

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Tinjauan Umum tentang Kota Bandar Lampung

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan selama kurang lebih dua bulan lamanya di lingkungan dinas dan badan pada Pemerintah Kota Bandar Lampung, penulis mendapatkan berbagai macam informasi mengenai situasi dan kondisi keberadaan dinas dan badan serta sekilas tentang aktivitas di dalamnya. Di samping karena penulis memang menyebarkan kuesioner secara langsung yaitu dengan diantar sendiri, sehingga memungkinkan bagi penulis untuk melihat langsung kondisi objek penelitian.

Kota Bandar Lampung merupakan ibu kota provinsi Lampung, selain merupakan pusat kegiatan pemerintahan, sosial politik, pendidikan dan kebudayaan, Kota Bandar Lampung juga merupakan pusat kegiatan perekonomian dari provinsi Lampung, yang secara ekonomis menguntungkan bagi pertumbuhan dan pengembangan Kota Bandar Lampung, yaitu sebagai pusat perdagangan, industri dan wisata.

Dengan letaknya yang strategis, menjadikan daerah ini sebagai daerah transit kegiatan perekonomian antara pulau Sumatera dan pulau Jawa. Secara geografis Kota Bandar Lampung terletak pada kedudukan $5^{\circ}20'$ sampai dengan $5^{\circ}30'$ Lintang Selatan dan $105^{\circ}28'$ sampai dengan $105^{\circ}37'$ Bujur Timur. Letak tersebut berada di Teluk Lampung di bagian selatan provinsi Lampung dan di ujung selatan pulau Sumatera, yang memiliki luas wilayah $192,18 \text{ Km}^2$ terdiri dari 13 Kecamatan dan 98 Kelurahan.

Pembangunan sebagai upaya penanggulangan kemiskinan yang dilakukan oleh pemerintah selalu dihadapkan pada tantangan yang semakin berat seiring dengan kemajuan teknologi dan informasi dalam mempengaruhi persepsi dan perilaku masyarakat terhadap tatanan kehidupan, baik ekonomi, sosial budaya, dan politik. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan pada pendekatan pembangunan yang sama selama ini ditempuh, yaitu ke arah keberdayaan masyarakat. Pelaksanaan pembangunan melalui pendekatan pemberdayaan masyarakat bertujuan agar masyarakat dapat berperan aktif dalam setiap proses pembangunan daerah dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pola pembangunan yang diterapkan saat ini yaitu melalui UU No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah membuka peluang yang cukup besar bagi masyarakat untuk turut berpartisipasi dalam proses pembangunan. Berdasarkan amanat Undang-Undang tersebut setiap daerah memiliki kewenangan yang luas dalam menyelenggarakan pembangunan dengan memanfaatkan secara optimal potensi sumber daya, serta kemampuan dan ciri khas yang ada di daerahnya.

4.1.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

4.1.2.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah 30 orang pejabat Kabid/Kabag/Kasubbag keuangan pada setiap dinas, kantor, dan badan yang termasuk dalam SOPD Pemerintah Kota Bandar Lampung. Pendistribusian serta pengumpulan kuesioner dilakukan dengan cara mengantarkan langsung ke setiap lokasi yang dilaksanakan dari tanggal 15 Juni 2009 sampai dengan 15 Juli 2009.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang telah didistribusikan kepada responden menunjukkan bahwa responden memiliki kriteria yang bervariasi dari segi jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan serta lama jabatan yang ditunjukkan secara lengkap pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Demografi Responden

Keterangan		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	12	40
	Perempuan	18	60
Usia	25-35	10	33,3
	36-46	15	50,0
	47-57	5	16,7
Jenjang Pendidikan	SLTA/Sederajat	0	0
	D3	1	3
	S1	23	77
	S2	6	20
Lama Jabatan Fungsional	1-2 Tahun	3	10,0
	3-5 Tahun	19	63,3
	6-10 Tahun	6	20,0
	>10 Tahun	2	6,7

Sumber: Data penelitian (diolah kembali)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 30 orang responden yang terdiri dari 12 (40%) orang laki-laki dan 18 (60%) orang perempuan. Sebanyak 33,3% responden berusia 25-35 tahun, 50% berusia 36-46 dan 16,7% berusia 47-57 tahun dan yang telah menduduki jabatan fungsional 3-5 tahun sebanyak 63,3%, 6-10 tahun sebanyak 20%, 1-2 tahun sebanyak 10% dan lebih dari 10 tahun sebanyak 6,7%. Adapun jenjang pendidikan responden dengan persentase terbesar adalah S1 yaitu sebanyak 77%, diikuti S2 sebanyak 20%, sebagian kecil responden berpendidikan diploma sebanyak 3% dan tidak ada yang berpendidikan SLTA/ sederajat. Besarnya persentase pada katagori usia 36 sampai 46

menggambarkan kondisi bahwa kebanyakan jabatan pada Kabid/Kabag/Kasubag dicapai oleh responden setelah bekerja kurang lebih 15 tahun. Pada tingkat pendidikan, terlihat persentase terbesar pada Sarjana Strata Satu yang memungkinkan responden lebih mudah dalam memahami dan mengerti kondisi tuntutan tugas dan tanggungjawabnya.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mengetahui lebih jelas bagaimana gambaran setiap variabel (partisipasi anggaran, *locus of control*, *budgetary slack*) dapat diamati lebih rinci melalui tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diuraikan per indikator sebagai berikut:

4.1.2.2.1 Gambaran Umum Variabel Partisipasi Anggaran (X_1)

Partisipasi anggaran dapat saja mempengaruhi adanya *budgetary slack*. Partisipasi anggaran dalam penelitian terdahulu memberikan pengaruh yang berbeda-beda. Pada satu pihak, partisipasi dalam penyusunan anggaran berdampak positif dengan mengurangi timbulnya *budgetary slack*, namun di lain pihak justru berdampak negatif karena peningkatan partisipasi akan diiringi dengan meningkatnya *budgetary slack* itu sendiri.

Dalam penelitian ini akan coba dipahami bagaimana gambaran partisipasi dalam proses penganggaran di setiap Satuan Kerja Pemerintah Daerah di lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung. Tabel 4.2 merupakan gambaran yang diperoleh dari jawaban responden terhadap beberapa indikator yang dimunculkan melalui enam item pertanyaan yang memiliki skala nilai yang telah dipaparkan pada Bab III.

Tabel 4.2
Jawaban Responden Tentang Partisipasi Anggaran

No.	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban						Skor Item	Skor Tertinggi	
		1	2	3	4	5	6			7
1.	Saya ikut serta dalam penyusunan rencana anggaran di organisasi atau instansi saya.					1	17	12	191	210
2.	Alasan yang dibuat oleh atasan saya ketika revisi anggaran saat dibuat sangat masuk akal dan atau logis.					4	17	9	185	210
3.	Saya sangat sering menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya tanpa diminta.		2		1	9	15	3	164	210
4.	Saya merasa memiliki pengaruh yang besar untuk anggaran akhir atau final.	1		1	4	12	9	3	155	210
5.	Saya merasa kontribusi saya terhadap anggaran sangat penting.			2	2	14	7	5	161	210
6.	Atasan saya sangat sering meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun.				1	10	14	5	173	210

Sumber: Data penelitian (diolah kembali)

Berdasarkan pertanyaan nomor satu yang diperoleh dari 30 responden menunjukkan angka sebanyak 17 orang yang menjawab pada skala enam, ini berarti 56,67% responden terlibat dalam penyusunan rencana anggaran. Angka ini berarti Kabid//Kabag/Kasubbag Pemerintah Kota Bandar Lampung memiliki kecenderungan yang tergolong cukup baik dalam keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran. Begitupula pada pertanyaan nomor dua yang diperoleh angka persentase sebesar 56,67% responden yang menjawab pada skala enam. Angka ini memberikan gambaran bahwa Kabid/Kabag/Kasubbag Pemkot Bandar Lampung cenderung tergolong kuat atau dalam hal ini cenderung memiliki persepsi yang masuk akal dalam menyikapi alasan dari atasannya ketika anggaran direvisi.

Berdasarkan pertanyaan nomor tiga yang diperoleh dari 30 responden menunjukkan angka sebanyak 15 orang yang menjawab pada skala enam, ini berarti 50% responden memiliki inisiatif yang cukup baik dalam memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasannya tanpa diminta. Pada pertanyaan nomor lima, sebanyak 46,67% responden merasa agak setuju akan kontribusi terhadap anggaran sangat penting. Namun, dapat dilihat bahwa sebanyak 14 orang menjawab pada skala enam pada pertanyaan nomor enam yang menandakan bahwa responden cukup aspiratif dalam memandang atau menyikapi frekuensi atasannya dalam meminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun.

Pada pertanyaan nomor empat yang diperoleh dari 30 responden menunjukkan angka sebanyak 12 responden yang menjawab pada skala lima, angka ini menggambarkan bahwa Kabid/Kabag/Kasubbag Pemkot Bandar Lampung memiliki kecenderungan tidak memiliki pengaruh yang cukup besar untuk anggaran akhir atau final.

Berdasarkan jumlah skor item tiap pertanyaan kuesioner partisipasi penyusunan anggaran yang dibandingkan dengan jumlah skor tertingginya, didapat rata-rata angka sebesar 171,5, yang berarti bahwa secara umum Kabid/Kabag/Kasubbag Pemkot Bandar Lampung memiliki kecenderungan berpartisipasi baik dalam penyusunan anggaran.

4.1.2.2.2 Gambaran Umum Variabel *Locus Of Control* (X_2)

Brownell (dalam Shinta Permata Sari, 2006:5) “mengelompokkan berbagai kondisi ke dalam empat kelompok variabel, yaitu: kultural,

organisasional, interpersonal dan individual”. *Locus Of Control* merupakan salah satu faktor individual yang mempengaruhi cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa, bisa tidaknya seseorang mengendalikan peristiwa tersebut. *Locus Of Control* menjelaskan tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Locus Of Control* dibedakan menjadi dua, yaitu *locus of control* internal dan eksternal.

Perilaku *budgetary slack* merupakan tindakan yang memiliki konsekuensi logis tertentu apabila pimpinan benar-benar akan melakukannya. Seseorang pimpinan dengan *locus of control* internal akan mengetahui konsekuensi dari tindakan *budgetary slack* yang akan dilakukannya saat proses penyusunan anggaran. Hal ini dikarenakan pimpinan dengan *locus of control* internal lebih bisa untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan pendapat mereka dibandingkan pimpinan dengan *locus of control* eksternal.

Item kuesioner *locus of control* terdiri dari 24 pertanyaan yang dibagi dalam tiga kategori yang merupakan bagian atau komponen dari *locus of control* (telah dipaparkan pada Bab III). Responden yang memiliki kecenderungan *locus of control* internal (ditunjukkan dengan perolehan skor item yang tinggi pada pertanyaan nomor 1, 4, 5, 9, 18, 19, 21, dan 23). Responden yang memiliki kecenderungan *locus of control* internal akan memiliki usaha dan kerja keras yang lebih keras untuk memecahkan suatu masalah dan bukan menyerahkan diri pada nasib. Dalam penelitian ini, penulis membagi menjadi berapa dimensi yang akan membantu mengungkapkan bagaimana indikator-indikator dari *locus of control* dalam kaitannya dengan partisipasi anggaran serta dampaknya terhadap *budgetary slack*. Berikut ini analisis indikator *locus of control* dari setiap item pertanyaan yang dimunculkan dalam kuesioner penelitian:

Tabel 4.3
Jawaban Responden Tentang *Locus Of Control*

No.	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban							Skor Item	Skor Tertinggi
		1	2	3	4	5	6	7		
1.	Penugasan anggaran adalah sesuatu yang Saya lakukan	1	7	4	1	4	1	12	141	210
2.	Pada setiap penugasan anggaran, anggota tim bisa menyelesaikan tugas apapun yang ingin diselesaikan.	8	7	4	3	2	3	3	95	210
3.	Jika Saya menginginkan suatu penugasan penyusunan anggaran, maka Saya akan mendapatkan tugas tersebut.	5	7	2	2	2	3	9	124	210
4.	Jika Saya tidak menyukai keputusan pimpinan, Saya akan melakukan sesuatu terhadap keputusan tersebut.	1	1	3	3	4	2	16	168	210
5.	Bila saya menginginkan (merencanakan) sesuatu anggaran, saya merasa yakin dapat melaksanakannya.			2	4	3	1	20	183	210
6.	Seringkali saya merasa kesulitan untuk melindungi kepentingan pribadi saya dari kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan	5	8	5	5	3	4		95	210
7.	Jika saya memperoleh apa yang saya inginkan, hal ini biasanya terjadi oleh karena saya beruntung.	4	4	2	3	5	5	7	134	210
8.	Meskipun saya mempunyai kemampuan yang baik, bila saya tidak minta bantuan pada mereka yang berkuasa saya tidak akan diberi kepercayaan oleh pemimpin.		5	7	6	5	3	4	126	210
9.	Memperoleh penugasan yang Saya inginkan merupakan suatu keberuntungan.		3	2	1	4	3	17	173	210
10.	Menghasilkan banyak uang dari sisa realisasi anggaran merupakan nasib baik	10	10	3	2	1	3	1	77	210
11.	Saya akan mampu melaksanakan penugasan anggaran dengan baik jika mau berusaha.	4	10	1	3		2	10	121	210

12.	Untuk memperoleh penugasan anggaran yang benar-benar baik, Saya membutuhkan koneksi yang mempunyai kedudukan tinggi.	6	9	8	3	3	1		81	210
13.	Orang-orang seperti saya, mempunyai kemungkinan yang sangat kecil untuk melindungi kepentingan pribadi, bila kepentingan pribadi kami bertentangan dengan golongan-golongan yang sangat berpengaruh.		10	9	4	4	2	1	102	210
14.	Merupakan hal yang kurang baik bagi saya untuk merencanakan cita-cita terlalu jauh karena pada kenyataannya semua tergantung pada nasib baik atau nasib buruk saya.	11	9	2	4	3	1		72	210
15.	Perbedaan utama antara orang yang menghasilkan banyak uang dengan orang yang menghasilkan sedikit uang adalah keberuntungan.	6	13	3	4	4			77	210
16.	Kebanyakan anggota tim sangat mempunyai pengaruh terhadap pimpinan lebih daripada yang mereka sangka.	4	4	3	7	2	1	9	128	210
17.	Orang yang melaksanakan penugasan anggaran dengan baik akan memperoleh penghargaan.	5	11	1	2	4	2	5	105	210
18.	Pada umumnya saya dapat menentukan apa yang terjadi dalam hidup saya.	1	1	2	2	4	2	18	175	210
19.	Untuk menghasilkan banyak uang, Saya harus mengenal orang yang mempunyai pengaruh.				2	2	2	24	198	210
20.	Promosi selalu merupakan nasib baik.	4	8	6	4	3	4	1	100	210
21.	Jika membutuhkan suatu penugasan anggaran yang benar-benar baik, koneksi			2	1	5	5	17	184	210

	lebih penting daripada keahlian.									
22.	Supaya rencana saya dapat terlaksana, saya pastikan terlebih dahulu bahwa rencana ini sesuai dengan keinginan orang-orang yang bersangkutan atas diri saya.	1	6	2	5	4	6	6	137	210
23.	Kehidupan saya ditentukan oleh tindakan-tindakan saya sendiri.		2	1	1	1	2	23	189	210
24.	Promosi akan diberikan apabila Saya melaksanakan penugasan anggaran dengan baik.	4	2	2	6	6	1	9	137	210

Sumber: Data penelitian (diolah kembali)

Responden yang memiliki kecenderungan *locus of control* internal ditunjukkan melalui pertanyaan nomor satu dan 21 (skor item 184 menunjukkan kecenderungan *locus of control* internal sangat tinggi). Begitu pula pada pertanyaan nomor empat yang menyatakan keaktifan responden dalam mencari alternatif pemecahan masalah. Tanggung jawab terhadap konsekuensi dari suatu keputusan ditunjukkan melalui pertanyaan nomor 19 dan 23 yang juga memiliki skor item yang tinggi yakni sebesar 198 dan 189.

Menurut Rotter, seseorang dengan kecenderungan *locus of control* internal akan memiliki keyakinan diri yang tinggi tentang keberhasilan pemecahan masalah dapat diselesaikan sendiri tanpa harus menunggu keberuntungan maupun orang lain. Hal ini ditunjukkan melalui pertanyaan nomor lima dan 18 (skor item sebesar 183 dan 175). Selain itu, responden akan memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dengan baik dalam pemecahan masalah apabila memiliki kecenderungan *locus of control* internal dalam dirinya. Hal ditunjukkan melalui pertanyaan nomor sembilan dengan skor item sebesar 173. Semakin tinggi skor item pertanyaan di luar nomor 1, 4, 5, 9, 18, 19, 21, dan 23 akan mengindikasikan

tentang kecenderungan terhadap aspek kepribadian eksternal (*locus of control* eksternal) yang dimiliki responden.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa 16 orang responden mencerminkan *locus of control* internal dan 14 orang responden mencerminkan *locus of control* eksternal (perhitungan terlampir). Perbedaan-perbedaan antara *locus of control* internal dan eksternal membuat masing-masing lebih baik terhadap tipe-tipe tertentu atau terhadap tipe-tipe khusus dalam posisi-posisi atau dalam kedudukan tertentu. Penelitian Licata et. al. (dalam Shinta Permata Sari, 2007:13) menunjukkan bahwa manajer dengan *locus of control* internal lebih bisa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan pendapat mereka daripada manajer dengan *locus of control* eksternal. Oleh karena itu perilaku *budgetary slack* merupakan tindakan yang memiliki konsekuensi logis tertentu apabila manajer benar-benar akan melakukannya. Seorang manajer dengan kapasitas individu yang cukup dan *locus of control* internal akan mengetahui konsekuensi dari tindakan *budgetary slack* yang akan dilakukannya.

4.1.2.3 Gambaran Umum Variabel *Budgetary Slack* (Y)

Salah satu tujuan yang akan dicapai dalam suatu proses penganggaran adalah adanya keseimbangan dalam penggunaan sumber daya yang ada dengan suatu pencapaian hasil yang diharapkan. *Budgetary slack* (senjangan anggaran) muncul ketika adanya suatu tindakan untuk mengecilkan kapabilitas produktif ketika diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Dalam aplikasinya, tindakan yang dilakukan biasanya dengan mengestimasi pendapatan akan cenderung lebih kecil dan biaya yang lebih besar.

Dalam penelitian ini *budgetary slack* dalam proses anggaran dilihat dari bagaimana jawaban dari responden terhadap beberapa indikator yang dimunculkan. Pada tabel 4.4 dapat dilihat gambaran yang diperoleh dari jawaban responden terhadap beberapa indikator yang dimunculkan melalui enam item pertanyaan yang memiliki skala nilai yang telah dipaparkan pada Bab III. Anggaran yang ditetapkan sangat berdampak terhadap peningkatan produktifitas bagi setiap Kabid/Kabag/Kasubag di wilayah tanggung jawab masing-masing serta anggaran yang ditetapkan memungkinkan untuk memperbaiki kinerja (terlihat dari 43,3% responden yang menjawab setuju pada pertanyaan nomor satu).

Pada pertanyaan nomor dua sebanyak 16 responden (53,33%) menjawab setuju. Hal ini menunjukkan ketersediaan *input* atau sumber daya yang ada cukup memenuhi kebutuhan wilayah tanggung jawab masing-masing serta dalam pengelolaannya dapat dioptimalkan dengan baik dalam rangka pencapaian target anggaran yang dimaksud. Pengendalian dan kontrol pengeluaran anggaran masing-masing bagian berjalan dengan baik karena 56,7% responden menjawab setuju untuk pertanyaan nomor tiga.

Tabel 4.4
Jawaban Responden Tentang *Budgetary Slack*

No.	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban							Skor Item	Skor Tertinggi
		1	2	3	4	5	6	7		
1.	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktifitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya.			1		6	13	10	181	210
2.	Anggaran untuk wilayah tanggung jawab saya, bisa saya pastikan dapat terlaksana.					8	16	6	178	210

3.	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya.					2	17	11	189	210
4.	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya.		2		1	8	15	4	166	210
5.	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi.	2	2	2	5	11	7	1	136	210
6.	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran, sangat susah untuk dicapai atau direalisasikan.	2	14	4	4	2	4		92	210

Sumber: Data penelitian (diolah kembali)

Penjabaran sasaran dalam anggaran tidak sulit dicapai dan direalisasikan dengan mudah (46,7% responden menjawab tidak setuju pada pertanyaan nomor enam). Sebagian besar responden (50% responden menjawab pertanyaan nomor empat pada skala enam) bahwa anggaran yang menjadi tanggung jawab responden tidak begitu tinggiuntutannya. Hal ini patut menjadi perhatian setiap pimpinan SOPD supaya di masa yang akan datang, ada usaha untuk memperbaiki tingkat efisiensi pencapaian anggaran (36,6% responden menjawab agak setuju pertanyaan nomor lima).

Berdasarkan jumlah skor item dari pertanyaan kuesioner variabel senjangan anggaran yang dibandingkan dengan jumlah skor tertingginya didapat rata-rata sebesar 157 yang berarti bahwa secara umum Kabid/Kabag/Kasubbag Pemkot Bandar Lampung memiliki kecenderungan yang tergolong cukup tinggi untuk menciptakan senjangan anggaran.

4.1.3 Analisis Data

4.1.3.1 Statistik Deskriptif

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (*Partisipasi Anggaran*, *Locus Of Control*, dan *Budgetary Slack*) disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata, serta standar deviasi (SD) dapat dilihat pada tabel 4.5. Pada tabel tersebut disajikan kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yang nilai terendah sampai nilai tertinggi atas bobot jawaban responden yang sesungguhnya.

Apabila nilai rata-rata jawaban tiap konstruk pada kisaran sesungguhnya di bawah rata-rata kisaran teoritis maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Partisipasi Anggaran* dan *Locus Of Control* responden cenderung rendah. Jika nilai rata-rata kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka pengaruh *Partisipasi Anggaran* dan *Locus Of Control* responden cenderung tinggi.

Berdasarkan tabel 4.5 pada kisaran teoritis, variabel *Partisipasi Anggaran* (PA) mempunyai bobot kisaran 6 sampai dengan 42 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 24. Pada kisaran sesungguhnya variabel partisipasi anggaran mempunyai bobot jawaban antara 27 sampai dengan 42, rata-rata sebesar 34,30 dan standar deviasi sebesar 3,825. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk partisipasi anggaran kisaran sesungguhnya di atas rata-rata kisaran teoritis, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan partisipasi anggaran di mana responden bekerja sangat tinggi dan baik.

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
PA	6 s/d 42	24	27 s/d 42	34,30	3,825
LoC	24 s/d 168	96	63 s/d 144	104,06	19,062
BS	6 s/d 42	24	23 s/d 39	31,40	4,499

Sumber: Data penelitian (diolah kembali)

Kisaran teoritis konstruk *Locus Of Control* (LoC) antara 24 sampai dengan 168 dengan rata-rata 96. Jawaban responden pada kisaran sesungguhnya antara 63 sampai dengan 144, dengan rata-rata 104,06 dan standar deviasi 19,062. Rata-rata sesungguhnya jawaban responden atas konstruk *locus of control* di atas rata-rata teoritis, hal ini menggambarkan tingginya persepsi tanggung jawab responden untuk peristiwa yang ada dalam hidupnya.

Variabel *Budgetary Slack* (BS) mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 6 sampai dengan 42 dengan rata-rata 24. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 23 sampai dengan 39, rata-rata jawaban sebesar 31,40 dengan standar deviasi 4,499. Nilai rata-rata sesungguhnya (31,40) di atas kisaran rata-rata teoritis (24) dengan standar deviasi 4,499 menunjukkan kecenderungan terjadinya *budgetary slack* yang tinggi.

4.1.3.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi reliabilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha* menggunakan *SPSS*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60 (Nunnaly dalam Imam Ghozali, 2007:42). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.6

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran	0,761	Reliabel
2	<i>Locus Of Control</i>	0,816	Reliabel
3	<i>Budgetary Slack</i>	0,734	Reliabel

Sumber: Data penelitian (diolah kembali)

Variabel Partisipasi Anggaran mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,761. Nilai tersebut di atas 0,60 sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang Partisipasi Anggaran adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel *Locus Of Control* sebesar 0,816, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang *Locus Of Control* adalah reliabel. Variabel *Budgetary Slack* mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,734 (diatas nilai *cutoff*) maka semua pertanyaan tentang *Budgetary Slack* adalah reliabel.

Uji validitas dilakukan dengan melakukan *pearson correlation* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk menggunakan *Microsoft Excel* 2003 (perhitungan terlampir). Suatu indikator pertanyaan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan, maka akan didapat nilai r_{hitung} yang akan dibandingkan dengan r_{kritis} pada $n = 30$ dan taraf kepercayaan 5%. Dari jumlah sampel 30 dan taraf kepercayaan 5% diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,04. Jika nilai $r_{hitung} \geq r_{kritis}$ maka item pertanyaan dinyatakan valid, sedangkan apabila $r_{hitung} < r_{kritis}$ maka item pertanyaan tersebut tidak valid dan tidak disertakan dalam analisis data selanjutnya.

Setelah dilakukan perhitungan terhadap validitas variabel X_1 , dapat dilihat pada tabel 4.7, variabel partisipasi anggaran mempunyai kisaran korelasi antara 0,42 sampai dengan 0,85 yang menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan

tentang partisipasi anggaran mengukur variabel partisipasi anggaran dapat dikatakan valid dan dapat disertakan dalam analisis data selanjutnya.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel X₁

Variabel		<i>rhitung</i>	<i>Rkritis</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	Pertanyaan nomor 1	0,59	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 2	0,59	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 3	0,76	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 4	0,79	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 5	0,85	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 6	0,42	0,30	Valid

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel X₂

Variabel		<i>rhitung</i>	<i>Rkritis</i>	Keterangan
<i>Locus Of Control</i>	Pertanyaan nomor 1	0,36	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 2	0,51	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 3	0,61	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 4	0,38	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 5	0,07	0,30	Tidak Valid
	Pertanyaan nomor 6	0,54	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 7	0,42	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 8	0,29	0,30	Tidak Valid
	Pertanyaan nomor 9	0,42	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 10	0,54	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 11	0,63	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 12	0,61	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 13	0,61	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 14	0,37	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 15	0,54	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 16	0,55	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 17	0,57	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 18	0,36	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 19	0,09	0,30	Tidak Valid
	Pertanyaan nomor 20	0,60	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 21	0,41	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 22	0,37	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 23	0,12	0,30	Tidak Valid
	Pertanyaan nomor 24	0,40	0,30	Valid

Dari perhitungan diatas, terdapat empat pertanyaan kuesioner *locus of control* yang dinyatakan tidak valid yaitu pertanyaan nomor 5, 8, 19 dan 23, sehingga harus dibuang dan pertanyaan lainnya yang dinyatakan valid digunakan

untuk pengukuran selanjutnya. Sedangkan untuk enam pertanyaan kuesioner *budgetary slack* berdasarkan tabel 4.9 dinyatakan valid untuk semua indikator pertanyaan variabel Y, sehingga seluruh item pertanyaan *budgetary slack* dapat digunakan untuk pengukuran selanjutnya.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Y

Variabel		r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
<i>Budgetary Slack</i>	Pertanyaan nomor 1	0,69	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 2	0,51	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 3	0,49	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 4	0,68	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 5	0,78	0,30	Valid
	Pertanyaan nomor 6	0,76	0,30	Valid

4.1.3.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Sebuah model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat Multikolinieritas pada sebuah model adalah dengan melihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor (VIF)*. “Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* $<0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ ” (Imam Ghozali, 2007: 91-92). Berikut ini adalah hasil perhitungan uji multikolinieritas:

Tabel 4.10
Nilai VIF Semua Variabel

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.612	3.680		2.068	.048		
	PA	-.197	.467	-.201	-.421	.677	.129	7.738
	LOC	.248	.186	.636	1.335	.193	.129	7.738

a. Dependent Variable: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Berdasarkan perhitungan VIF yang disajikan dalam tabel di atas tampak bahwa nilai *tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10 serta masing-masing variabel bebas memiliki nilai $VIF < 10$ sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas tidak menunjukkan adanya multikolinearitas yang signifikan, sehingga asumsi tersebut terpenuhi.

b. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Durbin-Watson (DW) Statistic* (Santoso dalam Norin Samma', 2009:99).

Tabel 4.11
Nilai Durbin-Watson

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.455 ^a	.207	.148	3.4971886	1.620

a. Predictors: (Constant), LOC, PA

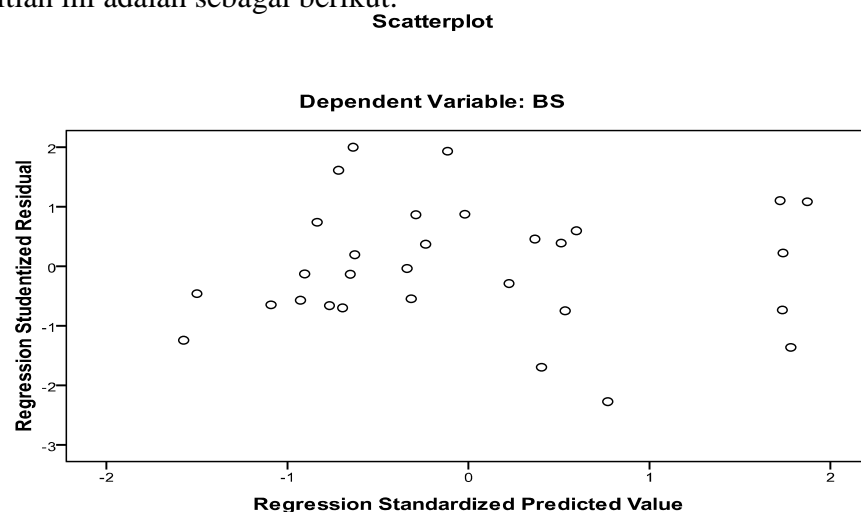
b. Dependent Variable: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, diperoleh besarnya nilai statistic $DW=1,620$. Oleh karena nilai $DW=1,620$ berada diantara interval 1,55-2,45 sebagaimana diuraikan dalam bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa di dalam model regresi yang diperoleh tersebut tidak terjadi autokorelasi yang signifikan, sehingga modal regresi memenuhi asumsi tersebut.

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*, jika ada pola tertentu berarti terdapat heteroskedastisitas. Berdasarkan gambar 4.1, dapat dilihat bahwa pada gambar tidak ada pola tertentu dan sebagian besar data menyebar bahkan tidak ada data yang menumpuk, maka data tersebut dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas. Hasil pengujian ini untuk melihat heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Output pengolahan SPSS

Gambar 4.1
Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

d. Uji Normalitas Data

One Sample Kolmogorov-Smirnov Test digunakan untuk melihat adanya normalitas data yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		PA	BS	LOC
N		30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	18.174634	17.217560	53.133980
	Std. Deviation	3.8674399	3.7887745	9.7185194
Most Extreme Differences	Absolute	.068	.087	.129
	Positive	.068	.087	.129
	Negative	-.059	-.083	-.113
Kolmogorov-Smirnov Z		.372	.477	.708
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999	.977	.697

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Output pengolahan SPSS

Setelah dilakukan perhitungan uji Kolmogorov Smirnov, maka seperti yang tercantum dalam tabel 4.12 dapat kita lihat bahwa nilai Kolmogorov Smirnov semua variabel lebih dari 0,05 yaitu secara berurutan Partisipasi Anggaran, *Budgetary Slack*, dan *Locus Of Control*; 0,999; 0,977; dan 0,697, sehingga seluruh variabel tersebut berdistribusi normal karena nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka variabel-variabel tersebut dapat dijadikan sebagai variabel independen dalam proses analisis regresi.

4.1.3.4 Uji Hipotesis

Berdasarkan uraian pada Bab III mengenai pengujian hipotesis yang menggunakan teknik analisis regresi sederhana pada hipotesis pertama dan regresi

dengan pendekatan uji nilai selisih mutlak untuk menganalisis hipotesis kedua, maka hasil pengujian (*output SPSS*) disajikan sebagai berikut:

a. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Uji regresi sederhana digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap timbulnya *budgetary slack*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan di peroleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Determinasi antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.393 ^a	.154	.124	3.5456796

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variabel: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Dari tampilan *output SPSS* model summary ini menunjukkan besarnya R^2 atau koefisien determinasi adalah 0,154, hal ini berarti 15,4% variasi *budgetary slack* (Y) dapat dijelaskan oleh variasi partisipasi anggaran (X_1). Sedangkan sisanya ($100\% - 15,4\% = 84,6\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model.

Tabel 4.14
Hasil Uji F Statistik antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.278	1	64.278	5.113	.032 ^a
	Residual	352.012	28	12.572		
	Total	416.290	29			

a. Predictors: (Constant), PA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.278	1	64.278	5.113	.032 ^a
	Residual	352.012	28	12.572		
	Total	416.290	29			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variabel: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Hasil uji ANOVA atau *F test* di dapat nilai F_{hitung} sebesar 5,113 dengan probabilitas 0,032. Karena probabilitas yang diperoleh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *budgetary slack* atau dengan kata lain partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Tabel 4.15

Hasil Uji t Statistik antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.221	3.161		3.233	.003
	PA	.385	.170	.393	2.261	.032

a. Dependent Variabel: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan 1, sebagai berikut:

$$BS = 10,221 + 0,385PA \dots \dots (1)$$

Nilai $\alpha = 10,221$, $\beta_1 = 0,385$, serta t_{hitung} sebesar 2,261 dengan signifikansi sebesar 0,032. Sedangkan t_{tabel} dengan derajat kebebasan (dk) = $n - 2$, pada taraf nyata 0,05 diketahui nilainya adalah 2,048. Oleh karena, nilai t_{hitung} $2,261 > t_{tabel}$ 2,048, dan besarnya nilai *p-value* 0,032 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian

hipotesis alternatif (H_{a1}) yang diajukan sebelumnya dapat diterima dan menolak H_{01} . Berdasarkan pengujian hipotesis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa, Partisipasi Anggaran (X_1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *budgetary slack* (Y).

Adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan terjadinya *budgetary slack* (senjangan anggaran). Pada kondisi ini partisipasi yang dilakukan bukan partisipasi yang sebenarnya karena digunakan secara negatif (untuk tujuan pribadi) sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi yang berakibat timbulnya senjangan anggaran.

b. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Pendekatan nilai selisih mutlak (pengurangan) dengan menggunakan *standardized score* digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel *locus of control* dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Determinasi *Locus Of Control* dalam Memoderasi Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.240	3.3035306

a. Predictors: (Constant), Moderat.X1_X2, Zscore(LOC), Zscore(PA)

Sumber: Output pengolahan SPSS

Dari tampilan *output SPSS model summary* pada tabel 4.16 menunjukkan besarnya R^2 sebesar 0,318, hal ini berarti 31,8% variasi *budgetary slack* (Y) dapat dijelaskan oleh variasi Z_{score} (Partisipasi Anggaran), Z_{score} (*Locus Of Control*), dan Moderat.X1_X2. Sedangkan sisanya (100% - 31,8% = 68,2%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model.

Tabel 4.17
Uji F Statistik (Uji Signifikansi Simultan) *Locus Of Control* dalam Memoderasi Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132.543	3	44.181	4.048	.017 ^a
	Residual	283.746	26	10.913		
	Total	416.290	29			

a. Predictors: (Constant), Moderat.X1_X2, Zscore(LOC), Zscore(PA)

b. Dependent Variable: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Hasil uji ANOVA pada tabel 4.17 (*Ftest*) di dapat nilai F_{hitung} sebesar 4,048 dengan probabilitas 0,017. Karena probabilitas diperoleh lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti bahwa model yang digunakan dapat dipakai untuk menjelaskan variasi variabel independen [Z_{score} (Partisipasi Anggaran), Z_{score} (*Locus Of Control*), dan Moderat.X1_X2] terhadap variabel dependen (*budgetary slack*).

Uji F juga dapat digunakan untuk menguji signifikansi Z_{score} (Partisipasi Anggaran), Z_{score} (*Locus Of Control*), dan Moderat.X1_X2 terhadap variabel *budgetary slack*. Dari hasil perhitungan diperoleh F_{hitung} sebesar 4,048, sedangkan F_{tabel} dengan α (0,05) adalah 2,41 (perhitungan terlampir) dan p -value sebesar 0,017. mengingat $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan p -value sebesar 0,017 masih lebih kecil dibandingkan 0,05, maka secara bersama-sama atau simultan Z_{score} (Partisipasi Anggaran), Z_{score} (*Locus Of Control*), dan Moderat.X1_X2 mempengaruhi *budgetary slack* (senjangan anggaran).

Tabel 4.18
Uji Statistik (Uji Signifikansi Parameter Individual) *Locus Of Control* dalam
Memoderasi Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.276	1.117		13.671	.000
	Zscore(PA)	-.238	1.725	-.063	-.138	.892
	Zscore(LOC)	1.988	1.719	.525	1.157	.258
	Moderat.X1_X2	6.437	3.119	.338	2.064	.049

a. Dependent Variable: BS

Sumber: Output pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.18, dapat diketahui besarnya koefisien regresi (b) dan signifikansi untuk masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Z_{score} (Partisipasi Anggaran) (X1) = -0,238, dengan tingkat signifikan 0,892.
2. Variabel Z_{score} (*Locus Of Control*) (X2) = 1,988, dengan tingkat signifikan 0,258.
3. Variabel Moderat.X1_X2 = 6,437, dengan tingkat signifikan 0,049.

Dari hasil perhitungan maka diperoleh persamaan 2, sebagai berikut:

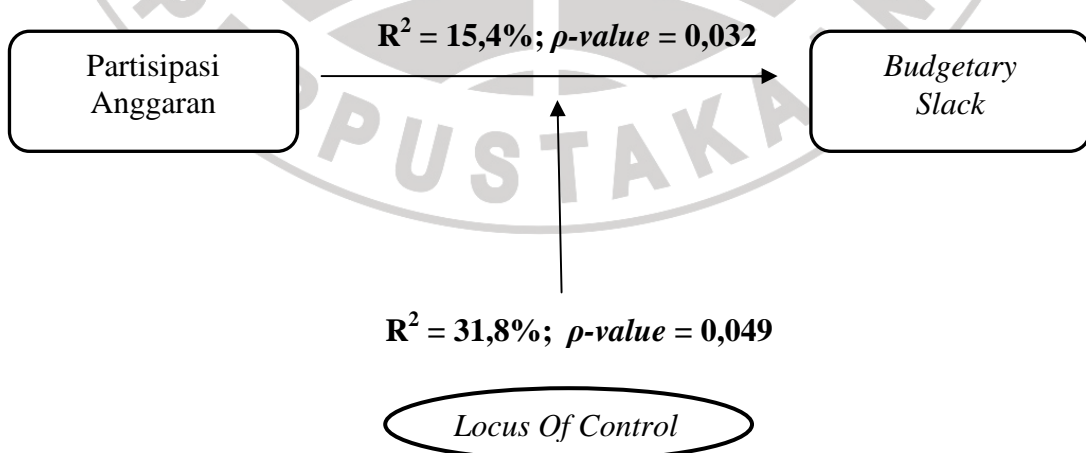
$$BS = 15,276 - 0,238PA + 1,988LOC + 6,437[PA-LOC].....(2)$$

Dari persamaan tersebut jelas menunjukkan bahwa secara individu variabel Z_{score} (Partisipasi Anggaran) memberikan nilai koefisien -0,238 dengan probabilitas 0,892, variabel Z_{score} (*Locus Of Control*) memberikan nilai koefisien 1,988 dengan probabilitas signifikansi 0,258. Variabel Z_{score} (*Locus Of Control*)

secara parsial dapat disimpulkan berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Variabel moderasi Moderat.X1_X2 ternyata signifikan yakni dengan probabilitas signifikansi 0,049 lebih kecil dari 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam kasus penelitian ini variabel *locus of control* terbukti sebagai variabel moderasi. Nilai t_{hitung} sebesar 2,064 dengan signifikansi sebesar 0,049. Sedangkan t_{tabel} dengan derajat kebebasan (dk) = $n-2$, pada taraf nyata 0,05 diketahui nilainya adalah 2,048. oleh karena, nilai t_{hitung} $2,064 > t_{tabel}$ 2,048, dengan besarnya nilai p -value 0,049 lebih kecil dari 0,05. Jika variabel Moderat.X1_X2 signifikan maka dapat disimpulkan bahwa variabel *locus of control* merupakan variabel moderasi. Dengan demikian hipotesis alternatif (H_{a2}) yang diajukan sebelumnya diterima serta menolak (H_{02}). Berdasarkan pengujian hipotesis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa, pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dimoderasi oleh *locus of control*.

Berdasarkan pengujian kedua hipotesa di atas, maka berikut ini diuraikan mengenai hasil pengujian tersebut, sebagai berikut:



Gambar 4.2
Bagan Hasil Pengujian Hipotesis

Dari gambar 4.2, diperoleh bahwa hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan partisipasi anggaran terbukti berpengaruh terhadap *budgetary slack* dengan besarnya nilai *R square* yakni 15,4% dan signifikansi (*p-value*) 0,032. pengujian hipotesis kedua menunjukkan secara parsial nilai selisih mutlak antara partisipasi anggaran dengan *locus of control* memberikan *R square* sebesar 31,8% dan signifikansi (*p-value*) 0,049.

4.2 Pembahasan

Pembahasan penelitian ini mengacu kepada rumusan masalah dan rancangan hipotesis yang telah diajukan dalam Bab I, yaitu (1) apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*, dan (2) apakah pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dimoderasi oleh *locus of control*.

Setelah menganalisis dan menguji hipotesis, maka berikut ini adalah penjelasan penulis atas hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan perhitungan statistika dengan bantuan *software SPSS 17.0 for windows* yaitu dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama dan regresi dengan pendekatan nilai selisih mutlak (pengurangan) untuk hipotesis kedua dengan menggunakan metode *enter*.

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh pimpinan dan bawahan dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan

tersebut akan mendorong para kepala bagian maupun kepala sub bagian untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya. Hasil penelitian melalui pengujian hipotesis statistik menunjukkan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dalam lingkup SOPD Kota Bandar Lampung mempengaruhi adanya *budgetary slack*. Secara statistik, mempunyai R square sebesar 15,4% *budgetary slack* dipengaruhi oleh partisipasi anggaran dan 84,6% berarti dipengaruhi oleh faktor lainnya. Sedangkan berdasarkan pengujian hipotesa dengan uji t menunjukkan $t_{hitung} = 2,261$ dan $t_{tabel} = 2,048$ hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yang menyebabkan hipotesis diterima.

Penerimaan hipotesis pertama (H_1) tersebut mengindikasikan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Pada kondisi ini partisipasi yang dilakukan bukan partisipasi yang sebenarnya karena digunakan secara negatif (untuk tujuan pribadi) sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi yang berakibat timbulnya *budgetary slack*.

Berdasarkan uraian tersebut, apabila dikaitkan dengan hasil penelitian yang dilakukan dalam lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, maka partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tersebut mengacu kepada orientasi pencapaian target semata yang cenderung mudah sehingga dengan demikian berdampak kepada kurangnya dorongan dalam pencapaian kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hansen, Mowen dan Young (dalam Edfan Darlis, 2001) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan bagi manajer untuk menciptakan

senjangan (*slack*) anggaran. Hal ini dapat dipahami apabila semakin tinggi partisipasi yang diberikan Kabid/Kabag/Kasubbag, mereka cenderung berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai antara lain dengan cara melonggarkan anggaran yang berarti menciptakan senjangan anggaran. Temuan dalam penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (Falikhatun, 2007:13) dengan *R square* sebesar 38,2% pada Rumah Sakit Umum Daerah se-Jawa Tengah dan penelitian di perusahaan manufaktur Kawasan Industri Medan oleh Ikhsan dan Ane (2007:22) dengan koefisien determinasi 0,072. Kedua penelitian tersebut juga menemukan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan kepada Kabid/Kabag/Kasubbag untuk menciptakan senjangan anggaran. Govindarajan (dalam Yulia Andriana, 2004:57) menyatakan bahwa “penganggaran partisipatif menghasilkan efek psikologis berupa kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja manajer”. Oleh karena itu, meskipun partisipasi menimbulkan senjangan anggaran, tetapi partisipasi tetap diperlukan dalam penyusunan anggaran. Untuk mengurangi efek negatif partisipasi dapat dilakukan dengan menetapkan sistem penilaian prestasi yang adil dan pemberian motivasi kepada para manajer agar dapat menyelaraskan tujuan organisasi.

Penulis juga berpendapat perlunya pihak yang berwenang menetapkan anggaran untuk melakukan pemeriksaan kembali anggaran yang telah disusun sehingga dapat mengurangi senjangan anggaran. Selain itu, perlunya pendekatan komprehensif dalam menyikapi setiap perubahan kebijakan dalam undang-undang

atau peraturan yang terkait tentang anggaran yang ada serta alokasi perimbangan keuangan dari pusat, terutama dalam membangun kesamaan paradigma dan persepsi dari seluruh komponen SOPD Pemerintah Kota Bandar Lampung agar mampu mentransformasikan arah dan kebijakan pemerintah kota dalam bentuk strategi dan program kerja yang lebih baik di masa mendatang.

4.2.2 *Locus Of Control* Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Hasil penelitian melalui pengujian hipotesis statistik terhadap *locus of control* yang menjadi variabel moderasi dalam penelitian ini (Moderat.X1_X2) menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dimoderasi oleh *locus of control*. Hasil perhitungan secara statistik memperlihatkan besarnya koefisien regresi (b4) sebesar 6,437 dengan probabilitas (ρ -value) 0,049. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan *locus of control* dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* diterima.

Hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* adalah positif. Artinya semakin tinggi partisipasi anggaran berhubungan dengan semakin meningkatnya *budgetary slack*, apabila Kabid/Kabag/Kasubbag pembuat anggaran tersebut cenderung memiliki *locus of control* internal. Sebaliknya apabila Kabid/Kabag/Kasubbag pembuat anggaran memiliki *locus of control* eksternal, partisipasi anggaran tidak begitu tinggi dan *budgetary slack* kemungkinan juga akan menurun. Dengan memperhatikan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa hipotesis terdukung secara statistik. Hal ini berarti bahwa partisipasi

anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* Kabid/Kabag/Kasubbag pembuat anggaran yang mempunyai *locus of control* internal.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Licata, et. al. (dalam Shinta Permata Sari, 2006:13) menunjukkan bahwa manajer dengan *locus of control* internal lebih bisa memberikan kesempatan untuk bawahan untuk mengemukakan pendapat mereka daripada manajer dengan *locus of control* eksternal. *Locus of control* berpengaruh positif signifikan secara statistik dengan *budgetary slack* ($t = 3,309$; $p = 0,002$). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku personal ternyata juga mempengaruhi *budgetary slack* yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu perilaku *budgetary slack* merupakan tindakan yang memiliki konsekuensi logis tertentu apabila manajer benar-benar akan melakukannya. Seorang manajer dengan kapasitas individu yang cukup dan *locus of control* internal akan mengetahui konsekuensi dari tindakan *budgetary slack* yang akan dilakukannya.

Individu yang memiliki *locus of control* internal cenderung menghubungkan hasil atau *outcome* dengan usaha-usaha mereka atau mereka percaya bahwa kejadian-kejadian adalah di bawah pengendalian atau kontrol mereka dan mereka memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi yang lebih besar dibanding individu yang memiliki *locus of control* eksternal. Sedangkan individu yang memiliki *locus of control* eksternal adalah individu yang percaya bahwa mereka tidak dapat mengontrol kejadian-kejadian dan hasil atau *outcome*.

Perbedaan-perbedaan antara *locus of control* internal dan eksternal membuat masing-masing individu tepat dan lebih baik terhadap tipe-tipe tertentu atau terhadap tipe-tipe khusus dalam posisi-posisi atau dalam kedudukan tertentu. Spector (Indri Kartika dan Provita Wijaya, 2007:8) menyatakan bahwa:

Locus of control internal adalah cocok untuk tugas-tugas dan pekerjaan yang bersifat keahlian, profesi dan yang bersifat manajerial dan bersifat pengendalian”. *Locus of control* eksternal lebih cocok atau lebih tepat pekerjaan-pekerjaan pada lini industri, pekerjaan-pekerjaan dengan tenaga kerja yang tidak bersifat keahlian, administrasi dan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin. Hyatt dan Prawitt (Indri Kartika dan Provita Wijaya) telah memberikan beberapa bukti bahwa *locus of control* internal berhubungan dengan peningkatan kinerja dan *locus of control* internal seharusnya memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibanding *locus of control* eksternal.

Berdasarkan hasil analisis *locus of control* dari setiap responden yang terlibat dalam penelitian ini yang sekiranya dapat mempresentasikan kecenderungan *locus of control* aparatur pemerintah daerah di dalam lingkup Pemerintah Kota Bandar Lampung, terdapat sekitar 53,3% memiliki *locus of control* internal dan 46,7% memiliki kecenderungan *locus of control* eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan posisi pekerjaan yang bersifat manajerial dan pengendalian sudah sesuai dengan kepribadian yang dimiliki oleh aparatur pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* dengan menggunakan moderasi *locus of control*. Artinya bahwa tingginya sistem penganggaran partisipatif yang diterapkan pada SOPD Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan para Kabid/Kabag/Kasubbag yang memiliki tipe *locus of control* yang bersifat internal, maka akan sangat berpengaruh pada peningkatan *budgetary slack* pada pemerintahan daerah. Dengan demikian, *locus of control* secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack*.