

**Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi,  
Pemberian *Reward* Dan *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack*  
(Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Palopo)**

AVRIANTI<sup>1</sup>, RISMAWATI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>UM Palopo, Palopo, Indonesia

<sup>2</sup>UM Palopo, Palopo, Indonesia

[<sup>1</sup>avriantib@gmail.com](mailto:avriantib@gmail.com)

[<sup>2</sup>rismal1@umpalopo.ac.id](mailto:rismal1@umpalopo.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the effect of budget participation, organizational commitment, reward, and budget emphasis on budgetary slack (a case study at the University of Muhammadiyah Palopo). This research is a quantitative research with a descriptive approach. The population in this study were all employees who worked at the University of Muhammadiyah Palopo. The number of samples in this study amounted to 90 people. The data analysis technique used is descriptive statistical test and classical assumption test. The results of the study using multiple linear regression analysis showed that budgetary participation and the provision of rewards had a positive and significant effect on budgetary slack. Meanwhile, organizational commitment and budget emphasis have no positive and have no significant effect on budgetary slack. The results of the F test show that budget participation, organizational commitment, giving rewards and budget emphasis simultaneously (together) have a positive and significant effect on budgetary slack. Budget participation, organizational commitment, reward and budget emphasis) have a contribution or influence on the budgetary slack variable by 63.50%, while the remaining 36.50% is influenced by other variables not examined in this study.*

*Keywords: Budget Participation, Organizational Commitment, Giving Reward Budget Emphasis, Budgetary Slack*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward*, dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Universitas Muhammadiyah Palopo. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 90 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji statistik deskriptif dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian dengan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan komitmen organisasi dan *budget emphasis* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

*budgetary slack*. Hasil uji F menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel *budgetary slack* sebesar 63,50%, sedangkan sisanya sebesar 36,50% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Pemberian *Reward*, *Budget Emphasis*, *Budgetary Slack*

## PENDAHULUAN

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dan formal yang dinyatakan dalam angka dan unit moneter. Oleh karena itu rencana yang disusun dalam bentuk unit moneter, anggaran seringkali disebut rencana keuangan. Anggaran tidak hanya merupakan sebuah rencana keuangan yang dibuat untuk menetapkan biaya dan pendapatan dimasa yang akan datang dalam perusahaan, akan tetapi anggaran juga merupakan alat manajemen yang dapat digunakan untuk mencapai suatu perencanaan-perencanaan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Selain anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga dapat berfungsi sebagai alat pengendalian bagi manajemen guna melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Anggaran sebagai alat pengendalian disini bermakna bahwa anggaran yang disusun dijadikan patokan kinerja dari para bawahan. Sehingga atasan dapat memantau apakah pengelolaan sumber daya perusahaan sudah

berjalan dengan baik atau belum (Saputra & Putra, 2017).

Masalah yang akan timbul dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan senjangan anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah di capai. *Budgetary slack* akan mengakibatkan fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja seseorang sehingga menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari seseorang itu sendiri. Selain itu, masalah yang lebih besar yang akan terjadi adalah *budgetary slack* memengaruhi penyusunan anggaran periode selanjutnya. Secara berkelanjutan, anggaran yang tidak optimal pada periode sebelumnya akan berpengaruh pada kebutuhan anggaran periode selanjutnya (Umasangadji, 2019).

Salah satu faktor yang dapat menyebabkan timbulnya *budgetary slack* adalah adanya partisipasi anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh

pengkomitmen organisasian berdasarkan pencapaian target anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran. Selain partisipasi anggaran, timbulnya *budgetary slack* juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar (Ulfah, 2012).

*Budgetary slack* juga dipengaruhi oleh pemberian *reward*. Adanya pemberian *reward* maka akan memberikan motivasi kepada bawahan untuk berlomba-lomba dalam berprestasi bagi perusahaannya. Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitasnya dan dapat menunjukkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang maksimal. Seseorang menyadari jika memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *reward* yang besar, adanya *reward* yang besar menimbulkan *budgetary slack*

meningkat (Enni, 2011 dalam Desmayani dan Suardika, 2016). Faktor lain yang dianggap dapat memicu timbulnya *budgetary slack* adalah adanya *budget emphasis* (penekanan anggaran). Sering kali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya pengukur kinerja manajemen. Adanya penekanan anggaran (*budget emphasis*) seperti itu akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi dan menghindari sanksi.

Universitas Muhammadiyah Palopo adalah salah satu universitas yang berperan sebagai badan layanan umum yang memberikan jasa pelayanan di bidang pendidikan. Sesuai PP No. 23 Tahun 2005, universitas tidak mengutamakan pencarian bisnis, universitas menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran bagi tiap unsur pelaksanaan dalam universitas. Unsur ini terdiri dari fakultas, program sarjana, pasca sarjana dan beberapa lembaga teknis. Anggaran disusun pada awal periode dengan melibatkan kepala sub bagian. Dalam penyusunan anggaran tentunya tidak dapat dipungkiri bahwa senjangan anggaran atau *budgetary slack* mungkin akan terjadi pada saat pelaksanaan realisasi anggaran dilapangan. Hal ini pun juga bisa dialami oleh Universitas Muhammadiyah Palopo dan tentunya akan memberikan kerugian bagi pihak universitas. Maka dari itu diperlukan solusi guna mengantisipasi terjadinya *budgetary slack* (kesenjangan anggaran), sehingga nantinya dalam proses penyusunan anggaran dimasa yang

akan datang akan lebih efektif dan efisien.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *budgetary slack* telah banyak dilakukan sebelumnya yaitu oleh Ulfah (2012), Desmayani & Suardikha (2016), Permana, *et al.*, (2017), Kahar & Hormati (2017), Saputra & Putra (2017), Musawir (2018), Umasangadji (2019), Marlina (2019), Sari dan Lucky (2019), Ambarini & Mispian (2020).

Musawir (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran, maka dapat meningkatkan atau memperbesar terjadinya *budgetary slack*. Partisipasi anggaran dapat mempengaruhi tingkat potensi terjadinya *budgetary slack*. Serta semakin banyak orang atau individu yang terlibat dalam penyusunan suatu anggaran akan dapat meningkatkan *slack* tersebut. Sedangkan untuk komitmen organisasi menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi dari setiap pegawai yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan memperkecil kemungkinan terjadinya *budgetary slack*.

Desmayani & Suardikha (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran, menimbulkan terjadinya *budgetary*

*slack*. Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Hal ini juga didorong oleh keinginan untuk mendapatkan penghargaan atas target yang telah dicapai. Namun penelitian Ratna dan Lucky (2019) menemukan hasil yang berbeda yaitu partisipasi anggaran dan penekanan anggaran (*budget emphasis*) tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Adanya beberapa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat menjadikan argumentasi *research gap* yang mendorong untuk dilakukan lagi penelitian dalam rangka melakukan pengujian secara mendalam tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* pada obyek yang berbeda.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).

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

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012) dalam Junjuna dan Yulianto (2019), partisipasi anggaran yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan

mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran. Pendapat lain mengenai partisipasi anggaran dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009) dalam Musawir (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebaskan anggaran kepada para manajer tingkat bawah.

### **Komitmen Organisasi**

Saputra & Putra (2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasional yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu tersebut berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi sedangkan komitmen organisasional yang rendah di dalam diri individu akan menyebabkan individu tersebut lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan kepentingan organisasi.

### **Pemberian Reward**

*Reward* adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Sehingga pemberian *reward* merupakan kebijakan yang dibuat oleh sebuah perusahaan, yang dimana proses dari pembuatannya

serta prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai kontribusi, skill, serta kompetensi mereka terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi (Desmayani dan Suardikha, 2016).

### **Budget Emphasis**

Penekanan anggaran (*budget emphasis*) yaitu penekanan dari atasan kepada seorang bawahan atas anggaran yang digunakan sebagai tolak ukur kinerjanya. Dimana seorang bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan cara membuat target anggaran mudah dicapai sehingga seorang bawahan dapat menerima *reward* dan kompensasi atas tercapainya kinerja dalam suatu organisasi tersebut.

### **Budgetary Slack**

*Budgetary Slack* atau senjangan anggaran yaitu perbedaan antara total anggaran dan estimasi terbaik. *Slack* anggaran umumnya dilakukan dengan menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya. Perilaku yang positif bisa berupa peningkatan kinerja atasan karena termotivasi oleh anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* dalam anggaran (Meirina & Afdalludin, 2018).

### **Pengembangan Hipotesis**

Dalam proses penyusunan anggaran tentu melibatkan semua unsur satuan kerja dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Hal ini merupakan sesuatu yang harus dilakukan agar partisipasi yang

diberikan pada saat penyusunan anggaran akan memberikan hasil yang tepat dalam pelaksanaannya. Menurut Annisarahma (2008) dalam Ulfah (2012), oleh karena anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka akan terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, yaitu baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Dampak perilaku positif yang timbul pada manajer bawah yaitu dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Sedangkan dampak perilaku negatif yang mungkin timbul jika manajer bawah ikut berpartisipasi adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* dalam anggaran. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub> : Diduga partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Adanya komitmen organisasi mempermudah suatu organisasi untuk mencapai tingkat kerja yang optimal. Hal tersebut dikarenakan semakin kuat komitmen organisasi yang dimiliki tentu akan mengikat karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diemban, sehingga meminimalisir kecurangan yang tidak diharapkan. Begitu halnya pada proses penganggaran karena karyawan sudah memiliki loyalitas atau komitmen terhadap organisasi, maka organisasi tersebut dapat menghasilkan anggaran yang baik guna menjalankan program kerja

yang telah ditentukan dan dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*. Begitupun sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah berarti seorang karyawan akan cenderung melakukan *budgetary slack*. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub> : Diduga komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitasnya dan dapat menunjukkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang maksimal. Seseorang menyadari jika memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *reward* yang besar, adanya *reward* yang besar menimbulkan *budgetary slack* meningkat (Enni, dalam Desmayani dan Suardikha, 2016). Perusahaan biasanya memberlakukan kebijakan pemberian *reward* kepada bawahan berdasarkan pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan *reward* atas pencapaian anggaran mereka. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Diduga pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Menurut Anggasta dan Murtini (2014) dalam Kusniawati (2017:148), penekanan anggaran sebagai tolak ukur kinerja anggaran ditetapkan untuk menuntut kinerja agar mencapai target anggaran, sehingga ketika target anggaran yang

ditetapkan tercapai maka akan membuat seorang bawahan mendapatkan *reward* dan kompensasi dari seorang atasan. Apabila kinerja seorang bawahan melampaui anggaran yang ditetapkan maka ia dapat menerima sebuah *reward* dan sebaliknya, jika seorang bawahan kinerjanya tidak dapat mencapai target anggaran maka seorang bawahan bisa mendapatkan sanksi dari atasannya. Hal ini membuat seorang bawahan akan cenderung melonggarkan anggarannya dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran mudah dicapai atau dengan kata lain melakukan *slack* anggaran. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub> : Diduga *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budgetary slack*

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan angka-angka dan dengan perhitungan statistik. Penelitian kuantitatif) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel

bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>), komitmen organisasi (X<sub>2</sub>), pemberian *reward* (X<sub>3</sub>), *budget emphasis* (X<sub>4</sub>), sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah *budgetary slack* (Y). Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan maka setiap variabel perlu diberikan ukuran dan definisi dengan jelas terlebih dahulu. Adapun definisi dari variabel yang akan digunakan adalah: 1) Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dan berpengaruh pada pencapaian anggaran. Adapun indikator untuk mengukur variabel partisipasi anggaran menurut Sinaga (2013) dalam Ambarini & Mispianiti (2020) yaitu: keterlibatan dalam penyusunan anggaran, pengaruh terhadap penetapan anggaran, pentingnya usulan anggaran, dan kelogisan dalam anggaran. 2) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Adapun indikator untuk mengukur variabel komitmen organisasi menurut Handoko dan Rambe (2018) yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). 3) Pemberian *reward* merupakan kebijakan yang dibuat oleh sebuah perusahaan, yang dimana proses dari pembuatannya serta prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai

kontribusi, skill, serta kompetensi mereka terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi. Adapun indikator untuk mengukur variabel pemberian *reward* yang dikemukakan oleh Amalia & Utami (2018) yaitu: gaji, insentif, tunjangan, penghargaan interpersonal, dan promosi. 4) *Budget emphasis* yaitu penekanan dari atasan kepada seorang bawahan atas anggaran yang digunakan sebagai tolak ukur kinerjanya. Dimana seorang bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan cara membuat target anggaran mudah dicapai sehingga seorang bawahan dapat menerima *reward* dan kompensasi atas tercapainya kinerja dalam suatu organisasi tersebut. Adapun indikator untuk mengukur variabel *budget emphasis* menurut Ambarini & Mispianiti (2020) yaitu: anggaran sebagai pengendalian kinerja, anggaran sebagai tolak ukur kinerja, anggaran menuntut pencapaian target, anggaran meningkatkan kinerja, adanya *reward* ketika pencapaian target anggaran, kompensasi keberhasilan atas pencapaian target. 5) *Budgetary slack* (senjangan anggaran) merupakan perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan pelaksanaan sesungguhnya yang umumnya sengaja dilakukan untuk kepentingan pribadi dari pelaksana anggaran tersebut. Adapun indikator untuk mengukur variabel *budgetary slack* menurut Ambarini & Mispianiti (2020) yaitu: pengaruh anggaran dalam mendorong produktivitas, pencapaian anggaran dalam pelaksanaan kerja, pengawasan atau monitoring dalam penggunaan

anggaran, tidak adanya tuntutan pada anggaran, target anggaran tidak mendorong tingkat efisiensi, dan target atau sasaran susah untuk direalisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh satuan kerja (satker) yang berada di Universitas Muhammadiyah Palopo yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *proportional stratified random sampling* yaitu cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random (Sugiyono, 2014). Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 orang dari masing-masing satuan kerja yang ada di Universitas Muhammadiyah Palopo. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Permana et al., (2017) menjelaskan bahwa data subjek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara media). Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan yang akan dijawab langsung oleh subjek penelitian melalui kuesioner (angket).



Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini, sedangkan uji reliabilitas digunakan sebagai alat ukur menguji konsistensi jawaban responden.
- 2) Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, residu dari persamaan regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui bahwa pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan model glejser.
- 3) Uji hipotesis meliputi analisis regresi berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F) dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Menurut Sugiyono (2014) analisis regresi berganda merupakan analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan

bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Adapun persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan :

Y = *Budgetary Slack*

$\alpha$  = Nilai *Intercept* (konstanta)

X<sub>1</sub> = Partisipasi Anggaran

X<sub>2</sub> = Komitmen Organisasi

X<sub>3</sub> = Pemberian *Reward*

X<sub>4</sub> = *Budget Emphasis*

$\beta_1$  = Koefisien Regresi Partisipasi Anggaran

$\beta_2$  = Koefisien Regresi Komitmen Organisasi

$\beta_3$  = Koefisien Regresi Pemberian *Reward*

$\beta_4$  = Koefisien Regresi *Budget Emphasis*

e = *Error Term* (Variabel pengganggu)

Model ini selanjutnya akan diuji dengan melakukan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Kemudian dilakukan uji statistik F untuk menguji kelayakan atau validitas dari suatu model regresi berganda dan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel-variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) serta melakukan uji koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) untuk memeriksa seberapa jauh perbedaan suatu variabel tidak bergantung pada variabel terikat. Dengan kata lain

koefisien determinasi digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen yang diteliti variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Nilai validitas dalam penelitian ini dicari dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson. Penafsiran nilai *product moment* dilakukan dengan membandingkan harga  $r_{xy}$  dengan  $r_{tabel}$ . Harga  $r_{tabel}$  untuk validitas butir instrumen adalah 0,3 dengan taraf signifikansi 5%. Artinya apabila  $r_{xy}$  lebih besar atau sama dengan 0,3 ( $r_{xy} \geq 0,3$ ) maka nomor butir dapat dikatakan valid. Sebaliknya apabila  $r_{xy}$  lebih kecil dari 0,3 ( $r_{xy} < 0,3$ ) maka nomor butir dapat dikatakan tidak valid (Eko Putro Widoyoko, 2012). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.0 *for window*. Adapun hasil uji validitas dari masing-masing variabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Data**

| Pertanyaan | $r_{xy}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|------------|----------|-------------|------------|
| X1.1       | 0,626    | 0,3         | Valid      |
| X1.2       | 0,600    | 0,3         | Valid      |
| X1.3       | 0,471    | 0,3         | Valid      |
| X1.4       | 0,685    | 0,3         | Valid      |
| X1.5       | 0,610    | 0,3         | Valid      |
| X1.6       | 0,603    | 0,3         | Valid      |
| X1.7       | 0,619    | 0,3         | Valid      |
| X2.1       | 0,580    | 0,3         | Valid      |
| X2.2       | 0,347    | 0,3         | Valid      |
| X2.3       | 0,569    | 0,3         | Valid      |

|       |       |     |       |
|-------|-------|-----|-------|
| X2.4  | 0,489 | 0,3 | Valid |
| X2.5  | 0,653 | 0,3 | Valid |
| X2.6  | 0,538 | 0,3 | Valid |
| X3.1  | 0,402 | 0,3 | Valid |
| X3.2  | 0,511 | 0,3 | Valid |
| X3.3  | 0,415 | 0,3 | Valid |
| X3.4  | 0,323 | 0,3 | Valid |
| X3.5  | 0,427 | 0,3 | Valid |
| X3.6  | 0,609 | 0,3 | Valid |
| X3.7  | 0,556 | 0,3 | Valid |
| X3.8  | 0,474 | 0,3 | Valid |
| X3.9  | 0,626 | 0,3 | Valid |
| X3.10 | 0,529 | 0,3 | Valid |
| X4.1  | 0,588 | 0,3 | Valid |
| X4.2  | 0,628 | 0,3 | Valid |
| X4.3  | 0,593 | 0,3 | Valid |
| X4.4  | 0,586 | 0,3 | Valid |
| X4.5  | 0,591 | 0,3 | Valid |
| X4.6  | 0,668 | 0,3 | Valid |
| X4.7  | 0,562 | 0,3 | Valid |
| X4.8  | 0,702 | 0,3 | Valid |
| X4.9  | 0,669 | 0,3 | Valid |
| Y     | 0,314 | 0,3 | Valid |
| Y     | 0,385 | 0,3 | Valid |
| Y     | 0,634 | 0,3 | Valid |
| Y     | 0,649 | 0,3 | Valid |
| Y     | 0,592 | 0,3 | Valid |
| Y     | 0,741 | 0,3 | Valid |

Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika *cronbach's alpha*  $> 0,06$  dan dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha*  $< 0,06$  (Ghozali, 2012:47). Adapun hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel                               | Nilai Alfa Cronbach | Hasil        | Kesimpulan |
|--|---------------------|--------------|------------|
| Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> ) | 0,744               | 0,744 > 0,60 | Reliabel   |
| Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )  | 0,689               | 0,689 > 0,60 | Reliabel   |
| Pemberian Reward (X <sub>3</sub> )     | 0,683               | 0,683 > 0,60 | Reliabel   |
| Budget Emphasis (X <sub>4</sub> )      | 0,752               | 0,752 > 0,60 | Reliabel   |
| Budgetary Slack (Y)                    | 0,720               | 0,720 > 0,60 | Reliabel   |

Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

**Uji Hipotesis**

Hipotesis yang akan diujikan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari variabel independen (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward*, dan *budget emphasis*) terhadap variabel dependen (*budgetary slack*) baik secara parsial maupun simultan.

**Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi linear berganda, berfungsi untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Berikut ini adalah hasil uji analisis regresi linear berganda:

**Tabel 6. Analisis Regresi Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                | 17.914                      | 3.404      |                           | 5.263 | .000 |
| X1 (Partisipasi Anggaran) | .225                        | .110       | .231                      | 2.054 | .043 |
| X2 (Komitmen Organisasi)  | .017                        | .095       | .020                      | 1.175 | .086 |
| X3 (Pemberian Reward)     | .037                        | .059       | .065                      | 1.676 | .029 |
| X4 (Budget Emphasis)      | .131                        | .070       | .192                      | 1.589 | .066 |

Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari koefisien regresi tersebut, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + e$$

$$Y = 17,914 + 0,225X_1 + 0,017X_2 + 0,037X_3 + 0,131X_4$$

Dari persamaan diatas, dapat diinterpretasikan, sebagai berikut:

Nilai konstan ( $a$ ) sebesar 17,914 mengindikasikan bahwa jika variabel independen (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budgetary slack*) adalah nol maka *budgetary slack* akan bernilai 17,914, nilai koefisien regresi partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 0,225 menunjukkan bahwa saat partisipasi anggaran naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar 0,225, dengan asumsi variabel lain konstan / tetap, nilai koefisien regresi komitmen organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,017 menunjukkan bahwa saat komitmen organisasi naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar 0,017, dengan asumsi variabel lain konstan / tetap, nilai koefisien regresi pemberian *reward* ( $X_3$ ) sebesar 0,037 menunjukkan bahwa saat pemberian *reward* naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar 0,037, dengan asumsi variabel lain konstan / tetap dan nilai koefisien regresi *budget emphasis* ( $X_4$ ) sebesar 0,131 menunjukkan bahwa saat *budget emphasis* naik sebesar satu satuan maka *budgetary slack* akan naik sebesar 0,131, dengan asumsi variabel lain konstan / tetap.

#### Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, jika tingkat signifikansi  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  diterima. Demikian pula sebaliknya jika tingkat signifikansi  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$ .  $t_{tabel}$  didapatkan

dari :  $t$  ( $df$  ( $n-k$ ),  $90 - 4 = 86$ ,  $\alpha = 0,05$ ) = 1,663. Berdasarkan hasil uji t di peroleh: 1) Nilai signifikansi variabel partisipasi anggaran diperoleh sebesar  $0,043 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 2,054 > t_{tabel} 1,663$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, 2) Nilai signifikansi variabel komitmen organisasi diperoleh  $0,086 > 0,05$  dan  $t_{hitung} 1,175 < t_{tabel} 1,663$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*, 3) Nilai signifikansi variabel pemberian *reward* diperoleh sebesar  $0,029 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 1,676 > t_{tabel} 1,663$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hal ini berarti bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, 4) Nilai signifikansi variabel *budget emphasis* diperoleh sebesar  $0,066 > 0,05$  dan  $t_{hitung} 1,589 < t_{tabel} 1,663$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak. Hal ini berarti bahwa *budget emphasis* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil uji T dapat dilihat pada tabel berikut:

#### Tabel 8. Hasil Uji T

#### Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama). Dengan kriteria jika probabilitas  $< 0,05$  dan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka hipotesis diterima.

Dan sebaliknya jika probabilitas  $> 0,05$  dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka hipotesis ditolak.  $F_{tabel}$

yang diperoleh dengan melihat tabel untuk derajat  $df$  ;  $\alpha$ , ( $df_1 = k - 1$ ) , ( $df_2 = n - k - 1$ ) atau 0,05 ; (4 - 1), (90 - 4 - 1) = 2,712. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji F**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Significance      |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 29.708         | 4  | 7.427       | 2.749 | .049 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 252.781        | 85 | 2.974       |       |                   |
|       | Total      | 282.489        | 89 |             |       |                   |

Berdasarkan hasil uji F pada tabel diatas didapatkan F hitung sebesar 2,749 dengan tingkat signifikan 0,049. Karena F hitung > F tabel (2,749 > 2,712) dan tingkat signifikan 0,049 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward*, dan *budget emphasis* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>), komitmen organisasi (X<sub>2</sub>), pemberian *reward* (X<sub>3</sub>) dan *budget emphasis* (X<sub>4</sub>) terhadap *budgetary slack* (Y). Adapun hasil uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) adalah sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .324 <sup>a</sup> | .635     | .105              | 1.724                      |

Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Berdasarkan hasil analisis yang pada tabel 4.18 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,635 hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis*) mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel terikat (*budgetary slack*) sebesar 63,50%, sedangkan sisanya sebesar 36,50% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Pembahasan Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack**

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi 0,043 < 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel (2,054 > 1,663), sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan menimbulkan terjadinya *budgetary slack* dikarenakan bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2012), Marlina

(2019) dan Musawir (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $0,086 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $1,175 < 1,663$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai Universitas Muhammadiyah Palopo sangatlah tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2012) dan Marlina (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

### **Pengaruh Pemberian *Reward* Terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $1,676 > 1,663$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *reward* yang besar, adanya *reward*

yang besar dapat menimbulkan *budgetary slack* meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Desmayani & Suardhika (2016) yang menyatakan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

### **Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $0,066 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $1,589 > 1,663$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa *budget emphasis* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa *budget emphasis* (penekanan anggaran) dalam suatu organisasi tidak selalu mendorong bawahan melakukan *slack*. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Permana et al., (2017) serta penelitian yang dilakukan oleh Sari & Lucky (2019) yang menyatakan bahwa *budget emphasis* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Pemberian *Reward* dan *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil uji F didapatkan nilai F hitung sebesar 2,749 dengan tingkat signifikan 0,049. Karena F hitung  $> F_{tabel}$  ( $2,749 > 2,712$ ) dan tingkat signifikan  $0,049 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap

*budgetary slack*. Dengan koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,635 hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis*) mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel terikat (*budgetary slack*) sebesar 63,50%, sedangkan sisanya sebesar 36,50% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan menimbulkan terjadinya *budgetary slack*.
2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai Universitas Muhammadiyah Palopo sangatlah tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.
3. Pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini

menunjukkan bahwa jika seorang pegawai memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *reward* yang besar, adanya *reward* yang besar dapat menimbulkan *budgetary slack* meningkat.

4. *Budget Emphasis* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa *budget emphasis* (penekanan anggaran) dalam suatu organisasi tidak selalu mendorong bawahan melakukan *slack*.
5. Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Variabel bebas (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis*) mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel terikat (*budgetary slack*) sebesar 63,50%, sedangkan sisanya sebesar 36,50% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Keterbatasan

Dalam Penelitian ini terdapat keterbatasan yang dapat dipertimbangkan bagi peneliti selanjutnya yaitu penelitian ini hanya memfokuskan pada Universitas Muhammadiyah Palopo, variabel dalam penelitian ini hanya memasukkannya variabel partisipasi anggaran komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* sehingga masih banyak faktor-faktor lain yang harus diperhatikan, serta metode pengumpulan data hanya dengan

kuesioner sehingga diperlukan metode pengumpulan data lain untuk mendapatkan data yang lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan

### **Implikasi**

Untuk Universitas Muhammadiyah Palopo diharapkan melakukan fungsi Tim Pengendalian Internal di Universitas Muhammadiyah Palopo agar komposisi anggaran sesuai harapan masing-masing jurusan, fakultas, maupun unit lain agar target kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal serta kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dapat dihindari.

Untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini hanya menguji 4 (empat) variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis*, maka disarankan untuk peneliti selanjutnya agar menguji variabel-variabel yang lain yang mempengaruhi kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Ambarini, E. F., & Mispiyanti, M. (2020). Pengaruh Budget Emphasis, Self Esteem, dan Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.434>
- Desmayani, N. M. M. R., & Suardhika, I. M. S. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Locus of Control, Dan Pemberian Reward Terhadap Budgetary Slack. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 16(2), 1121–1148.
- Ginting, M. C. (2018). Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Mananejem*, 4.
- Handoko dan Rambe. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Junjuran, N. A., & Yulianto, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack pada Rumah Sakit. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 109. <https://doi.org/10.33603/jka.v3i1.2133>
- Kusniawati, H., & Lahaya, I. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *AKUNTABEL*, 14(2), 144–156. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL>
- Marlina. (2019). *Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budget emphasis terhadap senjangan anggaran (studi empiris pada opd dengan*



*fungsi pelayanan publik di kabupaten kampar).*

- Meirina, E., & Afdalludin. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris Dan Budget Emphasis Terhadap Slack Anggaran. *Jurnal Pundi*, 2(3), 261–272. <https://doi.org/10.31575/jp.v2i3.106>
- Musawir, U. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. In *Energies* (Vol. 6, Issue 1). <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1120700020921110%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.reuma.2018.06.001%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.arth.2018.03.044%0Ahttps://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1063458420300078?token=C039B8B13922A2079230DC9AF11A333E295FCD8>
- Panjaitan, F. B., Margaret, R., & Carolina, Y. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budgetary Slack pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Propinsi Jawa Barat. *Journal of Accounting, Finance, Taxation, and Auditing (JAFTA)*, 1(1), 75–90. <https://doi.org/10.28932/jafta.v1i1.1529>
- Permana, O. T., Herwiyanti, E., & Mustika, I. W. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Di Pemerintah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 13(2), 142–153. <https://doi.org/10.33830/jom.v13i2.66.2017>
- Putri, S. T. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, komitmen Organisasi, dan Reward sebagai Variabel Moderating pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) di Provinsi Riau. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 395–410.
- Riadi, M. (2020). *Pengertian, Tujuan, dan Syarat Reward*. 16(22), 119–128. <http://www.kajianpustaka.com/2020/04/reward-atau-penghargaan-pengertian-tujuan-dan-syarat.html>.05 juli 2021 (09.00)
- Rizky Multi Amalia, & Utami, D. Y. (2018). Pemberian Reward Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Ahp Pada Pt. Anugerah Protecindo. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 3(2), 181–188. <http://jitk.nusamandiri.ac.id/index.php/jitk/article/view/9>
- Saputra, K. D. C., & Putra, I. N. W. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Asimetri Informasi Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel

- Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 19(1), 223–250.
- Sari, R. P., & Lucky, I. B. M. (2019). *Faktor-faktor yang mempengaruhi slack anggaran (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman)*. 10(1), 1–10.
- Savitri, E., & Sawitri, E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran Enni Savitri & Erianti Sawitri Fakultas Ekonomi Universitas Riau. *Akuntansi*, 2(2), 210–226.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendekatan*.
- Ulfah, I. M. (2012). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetris dan Motivasi Terhadap Budgetary Slack*. 1–108.
- Umasangadji, S. (2019). Pengaruh partisipasi anggaran,. *Jurnal Akuntansi*
- Yuniarti, E., & Saty, F. M. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial ( Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Di Propinsi Lampung ) The effect of organizational commitment and leadership style towards. *Jurnal Ilmiah ESSAI*, 2(1), 1–16.