kecakapan atau kesanggupan meningkatkan produktifitas kerja.
- b. Komitmen Organisasi (X3)
Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.
- c. *Locus of Control* (X4)
Besarnya keyakinan karyawan pada kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai kesulitan dan tantangan dalam bekerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif di atas menunjukkan bahwa jumlah observasi dalam penelitian ini adalah 13 responden. Pada variabel Partisipasi Anggaran, nilai yang terkecil adalah 11,423 dan nilai yang terbesar adalah 18.431 dengan nilai rata-rata sebesar 15.55969 dan nilai deviasi standar sebesar 2.604040. Pada

variabel Kapasitas Individu, nilai yang terkecil adalah 7.434 dan nilai yang terbesar adalah 16.928 dengan nilai rata-rata sebesar 12.84746 dan nilai deviasi standar sebesar 3.314400. Pada variabel Komitmen Organisasi, nilai yang terkecil adalah 10.657 dan nilai yang terbesar adalah 24.039 dengan nilai rata-rata sebesar 17.41423 dan nilai deviasi standar sebesar 4.716470. Pada variabel *Locus of Control*, nilai yang terkecil adalah 10.509 dan nilai yang terbesar adalah 19.396 dengan nilai rata-rata sebesar 15.70800 dan nilai deviasi standar sebesar 2.848111. Pada variabel *Budgetary Slack*, nilai yang terkecil adalah 13.389 dan nilai yang terbesar adalah 25.286 dengan nilai rata-rata sebesar 17.24262 dan nilai deviasi standar sebesar 3.294938.

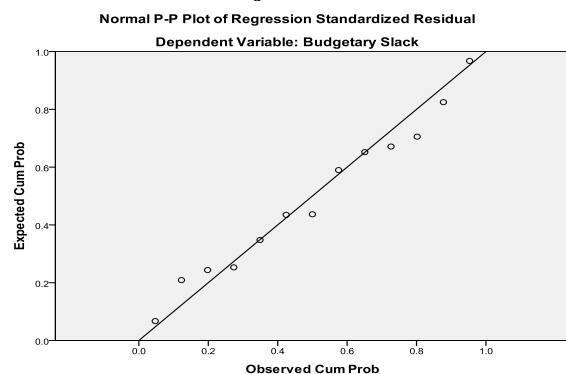
4.1.2. Uji Normalitas

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi berdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang berdistribusi secara normal. Ghozali (2011) menyatakan bahwa dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas dengan *Probability Plot* yaitu sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.1

Hasil Uji Normalitas



Sumber: Data primer yang diolah

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal atau grafik histogramnya. Hal ini berarti bahwa nilai residual yang dihasilkan dari regresi berdistribusi secara normal atau memenuhi asumsi klasik.

4.1.3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan korelasi antarvariabel independen, maka adanya masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak menimbulkan masalah multikolinearitas (Ghozali, 2011). Metode pengujian yang paling sering digunakan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Kriterianya yaitu jika nilai *Tolerance* variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

Berdasarkan hasil tersebut bahwa semua variabel menunjukkan nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,10 dan VIF yang kurang dari 10. Jadi, dapat dinyatakan bahwa tidak ada multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi.

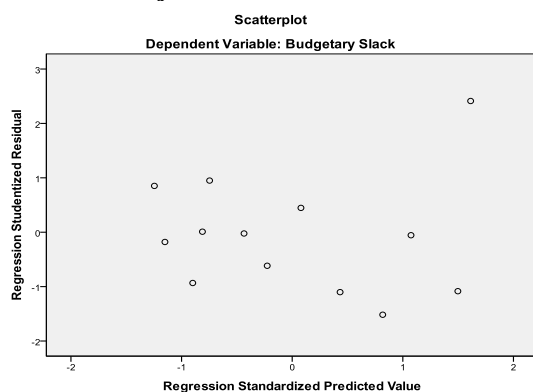
4.1.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Menurut Ghozali (2011) bahwa jika varian data residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan cara melihat grafik *Scatter Plot*. Adapun dasar pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.2
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer yang diolah

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah

angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Uji Regresi Sederhana Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*) untuk menganalisis tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* sebagai variabel *moderating*. Maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 4.179 + 0.805 \beta_1 X_1 + e$$

Nilai 0,805 X disebut juga *slope* yang menentukan arah regresi linier. Dalam hal ini, karena nilai *slope* nya positif maka menunjukkan hubungan yang positif, artinya makin tinggi nilai X maka makin besar pula nilai Y nya, atau selama semakin meningkatnya partisipasi anggaran maka semakin meningkat juga *budgetary slack*. Hal ini juga menunjukkan pendugaan laju peningkatan *budgetary slack* setiap kegiatannya. Artinya, peningkatan nilai *budgetary slack* akan meningkat sebanyak 0,805.

4.2.2. Uji Regresi Moderasi Partisipasi Anggaran (X1), Kapasitas Individu (X2) dan *Budgetary Slack* (Y)

Berdasarkan hasil , maka model MRA yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 8.617 + 0.813 X_1 + 0.022 X_2 - 0.031 X_1 X_2 + e$$

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran dan kapasitas individu memiliki koefisien regresi yang positif. Artinya adalah semakin baik partisipasi anggaran maka kapasitas individu semakin baik pula. Demikian juga dengan kapasitas individu. Semakin meningkatnya kapasitas individu maka meningkat pula *budgetary slack*.

Adapun variabel interaksi antara partisipasi anggaran dan kapasitas individu justru memperlihatkan koefisien regresi yang negatif. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa walaupun kapasitas individu mempunyai pengaruh yang positif terhadap *budgetary slack*, namun jika dihubungkan dengan partisipasi anggaran, variabel kapasitas individu justru mengurangi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Pengujian hipotesis pengaruh variabel moderasi kapasitas individu terhadap partisipasi anggaran dan *budgetary slack* pada tabel 4.16 diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,152 dan nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H3 ditolak (0,152 > 0,05), yang berarti bahwa kapasitas individu tidak

mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

4.2.3. Uji Regresi Moderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Komitmen Organisasi (X3) dan Budgetary Slack (Y)

Berdasarkan hasil, maka model MRA yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 11.513 + 0.625 X_1 - 0.519 X_3 + 0.020 X_1X_3 + e$$

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki koefisien regresi yang positif sedangkan komitmen organisasi memiliki koefisien regresi yang negatif. Artinya adalah semakin baik partisipasi anggaran maka berbanding terbalik dengan komitmen organisasi. Demikian juga dengan kapasitas individu. Semakin berkurangnya komitmen organisasi maka meningkatkan *budgetary slack*.

Adapun variabel interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi justru memperlihatkan koefisien regresi yang positif. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa walaupun komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *budgetary slack*, namun jika dihubungkan dengan partisipasi anggaran, variabel komitmen organisasi justru meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Pengujian hipotesis pengaruh variabel moderasi komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan *budgetary slack* pada tabel 4.17 diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,287 dan nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H_4 ditolak ($0,287 > 0,05$), yang berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

4.2.4. Uji Regresi Moderasi Partisipasi Anggaran (X1), Locus of Control (X4) dan Budgetary Slack (Y)

Berdasarkan hasil di atas, maka model MRA yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = - 6.571 + 0.792 X_1 + 0.428 X_4 + 0.032 X_1X_4 + e$$

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran dan *locus of control* memiliki koefisien regresi yang positif. Artinya adalah semakin baik partisipasi anggaran maka semakin baik pula *locus of control*. Demikian juga dengan *locus of control*. Semakin meningkatnya *locus of control* maka meningkatkan *budgetary slack*.

Adapun variabel interaksi antara partisipasi anggaran dan *locus of control* justru memperlihatkan koefisien regresi yang positif. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa walaupun *locus of control* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *budgetary slack*, jika dihubungkan dengan partisipasi anggaran, variabel komitmen organisasi justru meningkatkan

pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Pengujian hipotesis pengaruh variabel moderasi *locus of control* terhadap partisipasi anggaran dan *budgetary slack* pada tabel 4.18 diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,036 dan nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H_5 diterima ($0,036 < 0,05$), yang berarti bahwa *locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

4.2.5. Uji Regresi Moderasi Partisipasi Anggaran (X1), Kapasitas Individu (X2), Komitmen Organisasi (X3), Locus of Control (X4) dan Budgetary Slack (Y)

Berdasarkan hasil di atas, maka model MRA yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 9.124 + 0.859 X_1 - 0.508 X_2 - 0.458 X_3 + 0.399 X_4 + 0.000 X_1X_2X_3X_4 + e$$

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran dan *locus of control* memiliki koefisien regresi yang positif sedangkan kapasitas individu dan komitmen organisasi memiliki koefisien regresi yang negatif. Artinya adalah semakin baik partisipasi anggaran dan *locus of control* maka berbanding terbalik dengan kapasitas individu dan komitmen organisasi.

Adapun variabel interaksi antara partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* justru memperlihatkan koefisien regresi yang positif.

Pengujian hipotesis pengaruh variabel moderasi kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* pada tabel 4.19 diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,054 dan nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H_6 ditolak ($0,054 > 0,05$), yang berarti bahwa kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji F menunjukkan nilai F – hitung sebesar 4.258. Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai p-value sebesar 0,039 pada tingkat 5% atau 0,05 maka H_2 diterima. Dibuktikan dengan nilai signifikansi $< 0,05$. Ini berarti bahwa partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

4.3.2. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Pengujian ini dilakukan pada tingkat signifikansi (α)

sebesar 5% atau 0,05. Berdasarkan pada tabel 4.15, pengujian variabel partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* menghasilkan *p-value* sebesar 0,019 ($< 0,05$). Oleh karena nilai *p-value* $< (0,05)$, maka H_1 diterima yang berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

4.4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi pada intinya menyatakan seberapa baik suatu model untuk menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Nilai R^2 yang semakin tinggi menjelaskan bahwa semakin cocok variabel independen menjelaskan variabel dependen. Semakin kecil nilai R^2 berarti semakin sedikit kemampuan variabel-variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen.

4.4.1. Uji R-Square Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Budgetary Slack (Y)

Nilai *R-Square* sebesar 0,405, ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran dalam menjelaskan *budgetary slack* yaitu sebesar 40,5% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Diketahui koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,405, dengan mengakarkan nilai 0,405 didapatkan hasil 0,636. Hasil pengakaran tersebut merupakan koefisien korelasinya. Artinya keeratan korelasi antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* sebesar 0,636. Nilai koefisien determinasi termasuk dalam kategori kuat, atau peningkatan *budgetary slack* yang dipengaruhi partisipasi anggaran kuat. Kemudian koefisien determinasi sebesar sebesar 40,5% artinya sebanyak 40,5% perubahan *budgetary slack* dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

4.4.2. Uji R-Square Partisipasi Anggaran (X1), Kapasitas Individu (X2) dan Budgetary Slack (Y)

Nilai *R-Square* sebesar 0,547, ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran dalam menjelaskan *budgetary slack* dengan dimoderasi oleh variabel kapasitas individu yaitu sebesar 54,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Diketahui koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,547, dengan mengakarkan nilai 0,547 didapatkan hasil 0,740. Hasil pengakaran tersebut merupakan koefisien korelasinya. Artinya keeratan korelasi antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* sebesar 0,740. Nilai koefisien determinasi termasuk dalam kategori kuat, atau peningkatan *budgetary slack* yang dipengaruhi partisipasi anggaran dan kapasitas individu kuat. Kemudian koefisien determinasi sebesar sebesar 54,7% artinya sebanyak 54,7% perubahan *budgetary slack* dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan kapasitas individu, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

4.4.3. Uji R-Square Partisipasi Anggaran (X1), Komitmen Organisasi (X3) dan Budgetary Slack (Y)

Nilai *R-Square* sebesar 0,531, ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran dalam menjelaskan *budgetary slack* dengan dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi yaitu sebesar 53,1% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Diketahui koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,531, dengan mengakarkan nilai 0,531 didapatkan hasil 0,729. Hasil pengakaran tersebut merupakan koefisien korelasinya. Artinya keeratan korelasi antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* sebesar 0,729. Nilai koefisien determinasi termasuk dalam kategori kuat, atau peningkatan *budgetary slack* yang dipengaruhi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi kuat. Kemudian koefisien determinasi sebesar sebesar 53,1% artinya sebanyak 53,1% perubahan *budgetary slack* dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

4.4.4. Uji R-Square Partisipasi Anggaran (X1), Locus of Control (X4) dan Budgetary Slack (Y)

Nilai *R-Square* sebesar 0,688, ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran dalam menjelaskan *budgetary slack* dengan dimoderasi oleh variabel *locus of control* yaitu sebesar 68,8% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Diketahui koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,688, dengan mengakarkan nilai 0,688 didapatkan hasil 0,829. Hasil pengakaran tersebut merupakan koefisien korelasinya. Artinya keeratan korelasi antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* sebesar 0,829. Nilai koefisien determinasi termasuk dalam kategori sangat kuat sekali, atau peningkatan *budgetary slack* yang dipengaruhi partisipasi anggaran dan *locus of control* sangat kuat sekali. Kemudian koefisien determinasi sebesar sebesar 68,8% artinya sebanyak 68,8% perubahan *budgetary slack* dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan *locus of control*, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

4.4.5. Uji R-Square Partisipasi Anggaran (X1), Kapasitas Individu (X2), Komitmen Organisasi (X3), Locus of Control (X4) dan Budgetary Slack (Y)

Nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,819. Ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran dalam menjelaskan *budgetary slack* dengan dimoderasi oleh variabel kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* yaitu sebesar 81,9% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Diketahui koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,819, dengan mengakarkan nilai 0,819 didapatkan hasil 0,905. Hasil pengakaran tersebut merupakan koefisien korelasinya. Artinya keeratan korelasi antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* sebesar 0,905. Nilai koefisien

determinasi termasuk dalam kategori sangat kuat sekali, atau peningkatan budgetary slack yang dipengaruhi partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan locus of control sangat kuat sekali. Kemudian koefisien determinasi sebesar sebesar 81,9% artinya sebanyak 81,9% perubahan *budgetary slack* dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control*, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data mengenai "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Kapasitas Individu, Komitmen Organisasi, *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderasi" (Studi Kasus Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi), maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Partisipasi anggaran pada *budgetary slack* pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi. Dengan demikian, terlibatnya peran manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan kecenderungan terciptanya *budgetary slack*. Manajer tingkat bawah cenderung untuk melakukan *budgetary slack* dengan cara menurunkan pendapatan dan menaikkan biaya. Manajer tingkat bawah akan mudah untuk mencapai anggaran yang ditetapkan apabila melakukan *budgetary slack* dengan demikian kinerja manajer tersebut akan terlihat baik serta nantinya akan memperoleh bonus. Diperlukan adanya pembatasan partisipasi, yaitu bawahan dalam menyusun anggaran sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan sehingga dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*.
2. Partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian terdapat pengaruh partisipasi anggaran, kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap *budgetary slack*. Terlibatnya peran bawahan dengan kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* yang semakin baik akan menyebabkan pengaruh yang positif terhadap *budgetary slack*.
3. Kapasitas individu tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* disebabkan oleh adanya pengaruh kapasitas individu sangat kecil karena manajer tidak memiliki cukup pengetahuan untuk mengalokasikan sumber daya dengan baik, sehingga dapat menurunkan *budgetary slack*. Apabila manajer yang berpartisipasi dalam proses penganggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi perusahaan, maka memungkinkan manajer memberikan informasi yang dimiliki untuk

- membantu kepentingan perusahaan. Dengan disiapkannya kapasitas individu yang baik diharapkan mampu menurunkan terjadinya kesalahan kerja dan kecurangan dalam bekerja yang dilakukan baik sengaja maupun tidak sengaja.
4. Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* disebabkan oleh komitmen organisasi yang tinggi yang dapat mengurangi keinginan seorang manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan *budgetary slack*. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi, maka *budgetary slack* akan rendah.
 5. *Locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* disebabkan oleh manajer di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Sultan Thaha Jambi berusaha secara optimal untuk mempengaruhi perusahaan agar dapat mencapai target yang ditentukan, dengan demikian manajer akan termotivasi untuk menciptakan *budgetary slack* untuk memungkinkan tercapainya target perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa *locus of control* memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hubungan tersebut mengarah pada bertambahnya *budgetary slack* jika para manajer yakin akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan suatu permasalahan maka penggunaan anggaran partisipatif akan menimbulkan kepuasan kerja manajer.
 6. Kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* secara bersama – sama.

5.2. Saran

Bertolak dari keterbatasan pada penelitian maka penulis mencoba memberikan masukan atau pertimbangan berupa saran sebagai berikut :

1. Perusahaan

Bagi perusahaan agar dapat menjadi bahan untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang *budgetary slack*, sehingga manajemen perusahaan bisa merancang mekanisme pelaksanaan kelanjutan perusahaannya dengan baik. Perusahaan harus lebih selektif dalam memilih pejabat yang nantinya akan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu yang memiliki kapasitas individu, komitmen organisasi, dan *locus of control* yang tinggi. Karena dengan memiliki kapasitas individu, komitmen organisasi, dan *locus of control* yang tinggi seseorang akan merasacmampu menyelesaikan

pekerjaan dengan hasil yang optimal, sehingga menurunkan terjadinya *budgetary slack*.

2. Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh pada *budgetary slack*, sehingga perlu dilakukan pengendalian internal yang lebih memadai dalam pelaksanaan anggaran. Dengan lebih selektif dalam menentukan individu yang ikut berpartisipasi dalam penganggaran. Diharapkan dapat menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap *budgetary slack* seperti asimetri informasi, Ukuran Perusahaan, penekanan anggaran, dan dapat menambah rentang waktu penelitian dengan mengambil periode pengamatan yang lebih panjang agar lebih menangkap fenomena *budgetary slack* yang dilakukan perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Abraham H. Maslow, (2002). *“Motivation and Personality”*. Jakarta
- Anak Agung Istri, M. 2015. *“Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran.” E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Akuntansi Universitas Udayana.
- Andriyani, Lilik, dan Hidayati, L.A. 2010. *“Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Magelang.”* Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Anggraeni, Rika Sari. 2008. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Information Asymetry, dan Budget Emphasis Terhadap Slack Anggaran (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta).* Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Anthony, R.N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control System.*, McGraw Hill, New York.
- Arifah, Dista. 2012. *“Praktek Teori Agensi pada Entitas Publik dan Non Publik”*. Prestasi Vol. 9 No.1-Juni 2012. ISSN 1411-1497. Fakultas Ekonomi. Universitas Sultan Agung Semarang.
- Atkinson, AA.,R.J.Banker, R.S. Kaplan dan S.M, Young.1995 *,”Management Accounting”*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Azwar, Saifuddin. 200 3. *Penyusunan Skala Psikolog”*. Edisi IV. Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Benediktus Oksananda. 2015. *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Asimetri Informasi, Group Cohesiveness, Budaya Organisasi dan Kecukupan Anggaran Variabel Moderasi.”* Repository UNRI.
- Belkoui, Ahmed. 1989. *Behavioral Accounting*. Connecticut: Quorum Books.
- Brownell, Peter. 1982. *“The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness.”* Journal of Accounting Research, Vol.20, No.1.pp.16-27.
- Dajan, Anto. 1996. *”Pengantar Metode Statistik”*. Jilid II LP3ES. Jakarta.
- Dunk, Alan S. 1993. *“The Effect of Budget Emphasis and InformationAsymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack.”* TheAccounting Review, p. 400-410.
- Falikhatun, 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohensiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-Jawa Tengah).* *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*, Makasar.
- Falikhatun, 2007. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok.**Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume 6, no. 2.* Surakarta.
- Fisher, L., & Govindarajan, V. 1993. *“Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy.”* Journal of Management Accounting Research, 8, 129-144.
- Ghozali, Imam. 2006. *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.”* Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Govindarajan V. 1986. *“Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance”*. Universalistic and Contingency Perspective. Decision Sciences 17. pp. 496-516.
- Govindarajan, V. 1986. *“Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Unit in Multi-business Organization.”* Academy of Management Review, 11, 844-856.

- Govindarajan, V. 1988. "A Contingency Approach to Strategy Implementation at The Business Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms With Strategy." *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Hapsari, Yuliana, I. 2011. "Pengaruh Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack dengan Self Esteem sebagai variabel Pemoderasi." Tesis. Yogyakarta.
- Hansen, D.R., dan M.M. Mowen. 1997. *Management Accounting, International Editions*, McGraw-Hill.
- Hansen Dan Mowen. 2001. "Akuntansi Manajemen". Salemba Empat. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, Jogiyanto. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. BPFE, Yogyakarta.
- Imam Ghozali. 2001. "Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS". Badan Penerbit-Undip. Semarang.
- Imam Ghozali dan I Made Pradana Adiputra, 2002, "Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial." *Journal Bisnis Strategi* ,vol 10 Th VII, pp 48 – 61.
- I Nyoman Triantana Putra, I Made Pradana Adiputra, Nyoman Trisna. 2015. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack)." *Akuntansi Universitas Udayana*.
- Muhammad, Gamal. 2001. "Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran terhadap Budget Slack (Studi Kasus Pada Samudra Indonesia Group)." Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Mulyadi. 2001. "Akuntansi Manajemen." Salemba Empat, Yogyakarta.
- Kren Leslie, 1992. "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*. July. Pp. 511-526.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary slack dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol 7. Hal. 117-130.
- Sandrya, Luh Putu. 2013. "Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif Pada Budgetary Slack Dengan Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Pemoderasi. (Studi kasus Pada SKPD Di Kabupaten Badung, Bali)". (tesis). Program pascasarjana Universitas Udayana.
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin, 1970, "The Impact of People on Budgets". *Accounting Review*, Vol 45. Pp. 259-268.
- Simanjuntak, Payaman, J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Sinaga, Mardongan Tua. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Locus Of Control dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada SKPD Kota Pematang Siantar) Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Singgih Santosa. 2000. "Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS". Gramedia. Jakarta
- Stevens, D.E., 2002, "The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack". *Journal Management Accounting Research*, Vol.14. Pp. 153–171.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Supriono R.A. 1993. "Akuntansi Manajemen I. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan". Edisi I. BPFE. UGM. Yogyakarta.
- Sulistyo, Wahyu Adhy. 2010. "Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Keuangan Pada Perusahaan Yang Listing di Bursa Efek Indonesia Periode 2006-2008." Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Suwardjono. 2002. *Teori Akuntansi : Perencanaan Pelaporan Keuangan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Siregar, Baldric. 2011. "Akuntansi Manajemen." STIE YKPN, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2004. "Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis". Rajawali Pers. Jakarta.

- Usmara, 2003, "Hanbook Of Ornanization : Kajian dan Teori Organisasi". Penerbit Amara Book, Yogyakarta.
- Vroom, Victor H. 2005. "Work and Motivation."
- Wahyudin Nor. 2007. "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". SNA X. 26-28 Juli. pp 1-27.
- Yuhertiana, Indrawati. 2004. "Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary Slack". Wacana, Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jawa Timur.
- Young, S.M.1985."Participative Budgeting : The Effect of Risk Aversion and Asymetric Information on Budgetary Slack." Journal of Accounting Research, Vol.23 : 829-842.
- Asri, Mohd. and Ruhaya Atan. 2013. *The Relationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: A Case of High Malaysian Sustainability Companies and Global Sustainability Companies*. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economic and Law, Vol.3, Issue I (December) ISSN 2289-1560.
- Bayoud, Nagib Salem, Marie Kavanagh, Geoff Slaughter. 2012. *Factor Influencing Levels of Corporate Social Responsibility Disclosure by Libya Firms: A Mixed Study*. International Journal of Economics and Finance, Vol.4 No.4 April 2012. ISSN 1916-971X.
- Ekowati, Lilis & Prasetyono. 2014. *Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Growth, dan Media Exposure Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Simposium Nasional Akuntansi XVII, Lombok, 24 – 27 September 2014.
- Farook, Sayd dan Roman Lanis. 2005. *Banking On Islam? Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure*. <http://www.afaanz.org/web2005/papers>.
- Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nasser, Kamal dan Yousef Hasan. 2013. *Determinants of Corporate Social Responsibility Reporting: Evidence from an Emerging Economy*. Journal of Contemporary Issues in Business Research, Vol.2 Issue No.3 2013.
- Siregar, S Veronica and Yanivi Bachtiar. 2010. *Corporate Social Reporting; Empirical Evidence from Indonesian Stock Exchange*. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol.3, No.3,2010, pp.241-252.
- Suarniati, Ni Made, Sri Sundari dan Syahrir. 2015. *Pengaruh Corporate Governance Terhadap Pengungkapan Informasi dengan Ukuran Perusahaan dan Leverage Sebagai Variabel Moderating*. Universitas Hasanudin.
- Sufian, Mohammad Abu dan Muslima Zahan. 2013. *Ownership Structure and Corporate Social Responsibility Disclosure in Bangladesh*. International Journal of Economics and Financial Issues, Vol.3 No.4, 2013, hal 901-909, ISSN: 2146-4138.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.
- Tarjo. 2008. *Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan Institusional dan Leverage Terhadap Manajemen Laba, Nilai Pemegang saham serta Cost of Equity Capital*. Simposium Nasional Akuntansi XI. Pontianak, 22 – 25 Juli 2008.
- Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang *Perseroan Terbatas*.
- Urip, Sri. 2013. *Strategi CSR: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Peningkatan Daya Saing Perusahaan Di Pasar Negara Berkembang*. Jakarta: Penerbit Literati Imprint.
- Utama, Sidharta. 2007. *Evaluasi Infrastruktur Pendukung Pelaporan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan di Indonesia*. Melalui <http://www.ui.edu> [2 November 2014]