

**FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENCPTAAN  
*BUDGETARY SLACK*  
(Studi Empiris pada SKPD Kota Surakarta)**

**Denisse Sunarchrisna**  
**denisserisc@ymail.com**

**Kun Ismawati**  
**ismawatik@yahoo.com**

**Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta**

***Abstract***

*This study aims to analyze the influence of obedience pressure factors, budget participation and perceptions of responsibility have an influence on the creation of budgetary slack. Based on the results of this study can give thought and consideration in determining the policy of obedience pressure, budget participation and perceptive responsibility factors so as to minimize the occurrence of budget slack.*

*Hypothesis testing in this study using multiple regression analysis tools with t test and F test. Population in this research is all employees of Organization of Regional Device (OPD) Surakarta. Sampling method used in this study is purposive sampling based on the criteria that have been described above, then obtained 25 OPD as a sample with the number of 52 employees.*

*Based on the results of the research note that the pressure of obedience has a significant negative effect on budgetary slack on the Organization of the Regional Area of Surakarta City, so  $H_1$  accepted. Budget participation has a significant positive effect on the budgetary slack on the Organization of the Regional Area of Surakarta City so that  $H_2$  is accepted. Responsibility of perception has a significant positive effect on the budgetary slack on the Organization of Local Area of Surakarta City so that  $H_3$  is accepted.*

**Keywords:** *pressure of obedience, budgetary participation, responsibility percep-sian, budgetary slack.*

## PENDAHULUAN

### Latar belakang Masalah

Anggaran merupakan instrumen penting untuk pengendalian internal managemen. Anggaran akan digunakan dalam menjalankan aktivitas-aktivitas setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (Biantara dan Putri, 2014). Penyusunan anggaran perlu memperhatikan pihak-pihak yang berpatisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran adalah pihak prinsipal (atasan) dan agent (bawahan). Partisipasi anggaran berpotensi menimbulkan masalah kesenjangan anggaran, yaitu estimasi pendapatan yang terlalu rendah atau estimasi biaya yang terlalu tinggi sehingga anggaran tersebut mudah dicapai atau bahkan terlampaui sehingga kinerjanya terlihat baik dan bahkan berpotensi untuk memperoleh bonus. Terdapat anggapan bahwa manajemen justru sering membuat *budget-*

*ary slack* dalam proses penganggaran (Wang & Song, 2012).

*Budgetary slack* timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasar pencapaian anggaran. Apabila subordinates merasa insentifnya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan membuat *budgetary slack* melalui proses partisipasi. Salah satu konflik peran utama pada akuntan manajemen dalam sebuah penganggaran adalah keinginan managemen *corporate* untuk mengendalikan anggaran dan managemen lokal (pusat pertanggungjawaban) untuk mengamankan anggaran yang lebih mudah dicapai. Faktor penentu *budgetary slack* dimasukkan tekanan pengaruh sosial seperti harapan persepsi akuntan manajemen lain dan tekanan superior (Grediani dan Sugiri, 2013).

Akuntan manajemen memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan

kan informasi secara adil dan obyektif dan mengungkapkan sepenuhnya semua informasi relevan yang secara wajar diharapkan mempengaruhi pemahaman maksud laporan, analisa, dan rekomendasi yang disajikan. Paradigma ketaatan pada kekuasaan tersebut menjelaskan bahwa bawahan yang mengalami tekanan ketaatan dari atasan akan mengalami perubahan psikologis dari seseorang yang berperilaku otonomis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggungjawab atas apa yang dilakukannya (Grediani dan Sugiri, 2013).

Proses penyusunan dan penetapan anggaran dalam pemerintahan menerapkan anggaran partisipatif. Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran

dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Proses penyusunan anggaran partisipatif ini terbilang efektif karena disini terjadi pertukaran informasi yang efektif sehingga besaran anggaran yang disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran yang dekat dengan lingkungan operasi, akan tetapi jika tidak dikelola dengan baik partisipasi penganggaran juga akan berdampak negatif yaitu senjangan anggaran (Pratama, 2013). Berbagai hal diatas mendorong penulis untuk melakukan penelitian berjudul: “Pengaruh Tekanan Ketaatan, Partisipasi Anggaran Dan Tanggung Jawab Persepsi Terhadap Penciptaan *Budgetary Slack* (Studi Empiris pada SKPD Kota Surakarta)”.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas yang menjadi masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut.

1. Apakah faktor tekanan ketaatan memiliki pengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*?
2. Apakah faktor partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*?
3. Apakah faktor tanggung jawab persepsian memiliki pengaruh terhadap penciptaan *budgetary slack*?

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Anggaran**

Suadi (2011) menyatakan bahwa anggaran adalah pernyataan resmi oleh manajemen tentang harapan manajemen mengenai pendapatan, biaya, dan transaksi keuangan lain dalam jangka waktu tertentu untuk perusahaan yang menjadi tanggung-jawabnya. Nafarin (2009) menyatakan anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan um-

umnya dinyatakan dalam uang dalam jangka waktu tertentu.

#### **Senjangan Anggaran(*Budgetary Slack*)**

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dapat diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan, 2008). Sedangkan menurut Suartana (2010), *budgetary slack* adalah proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan.

#### **Tekanan Ketaatan**

Douglas dan Weir (2010) menyoroti hubungan antara etika dan menciptakan *slack* dengan melakukan survei pada akuntan manajemen. Namun hasil survei mereka tidak menunjukkan arah asosiasi atau memberikan bukti tentang pengaruh tekanan untuk menciptakan *slack* dalam proses penetapan anggaran. Proses penetapan

anggaran merupakan subyek konflik karena terlalu subyektif dan rentan terhadap berbagai jenis pengaruh. Jansen dan Von Glinow (2008) menyatakan bahwa hasil ambivalensi etis dalam situasi di mana perilaku dipengaruhi oleh struktur pahala konflik dengan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai etika dan penilaian. Konflik utama manajemen untuk akuntan dalam skenario anggaran adalah antara keinginan manajemen untuk melayani sebagai fitur kontrol dan manajemen lokal mempertimbangkan pengaruh sosial dan insentif lain yang mempengaruhi penciptaan *budgetary slack*. Salah satu konflik peran utama pada akuntan manajemen dalam sebuah penganggaran adalah keinginan managemen *corporate* untuk mengendalikan anggaran dan managemen lokal (pusat pertanggungjawaban) untuk mengamankan anggaran yang lebih mudah dicapai.

### Partisipasi Anggaran

Dharmanegara (2010) menjelaskan partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi anggaran menurut Kenis (2009) adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penganggaran. Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran diharapkan meningkatkan efisiensi. Brownell (2008) menjelaskan partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka.

Karakteristik penganggaran partisipatif menurut Milani dalam Supriyono (2005) terdiri dari: 1) Keikutsertaan dalam penyusunan angga-

ran. 2) Kepuasan dalam penyusunan anggaran. 3) Kebutuhan memberikan pendapat. 4) Kerelaan dalam memberikan pendapat. 5) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir. 6) Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

### Tanggungjawab Persepsi

Jansen dan Von Glinow (2008) terkait berdasarkan norma-perilaku untuk menerima tanggung jawab dan perilaku *counternorm* untuk menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, *responsibility shifting* dianggap anteseden kritis pada keputusan untuk mematuhi atasan dan berperilaku yang tidak etis. Hasil penelitian Davis et al. (2006) menunjukkan bahwa partisipan yang melanggar kebijakan perusahaan dengan mentaati perintah atasan merasa kurang bertanggung jawab terhadap hasil keputusan mereka.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait dengan *budgetary slack* bukanlah penelitian yang baru, telah ada beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dalam kaitan antara tekanan pengaruh sosial (*social influence pressure*) dan pengurangan *budgetary slack* yakni: (Evi Grediani dan Slamet Sugiri, (2013); Young (2005); Frederickson dan Cloyd (2008) dan Wang & Song (2012). Evi Grediani dan Slamet Sugiri (2013) menemukan bahwa rata-rata akuntan manajemen yang menaikkan rekomendasi anggaran merasa kurang bertanggungjawab dibanding yang tidak menaikkan rekomendasi anggaran. Young (2005) menemukan bahwa mahasiswa MBA di bawah tekanan sosial mengurangi *budgetary slack* dibandingkan mahasiswa yang tidak di bawah tekanan. Frederickson dan Cloyd (2008) terkait tentang pengetahuan dari harapan atasan, menguji para mahasiswa S1 dalam menciptakan *slack* meskipun

mereka tidak menemukan hubungan positif yang diperkirakan antara tekanan pengaruh sosial dan perubahan dalam menciptakan *slack*. Wang & Song, (2012) menemukan bahwa potensi timbulnya masalah kesenjangan

anggaran adalah estimasi pendapatan yang terlalu rendah atau estimasi biaya yang terlalu tinggi.

Tabel berikut meringkas penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Evi Grediani dan Slamet Sugiri (2013)	Pengaruh Tekanan Ketaatan dan Tanggung Jawab Persepsi pada Penciptaan <i>Budgetary Slack</i>	Independen: tekanan ketaatan dan tanggung jawab persepsi Dependeng: <i>budgetary slack</i>	Rata-rata akuntan manajemen yang menaikkan rekomendasi anggaran merasa kurang bertanggungjawab dibanding yang tidak menaikkan rekomendasi anggaran.
2	Young, S. M. And Merchant (2005)	<i>Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack.</i>	Independen: Keeng-gaman mengambil resiko dan asimetri informasi Dependen: <i>budgetary slack</i>	Mahasiswa MBA di bawah tekanan sosial mengurangi <i>budgetary slack</i> dibandingkan mahasiswa yang tidak di bawah tekanan
3	Frederickson, J. R., and C. B. Cloyd (2008).	<i>The effects of performance cues, subordinate susceptibility to social influences, and the nature of the subordinate's private information on budgetary slack.</i>	Independen: kinerja, tekanan sosial dan ordinasi pribadi Dependen: <i>budgetary slack</i>	Terdapat hubungan positif antara tekanan pengaruh sosial dan perubahan dalam menciptakan <i>slack</i> .
4	Wang & Song ,(2012).	<i>Is Budget Slack Immoral</i>	Independen: Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: <i>budgetary slack</i>	Partisipasi anggaran potensi timbulnya masalah yaitu estimasi pendapatan yang terlalu rendah atau estimasi biaya yang terlalu tinggi

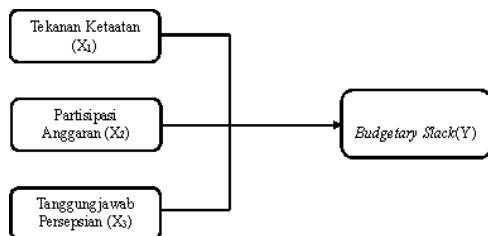
Penelitian yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian tersebut di atas dalam hal variabel, lokasi penelitian, tahun amatan. Variabel dalam penelitian ini mengkompilasikan berbagai variabel dari penelitian tersebut. Variabel tekanan ketaatan

dan tanggung jawab persepsi diambil dari penelitian Evi Grediani dan Slamet Sugiri (2013). Variabel partisipasi anggaran diambil dari penelitian Wang & Song (2012); variabel *budgetary slack* diambil dari penelitian Young, S. M. And Merchant

(2005); Frederickson, J. R., and C. B. Cloyd (2008).

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan untuk mengetahui gambaran lebih jelas tentang hubungan variabel. Pengaruh faktor tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggung jawab persepsian terhadap penciptaan *budgetary slack* dapat dilihat pada kerangka pemikiran sebagai berikut:



### Perumusan Hipotesis

$H_0_1$  : Tekanan ketaatan tidak berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_{a_1}$  : Tekanan ketaatan berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_0_2$  : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh negatif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_{a_2}$  : Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_0_3$  : Tanggungjawab persepsi tidak berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

$H_3$  : Tanggungjawab persepsi berpengaruh positif terhadap penciptaan *budgetary slack*.

### METODE PENELITIAN

#### Populasi

Howel (2011:7) menjelaskan bahwa Populasi adalah sebagai kumpulan dan peristiwa dimana anda tertarik dengan peristiwa tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang menangani penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) di 3 Satuan

Gabungan (Satgab) / 24 kantor dinas Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Surakarta.

*Tabel  
Jumlah Dinas Kota Surakarta*

SATGAB	DINAS	JUMLAH DINAS
Satuan Gabungan I	1. Inspektorat 2. BAPPEDA 3. BKPPD 4. SETWAN 5. DPMPTSP 6. Dinas PP PA dan PM	6 dinas
Satuan Gabungan II	1. Dinas Kesehatan 2. Dinas Pendidikan 3. DIPUPR 4. DISPERUM KPP 5. Dinas Sosial 6. DISNAKER PERIN 7. DISKOMINFO SP 8. Dinas Pariwisata 9. Dinas Perdagangan	9 Dinas
SATGAB III	1. DISPERTAN KPP 2. DLH 3. DISDUK CAPIL 4. Dinas Pengendalian Penduduk & Keluarga Berencana 5. DISHUB 6. DISPORA 7. DISKOP UKM 8. Dinas Kebudayaan 9. Dinas Damkar	9 Dinas

### Sampel

Ridwan (2007:57) menyampaikan bahwasampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 2 orang yang menangani penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada kantor dinas yang terdapat pada masing-masing

Satgab. Setiap kantor dinas diambil 2 (dua) orang sampel yang terdiri dari seorang kepala dinas dan bendahara.

### Teknik Pengambilan Sampel

Peneliti menggunakan metode *purposive sampling*. Sugiyono (2013:218-219) berpendapat bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut yang dianggap paling

tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan mengambil sampel 2 (dua) orang yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaporan anggaran di masing-masing kantor dinas yaitu seorang kepala dinas dan bendahara.

### Pengukuran Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1. Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dapat diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan yang diterjemahkan oleh Tjakrawala, 2008). Variabel senjangan anggaran (*budgetary slack*) diukur menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjukkan rendahnya pengawasan fungsional dan skor (5) menunjukkan

tingginya pengawasan fungsional (skor 1: sangat tidak setuju, skor 2: tidak setuju, skor 3: tidakpasti, skor 4: setuju, skor 5: sangat setuju).

2. Tekanan ketataan adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan, dalam hal ini tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan tempatnya bekerja (Mangkunegara, 2010). Variabel tekanan ketataan diukur dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjukkan rendahnya pengawasan fungsional dan skor (5) menunjukkan tingginya pengawasan fungsional (skor 1: sangat tidak setuju, skor 2: tidak setuju, skor 3: tidakpasti, skor 4: setuju, skor 5: sangat setuju)
3. Partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu terlibat

dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 2008). Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjukkan rendahnya pengawasan fungsional dan skor (5) menunjukkan tingginya pengawasan fungsional (skor 1: sangat tidak setuju, skor 2: tidak setuju, skor 3: tidakpasti, skor 4: setuju, skor 5: sangat setuju).

4. Tanggungjawab Persepsi Tanggungjawab persepsi adalah norma-perilaku untuk menerima tanggung jawab dan perilaku-*counternorm* untuk menghindari tanggung jawab (Jansen dan Von Glinow, 2008). Variabel tanggung-jawab persepsi diukur dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjuk-

kan rendahnya pengawasan fungsional dan skor (5) menunjukkan tingginya pengawasan fungsional (skor 1: sangat tidak setuju, skor 2: tidak setuju, skor 3: tidakpasti, skor 4: setuju, skor 5: sangat setuju).

## **Metode Analisis Data**

### *Analisis Regresi Berganda*

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model regresi linier berganda. Regresi Linier Berganda adalah alat analisis yang dipergunakan untuk memprediksi pengaruh variabel-variabel kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan. Istilah regresi pertama kali diperkenalkan oleh Sir Francis Galton (Ghozali, 2011). Adapun Model regresi yang digunakan dalam menentukan hipotesis disini adalah dengan formula OLS (Ordinary Least Square) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Di mana:

a	= Konstanta
b	= Koefisien Regresi
Y	= Penciptaan <i>Budgetary Slack</i>
X <sub>1</sub>	= Tekanan Ketaatan
X <sub>2</sub>	= Partisipasi Anggaran
X <sub>3</sub>	= Tanggungjawab Persepsian
e	= Error

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan mengukur/ melakukan Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) dan melakukan Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Hipotesis

#### a. Pengujian Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda bertujuan mengetahui pengaruh tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggungjawab persepsian terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta. Adapun berdasarkan perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**

Variabel	Coefficient	Beta	t <sub>hitung</sub>	p
(Constant)	10,401		4,241	0,000
Tekanan Ketaatan	-0,156	-0,186	-2,065	0,044
Partisipasi Anggaran	0,446	0,520	4,750	0,000
Tang. Persepsian	0,246	0,283	2,532	0,015
R <sup>2</sup>	= 0,649			
F <sub>hitung</sub>	= 29,620			
F <sub>tabel</sub>	= 2,80			
t <sub>tabel</sub>	= 2,021			

Sumber: data primer diolah 2017

Dari Tabel diatas yang merupakan hasil pengujian regresi linier berganda dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{BUD} = 10,401 - 0,156\text{TEK} + 0,446\text{PAR} + 0,246\text{TAN} + e$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai nilai koefisien *beta* sebesar 0,520 yang lebih besar jika dibandingkan dengan variabel yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa

partisipasi anggaran paling dominan berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

#### b. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara

individu. Pengujian regresi digunakan pengujian dua arah (*two tailed test*) dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  yang berarti bahwa tingkat keyakinan adalah sebesar 95%. Adapun hasil uji t adalah sebagai berikut:

**Tabel**  
**Hasil Uji Ketepatan Parameter Penduga (Uji t)**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	p	Keterangan
Tekanan Ketaatan	-2,065	-2,021	0,044	$H_1$ diterima
Partisipasi Anggaran	4,750	2,021	0,000	$H_2$ diterima
Tanggungjawab Persepsi	2,532	2,021	0,015	$H_3$ diterima

Sumber: Data primer diolah 2017

#### 1) Hasil Pengujian Hipotesis 1 ( $H_1$ )

Langkah-langkah pengujian terhadap hipotesis 1 ( $H_1$ ) adalah sebagai berikut:

##### a) Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya tekanan ketaatantidak berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta

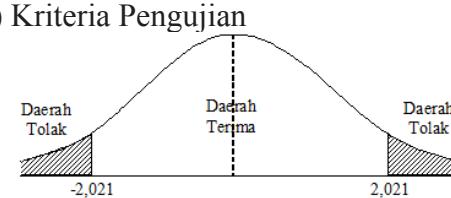
$H_a : b_1 \neq 0$ , artinya tekanan ketaatanberpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

##### b) Menentukan *level of significant*.

Pada penelitian ini digunakan *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Dengan *level of significant*  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t_{tabel} &= \alpha/2, n-k \\ &= 0,05/2, 52-4 \\ &= 0,025, 48 \\ &= 2,021 \end{aligned}$$

##### c) Kriteria Pengujian



$H_0$  diterima apabila:  $-2,021 \leq t_{hitung} \leq 2,021$

$H_0$  ditolak apabila:  $t_{hitung} > 2,021$   
atau  $t_{hitung} < -2,021$

d) Perhitungan nilai t

Hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan SPSS 20.0 for windows diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar -2,065.

e) Menarik simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengaruh tekanan ketaatan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,065 dan  $p = 0,044$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,065 < -2,021$ ) dan probabilitas  $0,044 < 0,05$ ; maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa tekanan ketaatan berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

2) Hasil Pengujian Hipotesis 2( $H_2$ )

Langkah-langkah pengujian terhadap hipotesis 2 ( $H_2$ ) adalah sebagai berikut:

a) Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$ , artinya partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta

$H_a : b_2 \neq 0$ , artinya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

b) Menentukan *level of significant*.

Pada penelitian ini digunakan *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Dengan *level of significant*  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

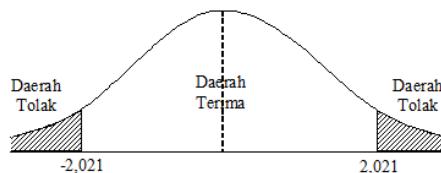
$$t_{tabel} = \alpha/2, n-k$$

$$= 0,05/2, 52-4$$

$$= 0,025, 48$$

$$= 2,021$$

c) Kriteria Pengujian



$H_0$  diterima apabila:  $-2,021 \leq t_{hitung} \leq 2,021$

$H_0$  ditolak apabila:  $t_{hitung} > 2,021$   
atau  $t_{hitung} < -2,021$

#### d) Perhitungan nilai t

Hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan SPSS 20.0 for windows diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,750.

#### e) Menarik simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,750 dan  $p = 0,000$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,750 > 2,021$ ) dan probabilitas  $0,000 < 0,05$ ; maka ini menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan

terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

#### 3) Hasil Pengujian Hipotesis 3( $H_3$ )

Langkah-langkah pengujian terhadap hipotesis 3 ( $H_3$ ) adalah sebagai berikut:

##### a) Hipotesis

$H_0 : b_3 = 0$ , artinya tanggungjawab persepsian tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta

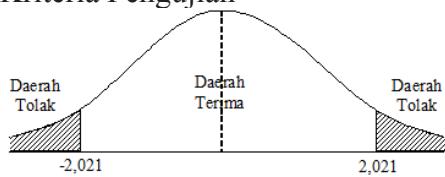
$H_a : b_3 \neq 0$ , artinya tanggungjawab persepsian berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

##### b) Menentukan *level of significant*.

Pada penelitian ini digunakan *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Dengan *level of significant*  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t_{tabel} &= \alpha/2, n-k \\ &= 0,05/2, 52-4 \\ &= 0,025, 48 \\ &= 2,021 \end{aligned}$$

c) Kriteria Pengujian



$H_0$  diterima apabila:  $-2,021 \leq t_{hitung} \leq 2,021$

$H_0$  ditolak apabila:  $t_{hitung} > 2,021$   
atau  $t_{hitung} < -2,021$

d) Perhitungan nilai t

Hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan SPSS 20.0 for windows diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,532.

e) Menarik simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengaruh tanggungjawab persepsi terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,532 dan  $p= 0,015$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,532 > 2,021$ ) dan probabilitas  $0,015 < 0,05$ ; maka ini menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa tanggungjawab

persepsi berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

c. Uji F

Uji ini digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara bersama-sama apakah terdapat pengaruh antara tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggungjawab persepsi (variabel bebas) dengan *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta (variabel terikat). Langkah-langkah pengujian F statistik adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$  artinya tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggungjawab persepsi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$  artinya tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan

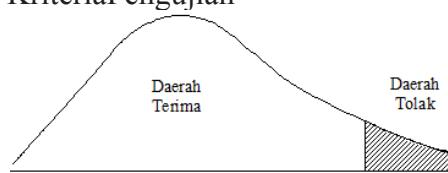
tanggungjawab persepsian secara bersama-sama berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

### 2) Menentukan *level of significant*

Pada penelitian ini digunakan *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Dengan *level of significant*  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{tabel}$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= \alpha; k-1; n-k \\ &= 0,05; 4-1; 52-4 \\ &= 0,05; 3; 48 \\ &= 2,45 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria Pengujian



$H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} \leq 2,45$

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > 2,45$

### 7) Hasil $F_{hitung}$

Hasil perhitungan nilai  $F_{hitung}$  yang dilakukan dengan bantuan program SPSS 20.0 for windows adalah 29,620.

### 8) Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis uji F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 29,620 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $< 0,05$ , maka model di atas sudah tepat (*fit*) atau berarti bahwa pemilihan variabel tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggungjawab persepsian sebagai prediktor dari *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta sudah tepat. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggungjawab persepsian secara simultan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

### Pembahasan

Anggaran merupakan instrumen penting untuk pengendalian internal managemen. Anggaran dalam pemerintah daerah begitu penting bagi

tiap-tiap instansi pemerintahan dalam menjalankan aktivitas kepemerintahan. Anggaran akan digunakan dalam menjalankan aktivitas-aktivitas setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pemerintah daerah terdiri dari berbagai instansi yang dikenal dengan OPD yang terdiri dari Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan, dan Inspektorat (Biantara dan Putri, 2014).

Penyusunan anggaran perlu memperhatikan pihak-pihak yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran adalah pihak prinsipal (atasan) dan agent (bawahan). Partisipasi anggaran potensi timbulnya masalah kesenjangan anggaran, yaitu estimasi pendapatan yang terlalu rendah atau estimasi biaya yang terlalu tinggi sehingga anggaran tersebut mudah dicapai atau bahkan terlampaui sehingga kinerjanya terlihat baik dan bahkan berpotensi untuk memperoleh bonus. Meski demikian, manage-

men sering membuat *budgetary slack* dalam proses penganggaran (Wang & Song, 2012).

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggung-jawab persepsian terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Tekanan Ketaatan terhadap *Budgetary Slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

Pengaruh tekanan ketaatan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-2,065$  dan  $p= 0,044$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,065 < -2,021$ ) dan probabilitas  $0,044 < 0,05$ ; maka  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa tekanan ketaatan berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

Konflik utama manajemen untuk akuntan dalam skenario anggaran adalah antara keinginan manajemen untuk melayani sebagai fitur kontrol dan manajemen lokal mempertimbangkan pengaruh sosial dan insentif lain yang mempengaruhi penciptaan budgetary slack. Salah satu konflik peran utama pada akuntan manajemen dalam sebuah penganggaran adalah keinginan managemen *corporate* untuk mengendalikan anggaran dan managemen lokal (pusat pertanggungjawaban) untuk mengamankan anggaran yang lebih mudah dicapai. Faktor penentu *budgetary slack* dimasukkan tekanan pengaruh sosial seperti harapan persepsi akuntan manajemen lain dan tekanan superior (Grediani dan Sugiri, 2013). Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari perilaku individu lain.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,750 dan  $p= 0,000$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,750 > 2,021$ ) dan probabilitas  $0,000 < 0,05$ ; maka ini menunjukkan bahwa  $H_2$  diterima, yang berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

Proses penyusunan dan penetapan anggaran dalam pemerintahan menerapkan anggaran partisipatif. Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas

pencapaian target anggaran tersebut. Proses penyusunan anggaran partisipatif ini terbilang efektif karena disini terjadi pertukaran informasi yang efektif sehingga besaran anggaran yang disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran yang dekat dengan lingkungan operasi, akan tetapi jika tidak dikelola dengan baik partisipasi penganggaran juga akan berdampak negatif yaitu senjangan anggaran (Pratama, 2013).

- Pengaruh Tanggungjawab Persepsi terhadap *Budgetary Slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

Pengaruh tanggungjawab persepsi terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,532 dan  $p= 0,015$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,532 > 2,021$ ) dan probabilitas  $0,015 < 0,05$ ; maka ini

menunjukkan bahwa  $H_3$  diterima, yang berarti bahwa tanggungjawab persepsi berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta.

Akuntan manajemen memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan informasi secara adil dan obyektif dan mengungkapkan sepenuhnya semua informasi relevan yang secara wajar diharapkan mempengaruhi pemahaman maksud laporan, analisa, dan rekomendasi yang disajikan. Paradigma ketaatan pada kekuasaan tersebut menjelaskan bahwa bawahan yang mengalami tekanan ketaatan dari atasan akan mengalami perubahan psikologis dari seseorang yang berperilaku otonomis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggungjawab atas apa yang

dilakukannya. Orang normal dapat melakukan tindakan destruktif jika menghadapi tekanan besar dari otoritas yang sah. Orang yang dalam kehidupan sehari-harinya bertanggungjawab dan terhormat bisa jadi tertekan oleh otoritas dan mau saja melakukan tindakan kejam dalam situasi tertekan (Grediani dan Sugiri, 2013).

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh tekanan ketaatan, partisipasi anggaran dan tanggung-jawab persepsian terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta dapat ditarik kesimpulan:

1. Tekanan ketaatan berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta, sehingga  $H_1$  diterima. Hasil penelitian relevan dengan penelitian Frederickson, J. R., and C. B. Cloyd (2008)

yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara tekanan pengaruh sosial dan perubahan dalam menciptakan *slack*.

2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta sehingga  $H_2$  diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wang & Song, (2012) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpotensi timbulnya masalah kesenjangan anggaran.
3. Tanggungjawab persepsian berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta sehingga  $H_3$  diterima. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Grediani dan Sugiri (2013) yang menunjukkan bahwa rata-rata akuntan manajemen yang menaikkan rekomendasi anggaran merasa kurang bertanggungjawab dibanding yang tidak menaikkan rekomendasi anggaran.

### Keterbatasan Penelitian

Berbagai keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, sehingga peneliti tidak dapat mengontrol responden dalam menjawab instrumen penelitian, akibatnya ada beberapa kuesioner yang jawabanya di luar ketentuan.
2. Penelitian ini hanya memberikan gambaran tentang akuntabilitas kinerja keuangan pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta, sehingga tidak dapat digeneralisasi pada instansi-instansi yang lain.

### Saran

Berdasarkan pada keterbatasan dan saran di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pemerintah Daerah Kota Surakarta sebaiknya mengoptimalkan Organisasi Perangkat Daerah dalam

berbagai kegiatan dan khususnya dalam penyusunan anggaran, sehingga penyelenggaraan anggaran dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

2. Optimalisasi Organisasi Perangkat Daerah diharapkan senantiasa mendapatkan pelatihan secara terpadu, sehingga memberikan kemudahan bagi para pegawai dalam melakukan penyusunan anggaran dan meningkatkan kinerja.
3. Perlu penelitian lebih lanjut untuk mengetahui secara pasti mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan *budgetary slack* dengan mempertimbangkan pada faktor-faktor lain yang dapat menurunkan terjadinya *budgetary slack* seperti transparansi kebijakan publik dan kejelasan sasaran anggaran.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N.,  
Vijay Govindarajan, 2008,  
*Sistem Pengendalian  
Manajemen*, Penerbit.  
Salemba Empat, Edisi  
Sebelas, Jakarta.

- Biantara, Anak Agung Adi dan Putri, Asri Dwija. 2014. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Etika dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 9.2 (2014) : 385-391.
- Birnberg J.G., L. Turopolec, dan S.M. Young. 2008. *The Organizational Context of Accounting*. Accounting, Organizational and Society 28: 97-126.
- Davis, Stan., F. Todd DeZoort dan Lori S. Kopp. 2006. *The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack*. Behavioral Research In Accounting. Vol 18: 19-35.
- Douglas, P. C., and B. Wier. 2010. *Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation*. Journal of Business Ethics 28: 267-277.
- Frederickson, J. R., and C. B. Cloyd. 2008. *The effects of performance cues, subordinate susceptibility to social influences, and the nature of the subordinate's private information on budgetary slack*. Advances in Accounting 16: 89-115.
- Ghozali, I. 2011. *Analisis Multivanate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grediani, Evi dan Sugiri, Slamet. 2013. Pengaruh Tekanan Ketaan dan Tanggung Jawab Persepsian pada Penciptaan *Budgetary Slack*. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*. Vol. 24, No. 3.
- Jansen, E., and M. A. Von Glinow. 2005. *Ethical ambivalence and organizational reward systems*. The Academy of Management Review 10: 814-822.
- Nafarin M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta : Salemba empat.
- Pratama, Reno. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang)*. *Jurnal Universitas Negeri Padang*: Padang.
- Suadi, Arief. 2011, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit. BPEE-UGM, Yogyakarta.
- Wang, D dan Song, Jianbo. 2012. *Is Budget Slack Immoral*. China: Renmin Univesity of China.