

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan, organisasi maupun lembaga pendidikan harus memiliki strategi yang baik dalam mengontrol sumber daya. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga pendidikan harus digunakan secara efisien dan efektif sehingga tujuan dan sasaran dapat tercapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan oleh masing-masing organisasi maupun lembaga pendidikan. Dalam operasional sebuah organisasi, terdapat sistem pengendalian manajemen yang mengatur sumber daya agar digunakan secara efisien dan efektif. Agar sumber daya dapat digunakan secara efisien dan efektif, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan di dalam organisasi dapat berjalan dengan baik sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perencanaan tersebut dapat diterapkan dalam bentuk anggaran (Kusniawati & Lahaya, 2017).

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 organisasi. 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 pihak atas dapat memantau apakah pengelolaan sumber daya organisasi 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. Hansen dan Mowen (2009) dalam Umasangadji (2019) menjelaskan bahwa partisipasi penganggaran dapat menimbulkan tiga masalah, yaitu (1) Menetapkan anggaran yang terlalu

tinggi dan terlalu rendah, (2) Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*), dan (3) Partisipasi semu. Partisipasi penganggaran memberikan kesempatan para pihak bawah dan menengah untuk melakukan senjangan demi kepentingan pribadinya. Savitri & Sawitri (2014) mengemukakan bahwa ketika partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan semakin besar, maka akan menimbulkan *budgetary slack* yang semakin besar pula. Maka diperlukan adanya pembatasan partisipasi, yaitu bawahan dalam menyusun anggaran sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan sehingga dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*.

Selain partisipasi anggaran, timbulnya *budgetary slack* juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Yuniarti & Saty (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen

organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan 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 lebih mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan 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 organisasinya. 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 & Suardhika, 2016).

Faktor lain yang dianggap dapat memicu timbulnya *budgetary slack* adalah adanya *budget emphasis* (penekanan anggaran). Sering kali organisasi atau 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. *Budget emphasis* merupakan

desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, di mana anggaran dianggap sebagai tolak ukur kinerja dan alat pengendalian (Panjaitan et al., 2019).

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *budgetary slack* telah banyak dilakukan. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Ulfah (2012) menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi secara bersamaan berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan oleh Desmayani & Suardhika (2016) yang menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Musawir (2018) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

Penelitian Sari & 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. Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Umasangadji (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ambarini & Mispityanti (2020) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

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. Kepala bagian sebagai atasan/pemegang kuasa anggaran memproyeksikan kinerja untuk menetapkan target yang akan dicapai oleh suatu sub bagian dalam sebuah periode. Idealnya target yang akan dicapai tidak terlampaui rendah maupun terlalu tinggi, melainkan proposional. Maksudnya bahwa penetapan target mempertimbangkan sumber daya yang ada. Kepala bagian perlu mencermati kapasitas bawahan/pelaksana anggaran sehingga anggaran yang disepakati nantinya tidak terlalu ketat ataupun longgar.

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.

Berdasarkan latar belakang di atas, serta adanya perbedaan terhadap hasil penelitian sebelumnya, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti dan menguji kembali dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi,**

## **Pemberian *Reward* dan *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Palopo)”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian adalah:

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo) ?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo) ?
- c. Apakah pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo) ?
- d. Apakah *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo) ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan dari penelitian ini yaitu :

- a. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).
- b. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).
- c. Untuk mengetahui pengaruh pemberian *reward* terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).
- d. Untuk mengetahui pengaruh *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian merupakan sesuatu yang diharapkan ketika sebuah penelitian sudah selesai. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

a. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat menambah wacana tentang penerapan kinerja anggaran pada suatu organisasi atau perusahaan yang selanjutnya dapat dijadikan informasi tambahan pada penelitian yang akan dilakukan pada masa mendatang.

b. Bagi Pihak Universitas Muhammadiyah Palopo

Penelitian ini dapat menjadi masukan dan acuan bagi pegawai dalam mengambil keputusan berkaitan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* yang dapat berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

#### **1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian**

Untuk menghindari kesalahpahaman terhadap persepsi masalah, agar masalah dalam penelitian tidak meluas. Untuk itu penulis memiliki batasan penelitian seputar partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Anggaran**

**Anggaran** merupakan sebuah rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk jangka waktu / periode tertentu di masa yang akan datang. Karena dinyatakan dalam bentuk unit moneter, anggaran juga sering disebut dengan rencana keuangan. Suatu perusahaan atau organisasi wajib memiliki anggaran, karena memiliki peran penting untuk pemantauan laju pertumbuhan ekonomi internal perusahaan. Anggaran biasanya disusun pada periode awal tahun untuk jangka waktu satu tahun atau lebih.

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, Junjunan & Yulianto (2019) menyatakan bahwa anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Sedangkan Yabbar dan Hamzah (2015) seperti yang dikutip Musawir (2018) berpendapat bahwa anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi

tertentu secara sistematis untuk satu periode.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan di masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), maka anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur sistematis.

### **2.1.2 Fungsi Anggaran**

Anggaran memiliki beberapa macam fungsi seperti yang dikemukakan Supriyono (2005) dalam Ulfah (2012) yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi Perencanaan. Anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.
- b. Fungsi Koordinasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan.
- c. Fungsi Komunikasi. Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses. Setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah disusun.
- d. Fungsi Motivasi. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
- e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan

komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.

- f. Fungsi Pendidikan. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.3 Kelebihan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran**

Adapun kelebihan atau keunggulan anggaran menurut Murdayanti (2017) dalam Musawir (2018) adalah sebagai berikut: a) Internal: analisis data historis sebagai landasan program kerja dimasa mendatang, b) Eksternal: peluang bisnis dan kendala yang dihadapi, c) Alat pedoman kerja dan pengendalian operasional dan keuangan, d) Sarana koordinasi, e) Sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif, f) Dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua level manajer.

Meskipun mempunyai banyak kelebihan, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan. Adapun kelemahan dalam penyusunan anggaran menurut Nafarin (2009) dalam Marlina (2019) yaitu:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan harapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.

3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

## **2.2 Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan semua pihak baik manajer tingkat atas, tingkat menengah maupun tingkat bawah dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran memiliki arti penting dalam pengelolaan organisasi salah satunya yaitu dapat meningkatkan rasa kesatuan dengan para manajer yang akhirnya akan meningkatkan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

### **2.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran. Junjuran & Yulianto (2019) menyatakan bahwa partisipasi anggaran (*budget participation*) adalah proses penganggaran yang memungkinkan manajer tingkat menengah atau bawah terlibat aktif dalam merencanakan aktivitas yang mereka yakini realistis dapat dicapai. Selanjutnya Alfebriano (2013) dalam Panjaitan et al., (2019) mendefinisikan *budget participation* sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran. Pendapat lain tentang 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 membebankan anggaran kepada para manajer tingkat bawah.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dan berpengaruh pada pencapaian anggaran.

### **2.2.2 Tujuan Partisipasi Anggaran**

Adapun tujuan partisipasi anggaran menurut Parker dan Kyj (2008) dalam Musawir (2018) yaitu:

- a. Mempromosikan hubungan yang terbuka dan komunikatif dengan bawahan.
- b. Memiliki akses informasi pribadi tentang kekuatan bawahan.
- c. Menyampaikan rasa keadilan dan kewajaran ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi bawahan.

### **2.2.3 Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan dalam pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti. Garrison *et al* (2013) dalam Marlina (2019) menyatakan keunggulan partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- c. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut

ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.

- d. Seorang manajer yang tidak memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam itu tidak akan timbul.

Selain memiliki keunggulan, partisipasi anggaran juga memiliki beberapa kelemahan. Menurut Hansen dan Mowen (2009) dalam Ginting (2018) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sehingga disebut sebagai menutup anggaran), dimana muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja.
3. Partisipasi semu, yang artinya bahwa perusahaan menggunakan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dimana, bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan.

#### **2.2.4 Indikator Partisipasi Anggaran**

Ada beberapa indikator partisipasi anggaran yang dikemukakan oleh Sinaga (2013) dalam Ambarini & Mispiyanti (2020) yaitu:

- a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran

Adanya hak untuk mengajukan usulan anggaran dalam organisasi tersebut sesuai dengan tanggungjawab yang dimilikinya.

b. Pengaruh terhadap penetapan anggaran

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan keikutsertaan yang diberikan karyawan terhadap keputusan anggaran final.

c. Pentingnya usulan anggaran

Kemampuan individu dalam memberikan usulan/pendapat dari bawahan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Kelogisan dalam anggaran

Kadang anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian. Oleh karena itu, diperlukan ketelitian dan keyakinan dalam membuat anggaran agar anggaran tersebut logis sesuai dengan kebutuhan yang ada.

## **2.2 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

### **2.3.1 Pengertian 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.

Pendapat lain mengenai komitmen organisasi juga dikemukakan oleh Sutrisno (2010) dalam Marlina (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

Kuntjoro (2009) dalam Ulfah (2012) mengungkapkan untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

#### **a. Identifikasi**

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi



tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dala tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan membutuhkan suasana saling mendukung diantara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

c. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungan dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu

agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri.

### **2.3.2 Bentuk-bentuk Komitmen Organisasi**

Ada tiga bentuk komitmen organisasi menurut Sopiah (2008) dalam Musawir (2018), yaitu :

- a. *Continuance Commitment* (Komitmen berkesinambungan) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. *Cohesion Commitment* (Komitmen terpadu) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- c. *Control Commitment* (Komitmen terkontrol) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

### **2.3.3 Manfaat Komitmen Organisasi**

Juniarari (2011) dalam Handoko dan Rambe (2018) mengatakan bahwa terdapat manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi yaitu:

- a. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.

- c. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

### **2.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Adapun indikator komitmen organisasi menurut Robbins (2012) dalam Handoko dan Rambe (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

### **2.4 Pemberian *Reward***

Pemberian *reward* (penghargaan) kepada pegawai/karyawan pada suatu organisasi ataupun perusahaan sampai saat ini masih saja belum menjadi prioritas. Padahal pemberian *reward* bukan hanya untuk mempertahankan karyawan dari *turnover*, tetapi juga dapat untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi. Dengan memberikan *reward* kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk memiliki perilaku dan sikap yang lebih positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

### **2.4.1 Pengertian *Reward***

Djamarah (2008) dalam Riadi (2020) mendefinisikan *reward* sebagai sesuatu yang diberikan kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2009) dalam Riadi (2020) *reward* adalah imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *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.

### **2.4.2 Tujuan dan Fungsi *Reward***

Hasibuan (2012) dalam Panjaitan et al., (2019) menjelaskan bahwa tujuan pemberian *reward* kepada karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian *reward* terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar reward atau kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- b. Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas Karyawan. Dengan program *reward* atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- f. Disipin. Dengan program balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program *reward* yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat ditangani.

#### **2.4.3 Jenis-jenis *Reward***

Menurut Djamarah (2008) dalam Riadi (2020) terdapat empat jenis *reward* berdasarkan bentuk *reward* yang diberikan, yaitu:

1. Pujian. Pujian merupakan salah satu bentuk *reward* yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berpakata-kata, seperti: bagus, baik, bagus sekali, dan sebagainya. Selain pujian berupa kata-kata, pujian dapat juga berupa isyarat atau pertanda, misalnya dengan menunjukkan ibu jari (jempol), dengan menepuk bahu siswa, dengan tepuk tangan, dan sebagainya.
2. Penghormatan. *Reward* berupa penghormatan ada dua macam, yang pertama berbentuk semacam penobatan, yaitu anak yang mendapat penghormatan diumumkan dan ditampilkan dihadapan teman sekelas, termasuk satu sekolah atau mungkin dihadapan orang tua murid. Penghormatan kedua berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu, misalnya siswa yang mendapat nilai tertinggi saat mengerjakan soal latihan dipilih sebagai ketua kelompok diskusi.
3. Hadiah. Hadiah yang dimaksud disini adalah *reward* yang berbentuk barang. Hadiah yang diberikan dapat berupa alat-alat keperluan sekolah, seperti pensil, penggaris, buku, penghapus, dan sebagainya. *Reward* berupa hadiah disebut juga *reward* materil.
4. Tanda Penghargaan. *Reward* yang berupa tanda penghargaan disebut juga dengan *reward* simbolis. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang- barang tersebut, melainkan tanda penghargaan yang dinilai dari segi kesan atau nilai kegunaannya.

Sedangkan menurut Ivancevich dkk (2006) dalam Riadi (2020) *reward* dibagi dalam dua kelompok, yaitu penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*)

dan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*). Adapun penjelasan kedua *reward* tersebut adalah sebagai berikut:

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*). Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Penghargaan finansial, terdiri dari:

a) Gaji dan upah. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

b) Tunjangan karyawan. Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

c) Bonus/insentif. Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

2. Penghargaan non finansial, terdiri dari:

a) Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk

mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

b) Promosi. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

b. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*). Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Penghargaan ini dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Penyelesaian (*completion*). Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.
2. Pencapaian (*achievement*). Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
3. Otonomi (*autonomy*). Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.



4. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

#### **2.4.4 Syarat Pemberian *Reward***

Sistem *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. *Reward* yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem *reward* organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Menurut Mahsun (2006) dalam Riadi (2020), terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian *reward* atau penghargaan, yaitu sebagai berikut:

a. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

- b. *Equity* (keadilan). *Reward* harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka *reward* nya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberikan kontribusi yang rendah maka *reward* nya juga akan rendah.
- c. *Equality* (kemerataan). *Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
- d. Kebutuhan. Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Selain itu menurut Ghani (2003) dalam Riadi (2020), suatu *reward* atau penghargaan dapat berjalan dengan baik apabila memenuhi beberapa persyaratan yaitu sebagai berikut:

- 1) Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
- 2) Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
- 3) Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu *reward* juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

#### **2.4.5 Indikator Pemberian *Reward***

Amalia & Utami (2018) menjelaskan indikator pemberian *reward* adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji adalah suatu balas jasa yang berbentuk uang yang diterima oleh suatu karyawan sebagai konsekuensi kedudukannya sebagai karyawan yang telah memberikan kontribusinya dan juga pikirannya untuk mencapai suatu tujuan bagi perusahaan.
- 2) Insentif adalah bonus atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Pemberian ini tidak termasuk dalam gaji pokok yang memang telah menjadi hak yang harus didapatkan oleh para pekerja. Tujuannya tentu agar para karyawan dapat bekerja dengan lebih maksimal karena merasa lebih termotivasi dan dihargai kinerjanya.
- 3) Tunjangan adalah tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan dari perusahaan, lembaga, atau institusi tempat bekerja. Umumnya, tunjangan tergabung bersama gaji bulanan.
- 4) Penghargaan Interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- 5) Promosi adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur

dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## **2.5 Budget Emphasis**

*Budget emphasis* (penekanan anggaran) merupakan suatu alat yang digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja dalam organisasi. Adanya penekanan anggaran mengakibatkan karyawan menjadi tegang, dan pada akhirnya akan membuat karyawan melakukan berbagai tindakan yang disfungsi guna menghindari tekanan yang berlebih dalam penyusunan anggaran serta untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.5.1 Pengertian *Budget Emphasis***

Menurut Karsam (2015) dalam Panjaitan et al (2019) pengertian *budget emphasis* adalah tekanan dari atasan terhadap bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat, dengan ancaman dikenakan sanksi jika anggaran kurang dari target, dan menerima kompensasi jika dapat melebihi target. Selanjutnya Ambarini & Mispiyanti (2020) menjelaskan bahwa penekanan anggaran terjadi ketika adanya pemberian kompensasi atau bonus dari atasan kepada bawahan, jika bawahan mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Serta pemberian denda atau sanksi jika bawahan tidak dapat mencapai target anggaran tersebut. Pendapat lain mengenai penekanan anggaran juga dikemukakan oleh Asak (2014) dalam Junjuran dan Yulianto (2019) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran adalah desakan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk menjalankan anggaran yang telah disusun, seperti kompensasi bila mampu melebihi target anggaran dan sanksi bila target anggaran tidak tercapai

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa 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.

### **2.5.2 Indikator *Budget Emphasis***

Terdapat beberapa indikator *budget emphasis* menurut Armaeni (2012) dalam Ambarini & Mispiyanti (2020) yaitu anggaran sebagai pengendalian kinerja yang dibuat atau telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu organisasi tersebut, anggaran sebagai tolak ukur kinerja digunakan untuk menilai baik atau tidaknya kinerja karyawan, anggaran menuntut pencapaian target digunakan untuk menuntut karyawan untuk mencapai target anggaran yang telah dibuat sebelumnya, anggaran meningkatkan kinerja digunakan untuk meningkatkan kinerja kerja dari karyawan, adanya *reward* ketika pencapaian target anggaran digunakan untuk menilai pencapaian target anggaran, sehingga akan diberikannya *reward* atau hadiah dari pencapaian target tersebut, serta kompensasi keberhasilan atas pencapaian target dengan pemberian kompensasi kepada karyawan tersebut atas keberhasilannya dalam mencapai target anggaran yang telah dibuat.

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

*Budgetary slack* telah banyak dipelajari dengan perspektif yang berbeda dalam akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku. Senjangan anggaran (*budgetary*

*slack*) mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan. *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut.

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

*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).

Lubis (2011) dalam Musawir (2018) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai selisih antara sumber daya yang lebih besar untuk menyelesaikan suatu tugas tersebut sedangkan Dharmanegara (2010) masih dalam Musawir (2018), menyatakan bahwa manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Berdasarkan uraian maka dapat disimpulkan bahwa *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.

### **2.6.2 Karakteristik *Budgetary Slack***

Adapun karakteristik *budgetary slack* menurut Karsan (2013) dalam Musawir (2018), yaitu:

- a. Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
- b. Anggaran secara mudah untuk diwujudkan.
- c. Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya.
- d. Anggaran tidak menuntut hal khusus.

### **2.6.3 Faktor-Faktor Penyebab *Budgetary Slack***

Marlina (2019) menjelaskan ada tiga alasan manajer melakukan senjangan anggaran yaitu:

- a. Senjangan anggaran akan membuat kinerja seolah terlihat lebih baik dimata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran.
- b. Senjangan anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
- c. Pengalokasian sumberdaya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.

### **2.6.4 Indikator *Budgetary Slack***

Rukmana (2013) dalam Ambarini & Mispianiti (2020) mengemukakan beberapa indikator dari *budgetary slack*, yaitu:

- a. Pengaruh anggaran dalam mendorong produktivitas

Anggaran yang telah dibuat atau ditetapkan, membuat bawahan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya atau meningkatkan produktivitasnya agar

anggaran yang dibuat bisa tercapai. Sehingga kinerja karyawan akan terlihat baik dimata atasannya.

b. Pencapaian anggaran dalam pelaksanaan kerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, maka akan berusaha yang terbaik demi kepentingan dan tujuan dari organisasi tersebut. Mereka akan berusaha untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan tersebut.

c. Pengawasan atau monitoring dalam penggunaan anggaran

Karena adanya keterbatasan dalam penggunaan anggaran, maka karyawan harus memonitor setiap pengeluaran atau penggunaan anggaran agar sesuai dengan target yang telah dianggarkan.

d. Tidak adanya tuntutan pada anggaran

Anggaran yang dibuat tidak terlalu tinggi. Sehingga karyawan tidak merasa tertekan untuk mencapai anggaran. Mereka akan bekerja sesuai dengan kemampuannya dan tidak terburu-buru untuk mencapai anggaran.

e. Target anggaran tidak mendorong tingkat efisiensi

Karena adanya tuntutan dari atasan untuk mencapai target anggaran, membuat karyawan tidak perlu meningkatkan efisiensi agar target anggaran segera dicapai dan kinerja karyawan akan terlihat baik jika mampu mencapai anggaran.

f. Target atau sasaran susah untuk direalisasi



Target atau sasaran anggaran tidak mudah untuk dicapai, oleh karena itu karyawan menyusun anggaran tidak sesuai dengan estimasi terbaik yang bisa dilakukan.

## **2.7 Pengembangan Hipotesis**

Dalam pengembangan hipotesis penelitian ini penulis akan menjelaskan tentang pengaruh antar masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*, pengaruh komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*, pengaruh pemberian *reward* terhadap *budgetary slack* dan pengaruh *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*.

### **2.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack***

Ryninta dan Zulfikar (2005) dalam Ulfah (2012) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dan berpengaruh pada pencapaian anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan manajer memperoleh pengertian yang jelas tentang pekerjaan yang harus mereka lakukan. Partisipasi anggaran akan meningkatkan motivasi, kerjasama dan kinerja manajer-manajer untuk mencapai target anggaran yang telah mereka buat.

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 tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah:

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

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

Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Ulfah, 2012).

Kuatnya komitmen organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman pada organisasi manapun begitupun pada sektor publik. Adanya komitmen organisasi ini 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 tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah:

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

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

*Reward* diartikan sebagai hadiah atau upah. *Reward* merupakan suatu sistem yang kebijakannya dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada bawahan atas usaha, keterampilan, dan tanggung jawab dalam memajukan perusahaan. 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 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*

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

Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya alat ukur kinerja manajemen. Penekanan anggaran seperti ini dapat memungkinkan timbulnya *slack*. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan

meningkatkan prospek kompensasi kedepannya (Suartana, 2010 dalam Junjuna & Yulianto, 2019).

Ambarini & Mispiyanti (2020) mengatakan 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*

## **2.8 Penelitian Terdahulu**

Beberapa hasil penelitian terdahulu diuraikan secara ringkas oleh penulis dikarenakan penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya. Meskipun ruang lingkup hampir sama tetapi karena objek, periode, waktu, dan alat analisis yang digunakan berbeda maka terdapat banyak hal yang tidak sama sehingga dapat dijadikan referensi untuk melengkapi. Berikut ini beberapa ringkasan penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Eka Fitria Ambarini dan Mispianiti (2020)	Pengaruh <i>Budget Emphasis, Self Esteem</i> , dan Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) <i>budget emphasis</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . (2) <i>self esteem</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . (3) partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
2.	Marlina (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, <i>Budget Emphasis</i> Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada OPD Dengan Fungsi Pelayanan Publik di Kabupaten Kampar)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi anggaran dan <i>budget emphasis</i> berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
3.	Usmar Musawir (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi	Hasil uji menunjukkan bahwa 1) Partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> . 2) Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>budgetary slack</i>

Tabel lanjutan penelitian terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Ika Mariana Ulfah (2012)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetris dan Motivasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i> (Study pada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris, dan motivasi secara bersamaan berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
5.	Syaiful Umasangadji (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, <i>Budget Emphasis</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Dengan <i>Locus Of Control</i> Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Polewali Mandar)	Hasil penelitian dengan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan <i>budget emphasis</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>
6.	Ratna Purnama Sari dan Lucky Ikhsan Budi Muliya (2019)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Slack</i> Anggaran (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan penekanan anggaran ( <i>budget emphasis</i> ) tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran

Tabel lanjutan ringkasan penelitian terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Kadek Dody Cipta Saputra dan Nyoman Wijana Asmara Putra (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan positif partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, namun komitmen organisasi dapat memperlemah hubungan positif asimetri informasi terhadap senjangan anggaran.
8.	Ni Made Mila Rosa Desmayani dan I Made Sadha Suardikha (2016)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, <i>Locus Of Control</i> , dan Pemberian <i>Reward</i> Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif, <i>locus of control</i> , dan pemberian <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> .
9.	Nhazib Alqais Junjuna dan Agung Yulianto (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan <i>Budget Emphasis</i> Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Pada Rumah Sakit	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran dan <i>budget emphasis</i> berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
10.	Suleman H. A. Kahar dan Asrudin Hormati (2017)	Peran <i>Budget Emphasis</i> Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran 2) partisipasi

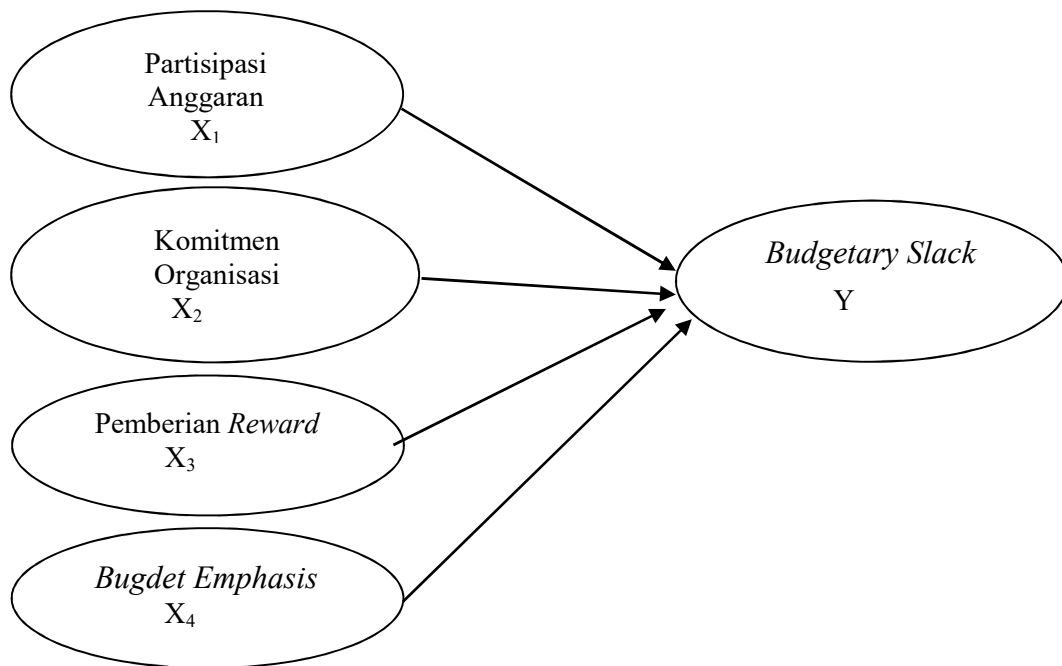
Tabel lanjutan ringkasan penelitian terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Senjangan dan Kinerja Manajerial (Studi Pada 30 SKPD Kota Ternate)	anggaran mempengaruhi kinerja manajerial dan 3) penekanan anggaran memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan kinerja manajerial
11.	Ody Tegar Permana, Eliada Herwiyanti dan I Wayan Mustika (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran di Pemerintah Kabupaten Banyumas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran sedangkan tekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

## 2.9 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh hubungan antara variabel terikat yaitu *budgetary slack* dengan variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis*. Kerangka konseptual yang digunakan untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:





**Gambar 2.1** Kerangka konseptual

Keterangan:

○ : Variabel

→ : Pengaruh

### 2.10 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data (Sugiyono, 2015)

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, serta pengembangan hipotesis yang telah dibahas sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).

H<sub>2</sub> : Diduga komitmen organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).

H<sub>3</sub> : Diduga pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).

H<sub>4</sub> : Diduga *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menganalisis data bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013).

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Suatu kebanggaan bagi penulis bahwasanya dapat melakukan penelitian ini di Universitas Muhammadiyah Palopo yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman km. 3 Binturu Kota Palopo yang adalah merupakan kampus penulis sendiri dan penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Agustus 2021.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah seluruh jumlah dari objek penelitian atau merupakan bagian besar dan luas dari objek penelitian yang ditetapkan oleh peneliti sedangkan sampel merupakan bagian kecil dari populasi yang benar-benar mewakili gambaran yang tepat tentang populasi.

##### **3.3.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2014), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh satuan kerja (satker) yang berada di

Universitas Muhammadiyah Palopo yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang sedang diteliti. Menurut Sugiyono (2014), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tidak acak (*non-random sampling*) dimana anggota populasi tidak diberi peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *proportional stratified random sampling* adalah 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). Strata ini disusun berdasarkan satuan kerja.

Penentuan jumlah awal anggota sampel berstrata dilakukan dengan cara pengambilan sampel secara *proportionate stratified random sampling* yaitu dengan menggunakan Rumus *Proportionate*:

$$ni = \frac{Ni}{N} xn$$

Dimana:

ni : Jumlah sampel akhir

Ni : Jumlah anggota dari masing-masing strata (satuan kerja)

N : Jumlah keseluruhan populasi (118 orang)

n : Jumlah ukuran sampel yang diperlukan

Untuk menentukan ukuran sampel yang dibutuhkan dari populasi sejumlah 118 digunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n : ukuran sampel yang diperlukan

N : ukuran populasi

e : kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel sebesar 5%

Berdasarkan rumus di atas, maka sampel yang diperlukan sejumlah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{118}{1 + 118 (0,05)^2} \\ &= \frac{118}{1,295} = 91,11 = 91 \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Jadi ukuran sampel yang diperlukan sebanyak 91 responden. Selanjutnya dilakukan perhitungan pengambilan sampel secara *proportionate stratified random sampling* yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.1** Pengambilan Sampel

No	Satuan Kerja	Populasi	Perhitungan	Sampel
I	Pegawai Tingkat Universitas	60	$\frac{60}{118} \times 91 = 46,27$	46
II	Pascasarjana	6	$\frac{6}{118} \times 91 = 4,63$	5
III	Pegawai Tingkat Fakultas			
1.	Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEBI)	16	$\frac{16}{118} \times 91 = 12,33$	12
2.	Fakultas Kesehatan, Penyuluhan Pertanian dan Ilmu Kelautan (FKPK)	17	$\frac{17}{118} \times 91 = 13,11$	13
3.	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)	18	$\frac{18}{118} \times 91 = 13,88$	14
Jumlah		118		90

Sumber: Hasil Olahan (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh jumlah sampel sebanyak 90 orang yang terdiri dari 46 orang dari satuan kerja tingkat universitas, 5 orang dari satuan kerja pascasarjana dan 39 orang dari satuan kerja tingkat fakultas.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

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).

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian menyusun instrumen adalah pekerjaan yang penting dalam penelitian akan tetapi mengumpulkan data jauh lebih penting. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan membagikan beberapa kuisioner dan observasi.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel independen yaitu partisipasi anggaran ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ), pemberian *reward* ( $X_3$ ) dan *budget emphasis* ( $X_4$ ), serta satu variabel dependen yaitu *budgetary slack* ( $Y$ ). Adapun definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. 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 & Mispiyanti, (2020) yaitu: 1) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran, 2) Pengaruh terhadap penetapan anggaran, 3) Pentingnya usulan anggaran, 4) Kelogisan dalam anggaran.
- b. 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 Robbins (2012) dalam Handoko dan Rambe (2018) yaitu:

- 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*), 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).
- c. 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: 1) Gaji, 2) Insentif, 3) Tunjangan, 4) Penghargaan Interpersonal, 5) Promosi.
- d. *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 Armaeni (2012) dalam Ambarini & Mispianiti (2020) yaitu: 1) Anggaran sebagai pengendalian kinerja, 2) Anggaran sebagai tolak ukur kinerja, 3) Anggaran menuntut pencapaian target, 4) Anggaran meningkatkan kinerja, 5) Adanya *reward* ketika pencapaian target anggaran, 6) Kompensasi keberhasilan atas pencapaian target.
- e. *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 Putri, (2017) yaitu: 1) Pengaruh anggaran dalam mendorong produktivitas, 2) Pencapaian anggaran dalam pelaksanaan kerja, 3) Pengawasan atau monitoring dalam penggunaan anggaran, 4) Tidak adanya tuntutan pada anggaran, 5) Target anggaran tidak mendorong tingkat efisiensi, 6) Target atau sasaran susah untuk direalisasi

### **3.7 Instrumen Penelitian**

Menurut Sugiyono (2014), instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Adapun instrument dalam penelitian ini, berupa kuesioner (angket) yang disusun dan dikembangkan sendiri berdasarkan indikator pengukuran dari masing-masing variabel. Data hasil kuesioner akan diolah menggunakan *skala likert*, yaitu skala yang berisi tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- |                                      |               |
|--------------------------------------|---------------|
| a. Jawaban yang sangat setuju (SS)   | diberi skor 4 |
| b. Jawaban setuju (S)                | diberi skor 3 |
| c. Jawaban tidak setuju (TS)         | diberi skor 2 |
| d. Jawaban sangat tidak setuju (STS) | diberi skor 1 |

### **3.8 Metode Analisis Data**

Metode analisis data dalam penelitian ini terdiri uji statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik yang akan diolah menggunakan bantuan SPSS ver. 20.0 *for window*

### 3.8.1 Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014) statistik deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya. Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan perhitungan persentase. Gambaran tersebut meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja responden.

Menghitung persentase dengan rumus :

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Sumber: Ashadi (2011) dalam Risma (2020:35)

Keterangan :

DP : Deskriptif Persentase (%)

n : Jumlah nilai yang diperoleh

N : Jumlah sampel

### 3.8.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan penulis untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrument sedangkan uji reliabilitas digunakan penulis untuk mengukur alat ukur yang digunakan apakah alat ukur tersebut dapat diandalkan dan konsisten. Kedua uji ini dapat digunakan saat pembuatan instrument penelitian dengan

menggunakan pengambilan data secara kuesioner yang bertujuan agar instrument yang digunakan tidak abal-abal dan legal untuk penelitian.

#### **a. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Ashadi, 2011 dalam Risma, 2020). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Agar diperoleh kesahihan dan keterandalan instrumen, dilakukan uji coba. Uji validitas instrumen digunakan teknik uji validitas internal yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan Pearson.

Penafsiran harga koefisien korelasi dilakukan dengan membandingkan harga  $r_{xy}$  dengan harga kritik. Harga kritik untuk validitas butir instrument adalah 0,3. 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. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS ver. 20.0 *for window*.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. 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).

### 3.7.3 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.

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis terhadap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. 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).

Rumus 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)

$X_1$  = Partisipasi Anggaran

$X_2$  = Komitmen Organisasi

$X_3$  = Pemberian *Reward*

$X_4$  = *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)

#### **b. Uji Parsial (Uji t)**

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen secara parsial yang terdapat dalam persamaan tersebut berpengaruh terhadap nilai variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Untuk menentukan nilai  $t_{tabel}$  ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dan 2 (dua) sisi dengan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dimana  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Adapun kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- 1) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

#### **c. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan menggunakan tabel distribusi F dengan taraf signifikansi 5%. Nilai F hitung dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.0 *for window* yaitu dilihat pada tabel ANOVA. Model dikatakan signifikan jika  $Sig. F \leq \alpha$ . Apabila besarnya probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak, sedangkan jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima.

**d. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan 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 yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* terhadap variabel dependen yaitu *budgetary slack*.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yaitu informasi akhir dari proses penelitian berdasarkan fakta yang diperoleh peneliti melalui usaha dan pikiran peneliti dalam mengolah dan menganalisis objek atau fenomena secara objektif dan menjauhi sifat subjektif yang bertujuan untuk memecahkan suatu permasalahan atau menguji suatu hipotesis.

##### **4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian**

Sub bab ini penulis akan menjelaskan atau menggambarkan tentang objek atau tempat penelitian dimana peneliti dapat menangkap objek yang diteliti.

##### **a. Sejarah Universitas Muhammadiyah Palopo**

Universitas Muhammadiyah Palopo merupakan salah satu universitas yang ada di Kota Palopo, yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman km. 3 Binturu. Universitas Muhammadiyah Palopo atau Kampus STIE Muhammadiyah Palopo atau masyarakat biasa menyebutnya dengan STIEM Palopo terbentuk pada 9 Agustus 1986 atas dasar rekomendasi dari Koordinator Kopertis Wilayah IX dengan Nomor 344 Tahun 1986. Pada 15 Mei 1989 terbit SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0291/0/1989, tentang status terdaftar jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan dengan program studi (prodi) Ekonomi Pertanian kemudian dengan adanya keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan No. 140/Dikti/Kep. 92 tertanggal 28

April 1992 maka Pimpinan STIE Muhammadiyah Palopo merubah nama Ekonomi Pertanian menjadi Ekonomi Pembangunan.

Dengan melihat kemajuan STIEM Palopo, salah satu pimpinan Muhammadiyah Palopo yaitu dr. H. Abubakar Malinta, S.Ked merintis satu perguruan tinggi swasta yang merupakan hasil dari kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas dari segenap pimpinan dan warga persyarikatan Muhammadiyah Palopo berupa akademik kebidanan Muhammadiyah yang disingkat menjadi Akbid Muhammadiyah Palopo pada 3 Agustus 2006 dengan Nomor SK PT 2625DT2008 dan tanggal SK yaitu SK PT 11 Agustus 2008.

Setelah berdirinya dua Perguruan Tinggi Swasta Muhammadiyah yaitu STIE Muhammadiyah Palopo dan Akbid Muhammadiyah Palopo serta didasari atas adanya rasa keprihatinan eksternal dan internal, pimpinan Muhammadiyah Kota Palopo melakukan studi kelayakan untuk mendirikan satu perguruan tinggi swasta yang bergerak dibidang keguruan dan kependidikan yaitu STKIP Muhammadiyah Palopo. Pada 12 November 2015, Pimpinan Daerah Muhammadiyah Palopo bersurat kepada Kopertis Wilayah Sulawesi IX untuk meminta rekomendasi pendirian STKIP Muhammadiyah Palopo sebagai konsekuensi adanya perubahan mekanisme pendirian perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Setelah melakukan percepatan presentasi atas beberapa prodi maka Kopertis Wilayah Sulawesi IX memberikan rekomendasi Nomor : 809/K9/KK.02/2015 tanggal 25 Februari 2015.

Atas berkat dukungan yang sangat besar dari seluruh keluarga besar Muhammadiyah khususnya STIE Muhammadiyah dan Akademi Kebidanan



Muhammadiyah Palopo dan seluruh anggota Tim, maka melalui mekanisme *online* Proposal Pendirian STKIP Muhammadiyah Palopo dinyatakan layak dilakukan visitasi lapangan. Sehingga pada tanggal 30 Desember 2016 STKIP Muhammadiyah Palopo resmi berdiri dengan terbitnya Surat Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 203/KPT/I/2015. Yang juga ditetapkannya 30 Desember 2016 sebagai sebagai hari Milad STKIP Muhammadiyah Palopo. Penandatanganan Prasasti peresmian dilakukan oleh Prof. Dr.H. Suyatno, M.Pd. selaku ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah pada tanggal 29 Maret 2016 bertepatan dengan Pembukaan Musyawarah Daerah Ke-03 Muhammadiyah dan Aisyiyah Kota Palopo.

Seiring berjalannya waktu dan perkembangan dari ketiga perguruan tinggi Muhammadiyah Palopo maka berdasarkan hasil diskusi dan keinginan dari seluruh dosen, mahasiswa dan juga dukungan penuh Persyarikatan Muhammadiyah maka ketiga perguruan tinggi tersebut ingin melebur menjadi satu menjadi Universitas Muhammadiyah Palopo.

Terbentuknya Universitas Muhammadiyah Palopo tidak terlepas dari buah pikir Pimpinan Daerah Muhammadiyah Palopo pada periode-periode sebelumnya, sejarah munculnya keinginan untuk membentuk Universitas Muhammadiyah Palopo yaitu pada periode kepemimpinan H. Jabbar Hamseng, SH., MH. (2005 s.d. 2010) pada kesepakatan rapat mengamankan dr. H. Abu Bakar Malinta sebagai Ketua Panitia Pendiri dan Bapak Salju, SE., MM. Sebagai Sekretaris pada saat itu namun dikarenakan minimnya tenaga, sumber daya dosen serta beberapa

aspek yang lain pada saat itu sehingga proses pengurusannya pun belum membuahkan hasil sampai periode kepengurusan PDM Palopo saat itu selesai.

Dengan melihat segala potensi yang dimiliki oleh Tiga Perguruan Tinggi serta dukungan dari sumber daya dan aspek-aspek yang lain maka motivasi untuk melebur ketiga perguruan tinggi menjadi satu yaitu Universitas Muhammadiyah Palopo maka semua komponen Pimpinan Daerah Muhammadiyah, Dr. M. Tahmid Nur, M.Ag. Selaku Ketua dan H. Jabbar Hamseng Selaku Ketua BPH PTM Palopo serta seluruh unsur pimpinan perguruan tinggi mengadakan rapat pembentukan panitia pendirian Universitas Muhammadiyah Palopo dan mengamanahkan Dr. Salju, SE., MM. Sebagai Ketua pendiri, Dr. Sapar, SE., M.Si. Sebagai Sekretaris dan Dr. Hadi Pajarianto, S.Pd.I., M.Pd.I. sebagai Wakil Sekretaris serta Tim Borang. Tim ini bekerja semaksimal mungkin sehingga proses perintisannya pun berjalan dengan baik dan tidak memakan waktu yang begitu lama.

Dilihat dari kondisi ketiga kampus maka ada beberapa aspek utama yang diharuskan untuk memenuhi syarat dalam mendirikan universitas yaitu aspek keuangan, aspek hukum dan aspek sumber daya manusia dan umum. Setelah diverifikasi oleh tim Kemenristek-Dikti maka ketiga aspek tersebut memenuhi syarat seperti kelembagaan dan legalitas asset, lahan kampus yang bersertifikat hak milik atas nama Persyarikatan Muhammadiyah, tenaga dosen yang memenuhi syarat dan jumlah prodi yang memadai.

Pada tanggal 18 Februari 2019, ketiga perguruan tinggi Muhammadiyah Palopo resmi melebur dan menjadi Universitas Muhammadiyah Palopo yang

ditandai dengan terbitnya SK Nomor : 112/KPT/I/2019. Bersamaan dengan terbitnya SK tersebut, maka Universitas Muhammadiyah Palopo juga resmi menambah beberapa program studi sarjana yaitu Farmasi, Ilmu Kelautan, Penyuluh Pertanian dan program studi pascasarjana Magister Manajemen. Ketiga perguruan tinggi Muhammadiyah secara resmi melebur menjadi Universitas Muhammadiyah Palopo, maka ketiga perguruan tersebut menjadi tiga fakultas dengan dua belas program studi yaitu: (1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) terdiri dari Prodi Akuntansi (S1), Prodi Manajemen (S1), Prodi Ekonomi Pembangunan (S1), (2) Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan (FKIP) memiliki Prodi Penjaskesrek (S1), Prodi Pendidikan Guru PAUD (S1), Prodi Bimbingan dan Konseling (S1), Prodi Bahasa Inggris (S1), (3) Fakultas Kesehatan, Pertanian dan Kelautan (FKPK) terdiri atas Prodi Penyuluhan Pertanian (S1), Prodi Ilmu Kelautan (S1), Prodi Farmasi (S1), Prodi Kebidanan (D-3), dan Program Pascasarjana Prodi Magister Manajemen (S2).

#### **b. Visi dan Misi Universitas Muhammadiyah Palopo**

##### 1) Visi

“Universitas Muhammadiyah Palopo sebagai *Socio-Technopreneur University* yang Unggul dan Islami”

##### 2) Misi :

- a) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang berkesinambungan dan sesuai dengan dinamika zaman;

- b) Menyelenggarakan penelitian yang inovatif untuk menunjang pembangunan dan pengembangan Iptek serta dapat meningkatkan publikasi ilmiah dan HAKI;
- c) Menyelenggarakan pengabdian untuk menunjang pembangunan dan pengembangan Iptek serta meningkatkan publikasi ilmiah dan citra UM. Palopo;
- d) Menjadikan Al-Islam Kemuhammadiyah sebagai basis nilai dalam setiap aktivitas civitas akademika.
- e) Mengembangkan kualitas tata kelola yang baik (*good university governance*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis;
- f) Mengembangkan usaha yang berkaitan dengan core bisnis Universitas Muhammadiyah Palopo yang dapat meningkatkan revenue dan jiwa *Technopreneur*.

#### **4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif**

Hasil analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara detail tentang karakteristik suatu objek yang diteliti. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang sederhana dan tidak sulit untuk dianalisis.

##### **1. Analisis Karakteristik Responden**

Penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 90 kuesioner, di mana responden merupakan pegawai/karyawan di Universitas Muhammadiyah Palopo. Dalam kuesioner yang ditanyakan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan

masa kerja dari masing-masing responden. Data tentang profil responden akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin

**Tabel 4.1** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	49	54,44%
Perempuan	41	45,56%
Jumlah	90	100%

Sumber : Universitas Muhammadiyah Palopo (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden laki-laki sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 54,44%, sedangkan sisanya yakni 41 orang dengan persentase 45,56% merupakan responden perempuan.

b. Usia Responden

**Tabel 4.2** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20 – 30 Tahun	10	11,11%
31 – 40 Tahun	45	50%
41 - 50 Tahun	23	25,26%
≥ 51 Tahun	12	13,33%
Jumlah	90	100%

Sumber : Universitas Muhammadiyah Palopo (2021)

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilihat bahwa komposisi tingkat usia responden pada usia 20-30 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 11,11%,

usia 31-40 tahun sebanyak 45 orang dengan persentase 50%, usia 41-50 tahun sebanyak 23 orang dengan persentase 25,26% dan usia > 51 tahun sebanyak 12 orang dengan persentase sebanyak 13,33%.

c. Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3** Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
S1	18	20%
S2	61	67,78%
S3	11	12,22%
Jumlah	90	100%

Sumber: Universitas Muhammadiyah Palopo (2021)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 90 orang responden yang diteliti, 18 orang atau 20% merupakan lulusan S1, 61 orang atau 67,78%, merupakan lulusan S2 dan 11 orang atau 12,22% merupakan lulusan S3.

d. Masa Kerja Responden

**Tabel 4.4** Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 5 Tahun	30	33,33%
6-10 Tahun	42	46,67%
> 10 Tahun	18	20%
Jumlah	90	100%

Sumber : Universitas Muhammadiyah Palopo (2021)

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 90 orang responden yang diteliti, 30 orang atau 33,33% memiliki masa kerja < 5 tahun, 42 orang atau

46,67%, memiliki masa kerja 6-10 tahun, dan 18 orang atau 20% memiliki masa kerja > 10 tahun.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward*, *budget emphasis*, dan *budgetary slack* akan diuji secara statistik seperti pada tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5** Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Partisipasi Anggaran	15	27	21,41	2,114
Komitmen Organisasi	15	24	17,69	1,828
Pemberian <i>Reward</i>	24	40	30,06	3,128
<i>Budget Emphasis</i>	20	36	27,53	2,619
<i>Budgetary Slack</i>	13	24	18,29	1,782

Sumber: Data olah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa pada variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) jawaban minimum responden sebesar 15 dan maksimum 27, rata-rata (*mean*) jawaban 21,41 dengan standar deviasi sebesar 2,114. Selanjutnya pada variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) jawaban minimum responden sebesar 15 dan maksimum 24, rata-rata (*mean*) jawaban 17,69 dengan standar deviasi sebesar 1,828. Selanjutnya pada variabel pemberian *reward* ( $X_3$ ) jawaban minimum responden sebesar 24 dan maksimum 40, rata-rata (*mean*) jawaban 30,06 dengan standar deviasi sebesar 3,128. Kemudian pada variabel *budget emphasis* ( $X_4$ ) jawaban minimum responden sebesar 20 dan maksimum 36, rata-rata (*mean*) jawaban 27,53 dengan standar deviasi sebesar 2,619. Dan terakhir pada variabel

*budgetary slack* (Y) jawaban minimum responden sebesar 13 dan maksimum 24, rata-rata (*mean*) jawaban 18,29 dengan standar deviasi sebesar 1,782.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) nilai rata-rata tertinggi berada pada variabel pemberian *reward* ( $X_3$ ) sebesar 30,06, sedangkan nilai rata-rata (*mean*) terendah berada pada variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) sebesar 17,69. Untuk standar deviasi tertinggi berada pada variabel pemberian *reward* ( $X_3$ ) sebesar 3,128 dan terendah adalah pada variabel *budgetary slack* (Y) sebesar 1,782.

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan penulis untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrument sedangkan uji reliabilitas digunakan penulis untuk mengukur alat ukur yang digunakan apakah alat ukur tersebut dapat diandalkan dan konsisten. Kedua uji ini dapat digunakan saat pembuatan instrument penelitian dengan menggunakan pengambilan data secara kuesioner yang bertujuan agar instrument yang digunakan tidak abal-abal dan legal untuk penelitian.

#### a. Uji Validitas

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  $r_{kriteria}$ . Harga  $r_{kriteria}$  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. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program



SPSS 20.0 *for window*. Adapun hasil uji validitas dari masing-masing variabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6** Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

Pertanyaan	$r_{xy}$	$R_{kriteria}$	Keterangan
1	0,626	0,3	Valid
2	0,600	0,3	Valid
3	0,471	0,3	Valid
4	0,685	0,3	Valid
5	0,610	0,3	Valid
6	0,603	0,3	Valid
7	0,619	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2021)

**Tabel 4.7** Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Pertanyaan	$r_{xy}$	$R_{kriteria}$	Keterangan
1	0,580	0,3	Valid
2	0,347	0,3	Valid
3	0,569	0,3	Valid
4	0,489	0,3	Valid
5	0,653	0,3	Valid
6	0,538	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2021)

**Tabel 4.8** Hasil Uji Validitas Variabel Pemberian *Reward*

Pertanyaan	$r_{xy}$	$R_{kriteria}$	Keterangan
1	0,402	0,3	Valid
2	0,511	0,3	Valid
3	0,415	0,3	Valid
4	0,323	0,3	Valid
5	0,427	0,3	Valid
6	0,609	0,3	Valid
7	0,556	0,3	Valid
8	0,474	0,3	Valid
9	0,626	0,3	Valid
10	0,529	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2021)

**Tabel 4.9** Hasil Uji Validitas Variabel *Budget Emphasis*

Pertanyaan	$r_{xy}$	$R_{kriteria}$	Keterangan
1	0,588	0,3	Valid
2	0,628	0,3	Valid
3	0,593	0,3	Valid
4	0,586	0,3	Valid
5	0,591	0,3	Valid
6	0,668	0,3	Valid
7	0,562	0,3	Valid
8	0,702	0,3	Valid
9	0,669	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2021)

**Tabel 4.10** Hasil Uji Validitas Variabel *Budgetary Slack*

Pertanyaan	$r_{xy}$	$R_{kriteria}$	Keterangan
1	0,314	0,3	Valid
2	0,385	0,3	Valid
3	0,634	0,3	Valid
4	0,649	0,3	Valid
5	0,592	0,3	Valid
6	0,741	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas di atas, diketahui bahwa pernyataan dari masing-masing variabel semuanya valid dan dapat dilakukan pengujian data lebih lanjut.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan *reliabel* jika memberikan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,6$  yaitu jika dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan hasil kesimpulan yang sama. Tetapi sebaliknya bila *alpha* ( $\alpha$ )  $< 0,6$  maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu yang berbeda. Adapun hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Alfa Chonbach</i>	Hasil	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,744	$0,744 > 0,60$	<i>Reliabel</i>
Komitmen Organisasi ( $X_2$ )	0,689	$0,689 > 0,60$	<i>Reliabel</i>
Pemberian <i>Reward</i> ( $X_3$ )	0,683	$0,683 > 0,60$	<i>Reliabel</i>
<i>Budget Emphasis</i> ( $X_4$ )	0,752	$0,752 > 0,60$	<i>Reliabel</i>
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0,720	$0,720 > 0,60$	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data olah SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data *reliabel* karena nilai *Cronbach Alpha* melebihi 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument dari kuesioner yang digunakan untuk menjelaskan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward*, *budget emphasis*, dan *budgetary slack* dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

## 5. 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.

### a. 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 4.15** Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	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

a. Dependent Variable: Y (Budgetary Slack)

Sumber : Data olah SPSS (2021)

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

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

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

Dari persamaan di atas, dapat diinterpretasikan, sebagai berikut:

- Nilai konstan (a) sebesar 17,914 mengindikasikan bahwa jika variabel independen (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis*) 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.

- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.

#### **b. 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 :  $t (df (n-k), 90 - 4 = 86, \alpha = 0,05) = 1,663$ .

**Tabel 4.16** Hasil Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17.914	3.404		5.263	.000
1 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 ( <i>Budget Emphasis</i> )	.131	.070	.192	1.589	.066

Sumber : *Data olah SPSS (2021)*

Adapun penjelasan mengenai hasil uji t di atas adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16, pada variabel partisipasi anggaran diperoleh nilai signifikansi  $0,043 < 0,05$  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) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16, pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi  $0,086 > 0,05$  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) Pengaruh Pemberian *Reward* Terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16, pada variabel pemberian *reward* diperoleh nilai signifikansi  $0,029 < 0,05$  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) Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16, pada variabel *budget emphasis* diperoleh nilai signifikansi  $0,066 > 0,05$  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*.

#### c. 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  $0,05$ ;  $(4 - 1)$ ,  $(90 - 4 - 1) = 2,712$ .

**Tabel 4.17** Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		<i>Sum of Squares</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	Regression	29.708	4	7.427	2.749	.049 <sup>b</sup>
	Residual	252.781	85	2.974		
	Total	282.489	89			

a. Dependent Variable: Y (Budgetary Slack)

b. Predictors: (Constant), X4 (Budget Emphasis), X3 (Pemberian Reward), X2 (Komitmen Organisasi), X1 (Partisipasi Anggaran)

Sumber : Data olah SPSS (2021)

Berdasarkan hasil uji F pada tabel di atas didapatkan  $F_{hitung}$  sebesar 2,749 dengan tingkat signifikansi 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*.

#### d. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), pemberian *reward* ( $X_3$ ) dan *budget emphasis* ( $X_4$ ) terhadap *budgetary slack* ( $Y$ ). Adapun hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

#### Model Summary

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

Sumber : Data olah SPSS (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.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pemberian *reward* dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada Universitas Muhammadiyah Palopo). Penelitian ini

memperoleh hasil penelitian setelah melakukan analisis data yang bersumber dari kuesioner dan menggunakan regresi linear berganda dengan demikian diperoleh hasil sebagai berikut:

a. 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 pegawai di Universitas Muhammadiyah Palopo yang terlibat dalam penyusunan anggaran sudah berpartisipasi dengan baik. Tingkat partisipasi pegawai dipengaruhi oleh beberapa perilaku pegawai yang aktif dalam memberikan opini atau sumbangan pemikiran, pegawai aktif dalam memberi usulan dan pendapat tentang hal-hal yang berkaitan dengan anggaran tanpa diminta atasan yaitu tentang program-program yang akan diusulkan anggarannya dan pegawai aktif mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang tidak sesuai dengan anggaran, sehingga anggaran bisa digunakan tepat sasaran. Namun apabila penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran, tentu 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 Ulfah (2012), Marlina (2019) dan Musawir (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

#### b. 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 berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai Universitas Muhammadiyah Palopo sangat tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu lebih peduli dengan nasib organisasinya dimasa yang akan datang, sehingga komitmen organisasi tidak akan berpengaruh pada penyusunan anggaran yang dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2012) dan Marlina (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*.

#### c. 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 adanya pemberian *reward* maka secara otomatis hal tersebut akan menuntut bawahan melakukan kompetensi (persaingan) yang positif terhadap sesama pegawai/karyawan lainnya. *Reward* tidak hanya berupa materi saja tapi *reward* juga dapat berupa pujian yang diberikan kepada bawahan atas pencapaian prestasi. 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 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*.

#### d. 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* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa *budget emphasis* (penekanan anggaran) dalam suatu organisasi tidak mendorong bawahan melakukan *slack*. Ini membuktikan bahwa pencapaian anggaran bukanlah satu-satunya penilaian kinerja terhadap pegawai pada Universitas Muhammadiyah Palopo, sehingga bawahan atau pegawai tidak mengejar capaian anggaran yang sudah tersusun serta tidak terdapat sanksi yang mengancam keberadaan bawahan atau pegawai tersebut dalam organisasi apabila gagal dalam mencapai target anggaran yang sudah ditetapkan. Bawahan atau pegawai akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan cara meningkatkan *performance*, sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Dengan demikian kemungkinan terjadinya *budgetary slack* dapat dihindari.

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* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*.

e. 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.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka simpulan 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 berpengaruh *negative* dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai Universitas Muhammadiyah Palopo sangat tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasinya dimasa yang akan datang, sehingga komitmen organisasi tidak akan berpengaruh pada penyusunan anggaran yang dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran.
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* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa *budget emphasis* (penekanan anggaran) dalam suatu organisasi tidak mendorong bawahan melakukan *slack*. Ini

membuktikan bahwa pencapaian anggaran bukanlah satu-satunya penilaian kinerja terhadap pegawai pada Universitas Muhammadiyah Palopo, sehingga bawahan atau pegawai tidak mengejar capaian anggaran yang sudah tersusun serta tidak terdapat sanksi yang mengancam keberadaan bawahan atau pegawai tersebut dalam organisasi apabila gagal dalam mencapai target anggaran yang sudah ditetapkan. Bawahan atau pegawai akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan cara meningkatkan *performance*, sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Dengan demikian kemungkinan terjadinya *budgetary slack* dapat dihindari.

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.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan pada penelitian ini adalah:

1. 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.

## 2. 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 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, Issue1). <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.2018.03.04>

4%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 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://jitek.nusamandiri.ac.id/index.php/jitek/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, Budget Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Polewali Mandar). In *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.