

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menurut **Ratnasari**, Ni Ketut Ayu Mike; Wirasedana, I Wayan Pradayantha (2017), anggaran organisasi merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen suatu perusahaan/organisasi untuk merencanakan langkah-langkah finansial penting serta menentukan kebijakan organisasi di masa depan dalam periode tertentu. Sehingga dengan penyusunan anggaran yang baik diharapkan berdampak positif bagi kinerja organisasi. Anggaran mempunyai dua bentuk, yaitu bentuk *top down* dan bentuk *bottom up*. Dalam anggaran *top down*, manajer senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran bentuk *top down* seringkali dianggap tidak efektif karena dilihat dari ketidakikutsertaan para manajer lini dalam pembuatan anggaran perusahaan. Sedangkan anggaran bentuk *bottom up* merupakan suatu model anggaran yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer.

Menurut **Ferawati**, Galuh (2011) Anggaran bentuk *bottom up* seringkali disebut dengan anggaran partisipasi (*budget participation*). Partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*dysfunctional behaviour*), seperti target yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran di atas, dimana manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom up*), namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan yang ditentukan oleh manajemen atas (*top up*).

, Nur, (2016) Anggaran merupakan hal yang paling penting bagi pemerintah karena menjadi dasar pelaksanaan kegiatan. Penyusunan anggaran adalah suatu

tugas yang bersifat teknis. Tetapi dibalik seluruh citra teknis yang berkaitan dengan anggaran, terdapat pemerintah daerah seperti (kepala daerah dan satuan organisasi perangkat daerah (SOPD) yang terdiri dari sekretaris daerah, sekretaris dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), dinas, badan, kantor, rumah sakit daerah dan lembaga lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undang sebagai unsur penyelenggaraan pemerintah daerah) yang menyusun anggaran.

Anggaran merupakan unsur penting dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu, dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran terdiri atas sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Selisih antara target anggaran yang ditetapkan dengan estimasi kinerja terbaik yang dimiliki akan menimbulkan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang akan berdampak buruk bagi organisasi karena sumber daya manusia yang ada tidak mengoptimalkan kemampuan yang mereka miliki dan hanya cenderung membatasi kinerja pada target anggaran yang menurut mereka mudah dicapai. Senjangan dalam anggaran akan mengakibatkan fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja manajerial menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan terbaik yang sebenarnya dimiliki oleh manajer tingkat bawah. Masalah yang lebih besar yang akan terjadi akibat adanya senjangan anggaran adalah bahwa senjangan anggaran tersebut akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran periode selanjutnya, sehingga secara berkelanjutan anggaran yang disusun menjadi tidak optimal karena anggaran pada suatu periode akan berpengaruh terhadap anggaran pada periode selanjutnya. Terlebih apabila organisasi yang bersangkutan menggunakan teknik penyusunan anggaran dengan pendekatan tradisional/inkremental, dimana proses penyusunan anggaran untuk suatu periode hanya menambah atau mengurangi jumlah nominal pada item-item anggaran periode sebelumnya tanpa dilakukan

kajian yang mendalam terhadap setiap item-item tersebut, maka anggaran yang ditetapkan akan semakin tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya yang dimiliki organisasi tersebut. sebenarnya yang dimiliki organisasi tersebut.

Menurut **Hansen** dan Mowen (2016), Anggaran dapat memiliki pengaruh terhadap perilaku karena adanya bonus, kenaikan gaji, dan promosi sebagai hal yang dapat mempengaruhi kemampuan manajer untuk melampaui tujuan yang diciptakan, sehingga dikarenakan status keuangan dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi, maka anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang positif ataupun negatif tergantung pada bagaimana anggaran digunakan (**Hansen** dan Mowen, 2016). Bila tujuan manajer tingkat bawah sejalan dengan tujuan organisasi maka inilah yang disebut pengaruh perilaku positif. Sejalannya tujuan manajerial dengan tujuan organisasi biasa di sebut *goal congruence*. Namun sebaliknya, bila anggaran tidak digunakan dengan baik, kecenderungan yang ada adalah manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Keadaan ini yang memberikan potensi manajer tingkat bawah akan melakukan perilaku yang tidak semestinya untuk mencapai tujuan pribadi mereka dalam suatu penganggaran. Yakni para manajer tingkat bawah memanfaatkan kesempatan dengan membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*).

Budgetary slack adalah kecondongan seorang manajer saat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, untuk mengadakan *underestimate revenue* atau *overestimate expenditure*. *Budgetary slack* yang terjadi ini dapat menimbulkan disfungsi anggaran sebagai alat untuk menilai serta mengevaluasi kinerja manajerial. Kesenjangan anggaran tersebut akan memperlihatkan kinerja manajer yang baik, sehingga manajer tingkatbawah seolah-olah mencapai target yang sudah ditetapkan. Praktik kesenjangan anggaran ini dalam kenyataannya masih dianggap sebagai suatu hal yang tidak etis karena dalam pembuatan anggaran tidak dilakukan dengan cara yang benar atau setidaknya dengan kondisi yang sebenarnya. Menjadi penting bagi manajer tingkat atas untuk mengetahui pengaruh-pengaruh apa saja yang dapat menimbulkan *budgetary slack* ini,

sehingga manajer mampu memberikan perlakuan yang tepat untuk mengurangi praktik *budgetary slack* (**Puspita** dan Andriansyah, 2017).

Faktor yang dapat mempengaruhi adanya *budgetary slack* secara garis besar dikelompokkan menjadi dua, yakni faktor internal individu dan faktor eksternal yang diperoleh dari organisasi. Faktor internal individu merupakan sifat bawaan yang terdapat pada setiap individu dalam penyusunan anggaran. Faktor individual dalam penelitian ini lebih berfokus kepada tanggung jawab personal. Partisipasi bawahan terhadap penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh tanggung jawab personal tiap individu. Sehingga manajer tingkat bawah akan merasa bertanggung jawab pula oleh penyusunan anggaran yang telah mereka buat. Brownell, dalam **Puspita** dan Andriansyah (2017) menjelaskan bahwa semakin berpengaruhnya kinerja individu dalam konteks ini manajer tingkat bawah, maka semakin tinggi pula tanggung jawab personal mereka dalam keputusan yang dilaksanakan secara bersama tersebut.

Dari sisi eksternal individu terdapat pengaruh dari organisasi yaitu dalam bentuk insentif. Pemberian insentif ini merupakan cara perusahaan untuk memotivasi karyawannya bilamana karyawan dapat melampaui target perusahaan yang telah ditetapkan. **Hansen** dan Mowen (2016) mengatakan bahwa pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan kecenderungan individu dalam hal ini manajer tingkat bawah untuk melalaikan dan membuang-buang sumber daya dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi. **Efrilna** (2017) menambahkan bahwa manajer tingkat bawah cenderung lebih menyukai dan meyakini bahwa bayaran yang mereka terima adalah dampak dari prestasi kinerja mereka, sehingga menimbulkan kepercayaan lain kalangan mereka bahwa bila mana pekerjaan mereka melampaui anggaran yang ditetapkan maka kinerja mereka akan dinilai baik oleh atasan sehingga akan diberikan *reward* dalam bentuk insentif.

Fenomena yang terjadi berkenaan dengan terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah (OPD) di Kabupaten Pesawaran yaitu adanya pemberitaan harian radar lampung yang menulis, “DPRD Pesawaran menilai kinerja sejumlah organisasi perangkat daerah (OPD) khususnya pengelola pendapatan asli daerah (PAD) masih lemah. Ini menjadi salah satu faktor defisitnya APBD 2019 yang mencapai sekitar Rp. 49 miliar. Untuk itu, dewan meminta kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) untuk mencari solusi guna menutupi deficit tersebut.” (<http://www.radarlampung.co.id/> diakses 2 April 2020).

Adapun fenomena tentang hubungan pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap terjadinya *budgetary slack* ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil berbeda, antara lain: Penelitian **Anggraeni** (2016) menyatakan bahwa skema kompensasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Kemudian penelitian **Efrilna** (2017) menyimpulkan bahwa skema pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian **Puspita** dan **Andriansyah** (2017) menyatakan bahwa skema insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Artinya metode insentif yang ditetapkan dalam sebuah organisasi berpengaruh terhadap besar atau kecilnya *budgetary slack* yang terjadi. Namun sebaliknya, faktor personal yang diteliti yaitu tanggung jawab tidak terbukti berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Selanjutnya hasil penelitian **Agustin et.all** (2019) menyimpulkan bahwa skema pemberian insentif dan tanggung jawab personal berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan hasil penelitian **Betavia et.all** (2019) menyimpulkan bahwa skema kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Lalu hasil penelitian **Propana** (2019) menyimpulkan bahwa pemberian insentif tidak mempengaruhi secara langsung terhadap terjadinya *budgetary slack*. Namun tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap terjadinya *budgetary slack*.

Sedangkan hasil penelitian **Ambarini et.all.**, (2020) menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa: (1) *budget emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. (2) *self esteem* berpengaruh dan signifikan terhadap *budgetary slack*. (3) partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan uji f menunjukkan bahwa budget emphasis, self esteem, dan partisipasi anggaran bersama – sama berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada OPD Kabupaten Kebumen.

Fenomena perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* diatas menjadikan tema ini sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut, apalagi pada objek yang berbeda.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan **Ambarini et.all.**, (2020) yang berjudul, “Pengaruh *Budget Emphasis*, *Self Esteem*, dan Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen”. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah pada objek penelitian, yaitu pada penelitian terdahulu objek penelitiannya adalah pegawai pada OPD Kabupaten Kebumen, sedangkan pada penelitian ini penulis menjadikan para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pesawaran. Selanjutnya sebagai upaya pengembangan maka berdasarkan penelitian **Efrilna** (2017) dan penelitian **Puspita et.al** (2017) penulis mengganti variabel *budget emphasis* dengan variabel pemberian insentif. Untuk variabel *self esteem*, berdasarkan **Efrilna** (2017), penelitian **Puspita et.al** (2017), **Agustin et.al** (2019), dan **Propana** (2019) penulis menggantinya dengan variabel tanggung jawab personal dan nilai personal, serta menghilangkan variabel partisipasi anggaran.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab**

Personal, dan Nilai Personal Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Pada OPD Kabupaten Pesawaran).“

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dilakukan agar penelitian dan pembahasannya lebih terarah, sehingga hasilnya tidak bias dan sesuai dengan harapan peneliti. Adapun ruang lingkup penelitiannya adalah menguji pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas. maka permasalahan yang muncul pada penelitian ini adalah:

1. Apakah pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran?
2. Apakah tanggung jawab personal berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran?
3. Apakah nilai personal berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan antara lain:

1. Membuktikan secara empiris pengaruh pemberian insentif terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.
2. Membuktikan secara empiris pengaruh tanggung jawab personal terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.
3. Membuktikan secara empiris pengaruh nilai personal terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta bukti empiris mengenai pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap terjadinya *budgetary slack* pada organisasi perangkat daerah Kabupaten Pesawaran.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran agar dapat digunakan atau diambil manfaatnya dan dijadikan bahan untuk pertimbangan dalam usaha meningkatkan meningkatkan kinerja manajerial terkait penyusunan anggaran.

3. Bagi Peneliti

Sebagai bahan pertimbangan antara teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan pengembangan mengenai akuntansi keprilakuan dan akuntansi pendidikan.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam hal ini sistematika penulisan diuraikan dalam 5 bab secara terpisah, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang masalah, Perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi sumber data, metode pengumpulan data, seperti menjelaskan populasi dan sampel penelitian, fokus penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memdemonstrasikan pengetahuan akademis yang dimiliki dan ketajaman daya pikir peneliti dalam menganalisis persoalan yang dibahas, dengan berpedoman pada teori-teori yang dikemukakan pada Bab II.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan kesimpulan tentang rangkuman dari pembahasan, terdiri dari jawaban terhadap perumusan masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis. Saran merupakan implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan penggunaan praktis.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Grand Theory*

2.1.1 Teori Keagenan dalam Pemerintahan

Menurut Zimmerman teori keagenan adalah hubungan antara dua pihak atau lebih, dimana satu pihak (*agent*) setuju untuk bertindak dengan persetujuan pihak yang lain (*principal*). Zimmerman dalam Syafitri (2012), mengatakan bahwa *agency problem* muncul ketika prinsipal mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan kepada agen. Menurut Meiser dalam Syafitri (2012), hubungan keagenan ini menyebabkan dua permasalahan, yaitu adanya informasi asimetris dimana agen secara umum memiliki lebih banyak informasi dari prinsipal dan terjadi konflik kepentingan akibat ketidaksamaan tujuan, dimana agen tidak selalu bertindak sesuai dengan tujuan kepentingan prinsipal. Dengan demikian, *agency problem* muncul karena agen munculkan karena agen mempunyai informasi yang lebih baik, berkesempatan untuk mengambil keputusan atau bertindak sesuai dengan kepentingannya tanpa menghiraukan kepentingan *principal*.

Zimmerman dalam Syafitri (2012) menyatakan bahwa *agency problem* terjadi pada semua organisasi. Pada perusahaan *agency problem* terjadi antara pemegang saham sebagai *principal* dan manajemen sebagai *agent*. Pada sektor pemerintahan *agency problem* terjadi antara pejabat yang terpilih rakyat sebagai *agent* dan para pemilih (masyarakat) sebagai *principal*. Pejabat pada pemerintahan sebagai pihak yang menyelenggarakan pelayanan publik, memiliki lebih banyak informasi sehingga dapat melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan rakyat sebagai *principal* seperti menggunakan kepentingan pribadi, termasuk korupsi (Darmastuti, 2011).

Menurut Lane dalam Halim *et. all* (2006) juga menyatakan bahwa teori keagenan dapat diterapkan dalam organisasi sektor publik Masalah keagenan yang terjadi pada pemerintahan, yaitu antara eksekutif dan legislatif dan antara legislatif

dengan publik. Dalam hubungan keagenan antara eksekutif dan legislatif, eksekutif sebagai *agent* dan legislatif sebagai *principal*. Dalam hal ini, legislator ingin dipilih kembali, dan agar terpilih kembali, legislator mencari program dan *project* yang membuatnya populer di mata konstituen.

Dalam hubungan keagenan antara legislatif sebagai agen publik sebagai *principal*, Von Hagen dalam **Halim** et. all (2006) berpendapat bahwa hubungan prinsipal-agen yang terjadi antara pemilih (*voters*) dan legislatif pada dasarnya menunjukkan bagaimana *voters* memilih politisi untuk membuat keputusan-keputusan tentang belanja publik untuk mereka dan mereka memberikan dana dengan membayar pajak. Ketika pejabat kemudian terlibat dalam pembuatan keputusan atas pengalokasian belanja dalam anggaran, maka diharapkan dapat mewakili kepentingan atau preferensi prinsipal atau pemilihnya. Pada Kenyataannya pejabat sebagai agen selalu memiliki kepentingan yang sama dengan publik.

2.2 Anggaran

2.2.1 Definisi Anggaran

Menurut **Mulyadi** (2010) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut: 1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan. 2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun. 3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. 4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran. 5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu. 14 Anggaran pemerintah daerah di Indonesia dikenal dengan nama Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), ada hakekatnya merupakan rencana operasional pemerintah daerah yang dituangkan dalam bentuk

uang (rupiah) yang menunjukkan estimasi belanja (pengeluaran) guna membiayai kegiatan pemerintah daerah dan estimasi pendapatan guna memenuhi belanja (pengeluaran) tersebut untuk suatu periode waktu tertentu yang umumnya adalah satu tahun (**Halim, 2012**). Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program (**Mardiasmo, 2018**)

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan.

2.2.2 Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Anggaran yang disusun oleh manajemen berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam melaksanakan kegiatan operasional. Namun dalam penyusunannya, anggaran seringkali tidak tepat. Ketidaktepatan tersebut dapat disebabkan karena kesalahan dalam penyusunannya. Salah satu hal yang menjadi problematika dalam ketidaktepatan penyusunan anggaran adalah adanya senjangan anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* merupakan suatu kendala yang paling sering muncul dalam suatu proses penyusunan anggaran secara partisipatif, yang mengakibatkan hilangnya estimasi terbaik dari anggaran itu sendiri yang berpengaruh terhadap penurunan kinerja suatu organisasi.

Siegel (1989) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai berikut: “*Slack is difference between resources that are actually necessary to efficiently complete a task and the larger amount of resources that are earmarked for the task*”

“Budgetary slack exist whenever a manager deliberately under estimates revenues or over estimates costs. Either approach increases the likelihood of the

budget being achieved by the manager, and consequently reduce the risk that manager also faces”.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Darlis** (2002) yang berpendapat bahwa *budgetary slack* merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Senjangan anggaran merupakan langkah pembuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih dapat lebih tinggi. Banyak pembuat anggaran cenderung menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi dari estimasi kinerja terbaik yang mereka miliki mengenai jumlah-jumlah yang dianggarkan tersebut. Oleh karena itu, anggaran yang dihasilkan merupakan target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai.

Penjelasan mengenai konsep senjangan anggaran dapat dimulai dari pendekatan *agency theory*. Praktik senjangan anggaran dalam perspektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dan *principal* (pemilik) yang timbul karena setiap pihak baik agen maupun *principal* berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya (**Latuheru**, 2005).

Agency theory menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998 dalam **Latuheru**, 2005). Jika bawahan (agen) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal perusahaan, maka akan memungkinkan bawahan untuk memberikan informasi yang dimilikinya untuk kepentingan perusahaan. Namun seringkali keinginan atasan tidak sama dengan dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya dalam menetapkan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan akan cenderung

memberikan informasi yang bias agar anggaran dapat lebih mudah untuk dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian target anggaran. Kondisi tersebut jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) dalam proses penyusunan anggaran akan menyebabkan kerugian bagi organisasi yang bersangkutan baik dari sisi finansial yang dikeluarkan untuk anggaran biaya maupun dari sisi finansial terhadap prospek keuntungan di masa mendatang karena kesalahan dalam penentuan kebutuhan anggaran yang tidak merepresentasikan kebutuhan anggaran yang sesungguhnya. **Abdullah** (2012) menjelaskan bahwa *budgetary slack* dapat mengakibatkan pengalokasian sumber-sumber daya menjadi tidak efisien, anggaran yang ditetapkan menjadi tidak efektif, dan fungsi anggaran sebagai alat menilai kinerja manajer bawah menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer bawah. Senjangan anggaran juga dapat menyebabkan suatu organisasi kehilangan kesempatan untuk memperoleh laba yang optimal serta tidak mengarah pada penghematan pengeluaran biaya.

Budgetary slack dapat terjadi dikarenakan oleh beberapa alasan. **Samad** (2009) berpendapat bahwa ada tiga alasan yang melatarbelakangi manajer untuk melakukan senjangan anggaran, yaitu: (1) senjangan anggaran akan membuat kinerja seolah terlihat baik di mata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran, (2) senjangan anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian dalam memprediksi masa yang akan datang, serta (3) pengalokasian sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya lebih fleksibel. Selain yang diungkapkan oleh **Samad** (2009), penyebab terjadinya senjangan anggaran juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh **Nugrahani** (2004) yang menyatakan bahwa *self esteem* dan etika berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*). Sehingga semakin tinggi tingkatan *self esteem* dan etika yang dimiliki oleh manajer penyusun anggaran,

maka kecenderungan perilaku untuk melakukan senjangan anggaran akan semakin berkurang. Hasil penelitian **Nugrahani** (2005) juga memberikan hasil bahwa bawahan dengan kondisi asimetri informasi tinggi cenderung menciptakan senjangan anggaran yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kondisi asimetri informasi rendah dan sedang. Penelitian ini juga membuktikan bahwa skema kompensasi *truth inducing* menciptakan senjangan anggaran yang lebih rendah dibandingkan skema kompensasi *slack inducing*.

Budgetary slack dapat terjadi secara berkelanjutan dan mempengaruhi penyusunan anggaran periode selanjutnya. *Budgetary slack* akan meningkat seiring dengan tahun periode anggaran (**Stevens**, 2002). Hal ini terjadi ketika organisasi menggunakan pendekatan penyusunan anggaran secara tradisional dimana cara penyusunan anggaran berdasarkan *incrementalism* yang berarti hanya menambah atau mengurangi jumlah nominal pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data anggaran periode sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam.

2.3 Insentif

Insentif memiliki definisi berbeda menurut para ahli diantaranya menurut **Hasibuan** (2001) insentif adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut **Handoko** (2002) insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Sementaraitu, **Panggabean** (2002) menyatakan bahwa insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan penghargaan dalam bentuk finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar serta target yang telah disepakati.

Jenis-jenis insentif yang diterapkan dapat berbeda oleh perusahaan / organisasi satu dengan lainnya. Hal ini karena pemberian insentif terdapat bermacam jenis, dan perusahaan menentukan jenis insentif ini sesuai dengan kemampuan perusahaan dan karakter bawahan yang dimilikinya. Insentif dibagi menjadi dua berdasarkan skema pemberiannya yang terdiri atas skema *truth inducing* dan skema *slack inducing*. Penelitian terkait skema insentif *truth inducing* dan *slack inducing* ini pertama kali dilakukan oleh **Weitzman** (1976) dan selanjutnya dilakukan oleh **Chow dan Waller** (1988). Rumus perhitungan kedua skema pemberian insentif ini adalah sebagai berikut :

1. Skema *Truth Inducing*

Skema *truth inducing* ini adalah insentif yang dibayarkan kepada karyawan sesuai jumlah gaji tetap dan ditambah bonus yang diterima oleh para bawahan. Bawahan akan menerima insentif bila mampu melampaui target yang ditetapkan dan *punishment* bila tidak mampu memenuhi dan mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu skema insentif *truth inducing* ini memakai sistem denda (*penalty*) seperti pengurangan gaji bila bawahan tidak mampu mencapai target yang ditetapkan.

2. Skema *Slack Inducing*

Skema *slack inducing* adalah skema pemberian insentif dimana bawahan dibayar dengan gaji tetap dan ditambah dengan bonus bila hasil aktual produksinya melebihi yang ditargetkan dan tanpa denda (*penalty*). Apabila hasil produksinya sama dengan ($=$) atau kurang dari (\leq) yang ditargetkan, maka para bawahan atau karyawan akan tetap menerima insentif sebesar gaji tetapnya tanpa pengurangan. Skema *slack inducing* ini sering disebut dengan istilah *fixed pay plus bonus* dimana pemberian insentif dengan menggunakan skema *slack inducing or FPB* ini akan membuat penyusun anggaran cenderung melakukan estimasi berupa target anggaran yang akan disusun dengan memberi jarak aman atau *slack* dari kemampuan sebenarnya atas kinerja mereka karena ada motivasi untuk mendapatkan bonus.

2.4 Tanggung Jawab Personal

Tanggung jawab personal adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatur pikiran sendiri, perasaan, dan perilaku, bersama dengan kesediaan untuk menahan diri bertanggung jawab atas pilihan yang dibuat dan akibat sosial dan personal yang dihasilkan dari pilihan tersebut (Mergler, 2007). Menurut Haskins (2009), tanggung jawab personal adalah kemauan untuk menerima pentingnya standar yaitu bahwa masyarakat menetapkan perilaku individu dan berusaha dengan keras untuk hidup dengan standar tersebut. Tanggung jawab personal juga dapat diartikan bahwa ketika individu gagal untuk memenuhi standar yang di harapkan, mereka tidak mencari-cari faktor lain dari luar diri mereka (keluarga, rekan, keadaan ekonomi, atau masyarakat) untuk disalahkan.

Tanggung jawab personal (*personal responsibility*) juga dapat dimaknai sebagai seseorang yang mampu memantau perilaku pribadinya dan dapat menerima semua risiko /bertanggung jawab atas pengambilan suatu keputusan. Hal ini dapat tercerminalam pembuatan keputusan dan pemilihan tingkah laku. Tuntutan dimilikinya sikap tanggung jawab atas segala perbuatan dan tindakan yang dilakukan masing-masing individu (manusia) menyebabkan lahirnya moralitas dalam bentuk tanggung jawab, namun tidak semua individu memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Beberapa individu mungkin saja memiliki tanggung jawab personal yang rendah. Oleh sebab itu tanggung jawab personal dapat juga diklasifikasikan menjadi dua yaitu:

1. Tanggung jawab personal tinggi (*High personal responsibility*)

Individu dikatakan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi bila individu tersebut mampu mempertanggung jawabkan seluruh tindakan dan perbuatannya dan mau menerima segala resiko atas apapun yang dilakukannya baik dan buruknya. Terkadang ada situasi kondisi yang membuat tindakan baik seseorang menjadi buruk dimata publik melalui mediasi pembicaraan yang tidak wajar seperti *gossip* di lingkungan tempat tinggal. Namun individu yang bertanggung jawab tetap akan melakukan tindakannya selagi itu adalah benar. Dalam keadaan terdesak dan ada kesempatan pun mereka tetap tidak akan melakukan hal-hal yang

seyogyanya tidak baik (tidak etis). Seperti *budgetary slack* yang dianggap sebagai perbuatan tidak etis, sekecil apapun gaji yang akan mereka terima *slack* ini adalah hal etis yang patut dihindari maka akan mereka hindari.

2. Tanggungjawab personal rendah (*Low personal responsibility*)

Tanggungjawab personal rendah ini dapat dicontohkan pada individu yang hanya mementingkan keinginannya saja, seperti halnya karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan dengan gaji yang rendah dan diiming-imingi bonus yang besar, secara otomatis terdapat niat untuk lebih mencapai bonus dan insentif tersebut tanpa peduli apa kewajiban sesungguhnya untuk mencapai setiap target yang diusulkan sebelumnya pada saat proses penganggaran partisipatif. Biasanya mereka yang memiliki tanggung jawab rendah ini cenderung melakukan hal-hal yang sebenarnya tidak etis dan menganggap hal tersebut etis untuk dilakukan.

2.5 Nilai Personal

Menurut Schwartz (2012) Nilai merupakan keinginan-keinginan, tujuan yang bergantung pada situasi, variasi kepentingan yang menjadi prinsip yang memandu hidup seseorang. Nilai digunakan untuk merepresentasikan tujuan-tujuan secara mental dan disampaikan melalui interaksi sosial. Adapun nilai personal atau personal value adalah konstruk motivasional yang ada dalam diri seseorang dan dapat mempengaruhi tingkah laku sosial orang tersebut terhadap orang-orang disekitarnya. **Schwartz (2012)** berpandangan bahwa nilai merupakan representasi kognitif dari tiga tipe persyaratan hidup manusia yang universal, yaitu:

1. Kebutuhan individu sebagai organisme biologis.
2. Interaksi sosial yang membutuhkan koordinasi interpersonal.
3. Tuntutan institusi sosial untuk mencapai kesejahteraan kelompok dan kelangsungan hidup kelompok.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dikatakan bahwa sebuah “nilai” dapat berasal dari tuntutan manusia yang universal sifatnya, kemudian direfleksikan dalam kebutuhan organisme (karyawan/pegawai), motif sosial (interaksi), dan tuntutan institusi sosial.

Schwartz (2012) mengelompokkan nilai-nilai menjadi 10 tipe nilai berdasarkan jenis tujuan atau motivasi yang ditunjukkan, meliputi:

1. Nilai *Power* (kekuatan), tujuan yang ingin dicapai adalah status sosial, martabat, control dan dominasi pada orang lain dan sumber-sumber. Nilai-nilai tunggalnya kekuasaan sosial, wewenang, kekayaan dan menjaga citra diri di hadapan masyarakat.
2. Nilai *Achievement* (hedonisme), tujuan yang ingin dicapai adalah sukses pribadi dengan membuktikan kompetensi sesuai dengan standar sosial. Nilai-nilai tunggalnya adalah keberhasilan, kemampuan, ambisi, dan berpengaruh.
3. Nilai *Hedonism* (hedonisme), tujuan yang ingin dicapai adalah kenikmatan dan kepuasan panca indra untuk diri sendiri. Nilai-nilai tunggalnya adalah kenikmatan dan menikmati hidup.
4. Nilai *Stimulation* (stimulasi), tujuan yang ingin dicapai adalah kegembiraan yang besar, kesenangan terhadap sesuatu yang baru, dan tantangan dalam hidup. Nilai-nilai tunggalnya adalah keberanian, kehidupan yang bervariasi, dan kehidupan yang menggairahkan.
5. Nilai *Self-direction* (pengendalian diri), tujuan yang ingin dicapai adalah kemerdekaan berfikir, memilih tindakan, menciptakan, dan mengeksplorasi. Nilai-nilai tunggalnya kreativitas, kebebasan, kemandirian, ingin tahu, dan memilih tujuan hidup sendiri.
6. Nilai *Universalism* (universal), tujuan yang ingin dicapai adalah pemahaman, penghargaan, toleransi, dan perlindungan terhadap kesejahteraan semua manusia dan alam. Nilai-nilai tunggalnya adalah pemikiran luas, kebijaksanaan, keadilan sosial, kesetaraan, kedamaian dunia, keindahan dunia, kesatuan dengan alam, dan melindungi lingkungan.
7. Nilai *Benevolence* (kebajikan), tujuan yang ingin dicapai adalah kelestarian dan peningkatan kesejahteraan orang lain yang sering dijumpai melalui kontak sosial. Nilai-nilai tunggalnya adalah suka menolong, jujur, pemaaf, setia, dan bertanggung jawab.
8. Nilai *Tradition* (tradisi), tujuan yang ingin dicapai adalah saling menghormati, komitmen dan penerimaan terhadap adat istiadat dan ide-ide

yang tradisi budaya dan agama berikan pada diri individu. Nilai-nilai tunggalnya adalah rendah hati, menerima nasib, soleh/beriman, menghargai tradisi, dan moderat.

9. Nilai *Conformity* (kesesuaian), tujuan yang ingin dicapai adalah pengendalian terhadap tindakan, kehendak-kehendak, dan dorongan-dorongan yang dapat mengganggu dan membahayakan orang lain dan dorongan untuk kejahatan sosial. Nilai-nilai tunggalnya adalah kesopanan, kepatuhan, disiplin diri, menghargai orang tua dan sesepuh.
10. Nilai *Security* (keamanan), tujuan yang ingin dicapai adalah keamanan, harmoni, dan stabilitas dalam lingkungan dan hubungan sosial, dan dalam diri individu. Nilai-nilai tunggalnya adalah keamanan keluarga, keamanan bangsa, ketertiban sosial, bersih dan membalas budi.

2.6 Sistim Pemberian Insentif dan *Budgetary Slack*

Stevens (2002) menemukan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Dalam penelitiannya, Stevens mengungkapkan bahwa insentif yang diberikan melalui skema *slack inducing* berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*. Selanjutnya pada tahun **Nugrahani pada tahun 2005** melakukan penelitian mengenai *budgetary slack* melalui kompensasi/insentif. Hasilnya menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap *budgetary slack*. *Budgetary slack* lebih besar saat bawahan berada di dalam sistem pemberian insentif dengan menggunakan skema *slack inducing*.

Hobson et al., (2011) melakukan penelitian mengenai insentif dan nilai personal terhadap *budgetary slack*. Hasilnya, insentif finansial berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Insentif berperan terhadap bawahan dalam membentuk kerangka moral. Bawahan cenderung melakukan *budgetary slack* saat mereka melakukan partisipasi anggaran demi memperoleh insentif/bonus.

Darlis (2000) menyebutkan perusahaan biasanya memberlakukan kebijakan pemberian insentif kepada bawahan berdasarkan pencapaian anggaran. Bawahan

cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan insentif atas pencapaian mereka. Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwasannya insentif ini berpengaruh terhadap *budgetary slack* dikarenakan insentif yang nantinya akan diterima oleh bawahan dari atasan merupakan kompensasi atas dilakukannya suatu pekerjaan sekaligus motivasi karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Bawahan maupun manajer tingkat bawah yang mengikuti proses penganggaran partisipatif tentu saja akan berusaha merendahkan target yang akan ditetapkan tersebut, hal ini bertujuan untuk memudahkan individu selaku bawahan dalam mencapai target serta mendapatkan *citra* yang baik dari para atasan. Dengan merendahkan target sesuai dengan keinginannya, selanjutnya bawahan akan cenderung mencoba melampaui target yang ditetapkan dari proses penganggaran partisipatif untuk mencapai insentif yang tinggi. Hal ini tentunya menyebabkan insentif yang diberikan dapat membuat terjadinya *budgetary slack* (*budgetary slack*).

2.7 Tanggung jawab Personal dan *Budgetary slack*

Tanggung jawab personal dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana harusnya serta siap menerima segala risiko dari perbuatan dan tindakan yang dilakukannya. Salah satu ciri-cirinya adalah komitmen terhadap tugas yang diberikan. Bawahan dan manajer tingkat bawah pada umumnya membuat dan menyepakati target yang harus dicapai yang nantinya akan digunakan sebagai alat evaluasi kinerja mereka. Dengan begitu diperlukan tanggung jawab personal dari masing-masing individu untuk mencapai target yang telah disepakati tersebut. Hal ini mendorong individu untuk bertanggung jawab atas target yang telah tercapai maupun tidak.

Sejalan dengan penelitian **Stevens dan Theveranjan (2010)**, bahwa tanggung jawab personal memberikan pengaruh kepada bawahan untuk menyusun sebuah anggaran yang baik karena bawahan memandang dengan menyusun anggaran yang baik merupakan bagian dari tanggung jawab personal mereka kepada atasan,

dengan begitu mereka akan cenderung menghindari tindakan *budgetary slack* dan menganggap *budgetary slack* adalah tindak ada yang tidak etis untuk dilakukan (Puspita dan Andriansyah, 2017).

Karyawan dan manajer tingkat bawah yang memiliki sikap tanggung jawab akan berusaha mencapai target tersebut dengan baik serta tidak akan melakukan *budgetary slack*, baik dengan cara *overestimate expenditure*, maupun *underestimate expenditure*. Berbeda dengan bawahan dan manajer tingkat bawah yang tidak memiliki rasa tanggung jawab atas target yang telah disepakati sebelumnya, mereka cenderung menjadi pemalas dan tidak akan mencoba berusaha untuk mencapai target tersebut, apalagi bila tidak diberlakukannya *punishment* sebagai kebijakan perusahaan, maka para bawahan akan cenderung lalai dalam melaksanakan tugas mencapai target tersebut.

Manajer dapat mengevaluasi hasil kinerja bawahannya dengan menilai tercapai atau tidaknya target yang telah disepakati. Apabila banyak bawahannya yang tidak mencapai target ditambah lagi dengan tidak adanya *punishment* terhadap bawahan tersebut, maka hal ini bisa membuat rasa tanggung jawab personal bawahan yang sudah menyepakati target tersebut menjadi rendah dikarenakan dalam kenyataannya target yang telah disepakati tidak membuat bawahannya untuk berusaha maksimal mencapai target tersebut. Berbeda dengan kondisi diberlakukannya *punishment* bagi bawahan yang ternyata tidak dapat mencapai target akan membuat rasa tanggung jawab bawahan meningkat dikarenakan *punishment* yang diberlakukan adalah konsekuensi bagi mereka yang tidak konsisten dengan apa yang telah mereka sepakati, untuk menghindari *punishment* tersebut maka masing-masing bawahan akan berusaha bertanggung jawab mencapai target yang telah disepakati bersama.

2.8 Sistem Pemberian Insentif, Tanggung Jawab Personal dan *Budgetary Slack*

Insentif dalam penelitian eksperimen ini diuji dengan membandingkan dua skema pemberian insentif, yaitu *slack inducing* dengan *truth inducing*. Skema *slack inducing* ini merupakan bentuk skema pemberian insentif kepada bawahan dengan cara menghitung berapa hasil yang dicapai diatas target yang ditetapkan. Sedangkan skema *truth inducing* dilakukan dengan menambah dan mengurangi gaji, gaji akan bertambah bila karyawan mampu melampaui target yang telah ditetapkan dan akan berkurang jika karyawan tidak mampu mencapai target yang ditetapkan. Hal ini mendorong masing-masing individu bertanggung jawab atas semua keputusan dan target yang ditetapkan.

Sesuai dengan pernyataan hipotesis sebelumnya bahwa tanggung jawab personal ini berpengaruh terhadap *budgetary slack*, dimana dengan adanya rasa tanggungjawab yang tinggi oleh setiap personal dan adanya kebijakan *punishment* atas setiap target yang tidak tercapai akan mengurangi terjadinya *budgetary slack* karena mereka beranggapan *budgetary slack* bukanlah hal etis untuk dilakukan, berbeda dengan mereka yang tidak memiliki rasa tanggung jawab personal maupun mereka yang memiliki tanggungjawab personal rendah, akan membuat *budgetary slack* semakin besar. Hal ini dapat kita lihat dalam kehidupan sehari-hari khususnya bagi mereka yang bekerja di sebuah perusahaan *finance* dimana masing-masing bawahan akan diminta menyepakati target yang mampu mereka capai.

Bawahan akan membuat anggaran sebaik mungkin dan menyepakati target sesuai kemampuannya sehingga dapat meningkatkan citra bawahan tersebut di mata manajer. Disamping itu perusahaan akan menyediakan insentif bagi mereka yang mampu mencapai target tersebut. Perusahaan yang menerapkan kebijakan insentif dan *punishment* akan membuat para bawahan dalam perusahaan tersebut menjadi giat untuk mencapai target karena bawahan akan berlomba mencapai insentif

setinggi-tingginya dan berusaha menghindari *punishment* yang akan membuat gaji pokoknya berkurang.

Rendahnya rasa tanggung jawab personal yang dimiliki bawahan akan menimbulkan kecenderungan untuk melakukan *slack* dalam menetapkan target anggarannya karena yang mereka pikirkan bukanlah bagaimana mencapai target melainkan bagaimana mendapatkan insentif yang tinggi tanpa mengurangi gaji pokoknya melalui target yang mereka tetapkan. Bagi mereka yang memiliki rasa tanggung jawab personal tinggi akan berusaha membuat target dengan baik sesuai kemampuannya dan kemungkinan untuk melakukan *slack* dalam penyusunan targetnya menjadi rendah. Sedangkan bagi perusahaan yang hanya menyediakan insentif saja tanpa memberlakukan sistem *punishment* akan membuat bawahan cenderung tidak berusaha untuk mencapai target tersebut.

Bawahan yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi meskipun tidak diberlakukannya sistem *punishment* akan menetapkan anggarannya dengan baik. Bawahan tersebut bisa membuat target yang sesuai dengan kemampuannya, karena tidak ada tekanan seperti *punishment* yang menekan mereka untuk melakukan *slack* dalam penetapan target anggarannya. Namun bawahan yang memiliki rasa tanggung jawab personal rendah cenderung asal-asalan dalam menyusun target anggarannya dan bisa membuat target anggarannya serendah mungkin untuk mencapai insentif yang tinggi. Sejalan dengan penelitian **Hobson et al. (2011)** bahwa skema insentif *slack inducing* memiliki kemungkinan besar untuk mengaktifkan penalaran moral, dalam studi tersebut difokuskan pada tanggung jawab personal, dibandingkan skema *truth inducing*, sehingga karyawan akan berfokus pada konflik antara kepentingan personal mereka dengan kewajiban mereka dalam menyusun *truthfull budget* (**Lisa, Puspita 2015**). **Stevens dan Thevaranjan (2009)** menyatakan, karyawan akan mengalami tingkat disutilitas (rasa bersalah atau penyesalan) jika gagal dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama atasan. melainkan bagaimana mendapatkan insentif yang tinggi tanpa mengurangi gaji pokoknya melalui target yang mereka tetapkan. Bagi

mereka yang memiliki rasa tanggung jawab personal tinggi akan berusaha membuat target dengan baik sesuai kemampuannya dan kemungkinan untuk melakukan *slack* dalam penyusunan targetnya menjadi rendah. Sedangkan bagi perusahaan yang hanya menyediakan insentif saja tanpa memberlakukan sistem *punishment* akan membuat bawahan cenderung tidak berusaha untuk mencapai target tersebut.

Bawahan yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi meskipun tidak diberlakukannya sistem *punishment* akan menetapkan anggarannya dengan baik. Bawahan tersebut bisa membuat target yang sesuai dengan kemampuannya, karena tidak ada tekanan seperti *punishment* yang menekan mereka untuk melakukan *slack* dalam penetapan target anggarannya. Namun bawahan yang memiliki rasa tanggung jawab personal rendah cenderung asal-asalan dalam menyusun target anggarannya dan bisa membuat target anggarannya serendah mungkin untuk mencapai insentif yang tinggi. Sejalan dengan penelitian **Hobson et al. (2011)** bahwa skema insentif *slack inducing* memiliki kemungkinan besar untuk mengaktifkan penalaran moral, dalam studi tersebut difokuskan pada tanggung jawab personal, dibandingkan skema *truth inducing*, sehingga karyawan akan berfokus pada konflik antara kepentingan personal mereka dengan kewajiban mereka dalam menyusun *truthfull budget* (**Puspita dan Andriyansyah, 2017**). **Stevens dan Thevaranjan (2009)** menyatakan, karyawan akan mengalami tingkat disutilitas (rasa bersalah atau penyesalan) jika gagal dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama atasan.

2.9 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

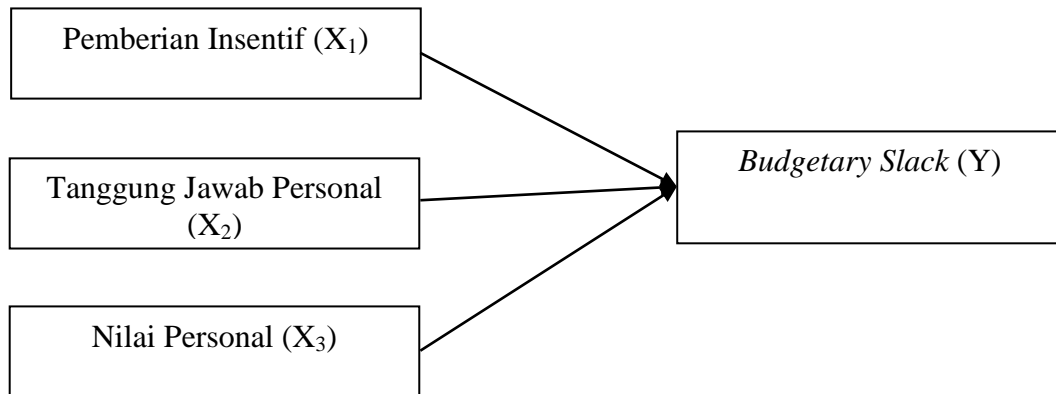
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1.	Anggraeni (2016)	Pengaruh <i>Self Esteem</i> , Etika, Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i> dan <i>Truth Inducing</i> Serta Asimetri Informasi Terhadap <i>Budgetary Slack</i> : Studi Eksperimen Pada Konteks Penganggaran Partisipasif	Tingkatan <i>self esteem</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . Tingkatan etika berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . Tingkatan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . Tingkatan asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
2.	Efrilna (2017)	Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	Skema pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . Sedangkan tanggung jawab personal tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> .
3	Puspita et.all (2017)	Pengaruh Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	Skema insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya <i>budgetary slack</i> . Artinya metode insentif yang ditetapkan dalam sebuah organisasi berpengaruh terhadap besar atau kecilnya <i>budgetary slack</i> yang terjadi. Namun sebaliknya, faktor personal yang diteliti yaitu tanggung jawab tidak terbukti berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
4	Agustin et. all (2019)	Pengaruh <i>Self Esteem</i> , Skema Pemberian Insentif, dan Tanggung Jawab Personal Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	1) Semakin besar <i>Self Esteem</i> maka semakin rendah tingkat <i>Budgetary Slack</i> karena proses penyusunan anggaran tidak dipengaruhi oleh rasa percaya diri atas kemampuan yang dimilikinya, sehingga <i>self esteem</i> yang rendah akan merasa tidak bangga atas pekerjaannya dan

			<p>tidak ingin mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi atas pekerjaannya, seperti mendapatkan bonus.</p> <p>2)Skema Pemberian Insentif menggambarkan apabila semakin turun, maka akan menaikkan <i>budgetary slack</i>, karena perusahaan meyakini bahwa dengan adanya sistem pemberian insentif maka akan mempengaruhi kinerja dan dapat mengurangi motivasi karyawan dalam melakukan <i>budgetary slack</i>.</p> <p>3)Tanggung Jawab Personal menggambarkan jika tidak mempengaruhi terciptanya <i>Budgetary Slack</i> baik tinggi maupun rendah yang dimiliki individu.</p>
5	Betavia et.all (2019)	<i>The Effect of Compensation Schemes, and Self-Efficacy on Slack Budgetary</i>	Skema kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya <i>budgetary slack</i> .
6	Propana (2019)	Pengaruh Pemberian Insentif, Tanggung Jawab Personal, dan Nilai Personal Terhadap <i>Budgetary Slack</i>	Pemberian insentif tidak mempengaruhi secara langsung terhadap terjadinya <i>budgetary slack</i> . Namun tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap terjadinya <i>budgetary slack</i> .
7	Ambarini et.all (2020)	Pengaruh <i>Budget Emphasis, Self Esteem</i> , dan Partisipasi Anggaran Terhadap <i>Budgetary Slack</i> Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen	Berdasarkan uji t disimpulkan bahwa <i>budget emphasis</i> dan <i>self esteem</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . Sedangkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan.

2.10 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka teoritis diatas maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

2.11 Pengembangan Hipotesis

2.11.1 Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap *Budgetary Slack*

Pemberian insentif ini merupakan cara perusahaan atau organisasi untuk memotivasi karyawannya bilamana karyawan dapat melampaui target perusahaan yang telah ditetapkan. **Hansen** dan Mowen (2016) mengatakan bahwa pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan kecenderungan individu dalam hal ini manajer tingkat bawah untuk melalaikan dan membuang-buang sumber daya dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi. **Efrilna** (2018) menambahkan bahwa manajer tingkat bawah cenderung lebih menyukai dan meyakini bahwa bayaran yang mereka terima adalah dampak dari prestasi kinerja mereka, sehingga menimbulkan kepercayaan lain kalangan mereka bahwa bila mana pekerjaan mereka melampaui anggaran yang ditetapkan maka kinerja mereka akan dinilai baik oleh atasan sehingga akan diberikan *reward* dalam bentuk insentif.

Hasil penelitian **Anggraeni** (2016) menyatakan bahwa tingkatan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Kemudian hasil penelitian **Efrilna** (2017) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Lalu **Puspita et.all** (2017) menyatakan bahwa skema insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Selanjutnya hasil penelitian **Agustin et.all** (2019) menyimpulkan bahwa skema Pemberian Insentif menggambarkan apabila semakin turun, maka akan menaikkan *budgetary slack*, karena perusahaan meyakini bahwa dengan adanya sistem pemberian insentif maka akan mempengaruhi kinerja dan dapat mengurangi motivasi karyawan dalam melakukan *budgetary slack*. Demikian juga dengan hasil penelitian **Betavia et.all** (2019) yang menyatakan bahwa skema kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H₁ : Pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada OPD Kabupaten Pesawaran.

2.11.2 Tanggung Jawab Personal Terhadap *Budgetary Slack*

Menurut **Hansen** dan Mowen, Anggaran dapat memiliki pengaruh terhadap perilaku karena adanya bonus, kenaikan gaji, dan promosi sebagai hal yang dapat mempengaruhi kemampuan manajer untuk melampaui tujuan yang diciptakan, sehingga dikarenakan status keuangan dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi, maka anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang positif ataupun negatif tergantung pada bagaimana anggaran digunakan (**Hansen** dan Mowen (2016). Bila tujuan manajer tingkat bawah sejalan dengan tujuan organisasi maka inilah yang disebut pengaruh perilaku positif. Sejalannya tujuan manajerial dengan tujuan organisasi biasa di sebut *goal congruence*. Namun sebaliknya, bila anggaran tidak digunakan dengan baik, kecenderungan yang ada adalah manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Keadaan ini yang memberikan potensi majaner tingkat bawah akan melakukan perilaku yang tidak semestinya untuk mencapai tujuan pribadi mereka dalam suatu

penganggaran. Yakni para manajer tingkat bawah memanfaatkan kesempatan dengan membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*).

Hasil penelitian **Propana** (2019) menunjukkan bahwa tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap *budgetary slack*, sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H₂ : Tanggung jawab personal berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada OPD Kabupaten Pesawaran.

2.11.3 Nilai Personal Terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Hobson *et.all* dalam **Puspita** dan Andriyansyah (2017) nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral yang menyebabkan individu merespon secara berbeda terhadap berbagai situasi. Nilai personal yang mementingkan kepentingan diri sendiri dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan terjadinya *slack*, karena suatu individu condong akan berfikir mengenai kepentingan dirinya saja tanpa peduli akan dampak yang terjadi akibat perilaku tersebut. Dalam teori perilaku terencana menyatakan bahwa sikap terhadap suatu perilaku dipengaruhi oleh keyakinan bahwa perilaku tersebut akan membawa kepada hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Individu yang mempunyai sikap *egoistic* akan mendorong untuk melakukan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Hasil penelitian **Puspita**, *et.all.*, (2016) menunjukkan *Budgetary slack* dipengaruhi baik oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Di antara faktor internal adalah nilai-nilai yang dianut seorang individu dan diinternalisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Nilai *Achievement* yang dianut seseorang untuk meraih status sosial, pengakuan dan ganjaran dengan menyelesaikan tugas yang sulit, menghadapi persaingan, dan melakukan upaya secara mandiri, menunjukkan pengaruh secara positif terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini berarti semakin tinggi nilai *achievement*, maka justru membuat semakin tinggi *Budgetary Slack* yang dilakukan seorang individu. *Budgetary Slack* juga terbukti

dipengaruhi oleh nilai *power* yang menunjukkan tingkat kebutuhan seorang individu untuk menguasai. Pada penelitian ini terbukti bahwa semakin tinggi nilai *power* yang dimiliki, maka semakin besar pula *budgetary slack* yang diciptakan.

Propana (2019) menunjukkan bahwa tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap *budgetary slack*, sehingga penulis merumuskan hipotesis:

H₃ : Nilai personal berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack* pada OPD Kabupaten Pesawaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Sumber Data

Data yang dihasilkan oleh peneliti merupakan hasil akhir dari proses pengolahan selama berlangsungnya penelitian. Sumber data menurut cara memperolehnya, antara lain:

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan nara sumber. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi. (Sujarweni 2015:39). Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat dari catatan, buku, artikel, buku – buku sebagai teori dan lain sebagainya (Sujarweni, 2015). Adapun data sekunder yang digunakan pada penelitian ini yaitu berupa data fenomena terjadinya *budgetary slack* di Kabupaten Pesawaran, karena data ini diperoleh melalui media.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada unsur pimpinan pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini akan digunakan pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data, pengumpulan data berdasarkan komunikasi langsung antara peneliti dengan responden yang ada di OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert (1,2,3,4,5). Dalam skala likert, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pilihan dimana setiap item pernyataan disediakan 5 jawaban. Dalam penentuan skor nilai, penelitian ini menggunakan skala Likert.

Menurut **Sugiyono** (2014:107), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain:

- | | | | | |
|----|-----|---|---------------------|--------|
| 1. | SS | = | Sangat Setuju | Skor 5 |
| 2. | S | = | Setuju | Skor 4 |
| 3. | RR | = | Ragu-ragu | Skor 3 |
| 4. | TS | = | Tidak Setuju | Skor 2 |
| 5. | STS | = | Sangat Tidak Setuju | Skor 1 |

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generaliasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (**Sugiono**, 2014:90). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Adapun jumlah populasi pada penelitian ini yaitu 210 orang pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

2. Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel. Menurut **Sugiyono** (2012:88) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan besarnya sampel pada penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(e^2)+1}$$

Keterangan :

- | | | |
|---|---|---|
| n | = | Jumlah sampel |
| N | = | Jumlah populasi |
| e | = | Error (10% yang dapat ditoleransi terhadap ketidaktepatan pengguna sampel sebagai pengganti populasi) |
| 1 | = | Bilangan konstan |

Berdasarkan rumus diatas maka besarnya sampel adalah :

$$n = \frac{210}{210 (0,1^2)+1} = 67,74 \text{ dibulatkan menjadi } 68$$

Teknik pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *random sampling*, yaitu sampel dipilih secara acak dengan probabilitas yang sama. Adapun tahapan pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Semua pihak yang terlibat langsung secara teknis dalam pencatatan transaksi keuangan, penyusunan laporan keuangan dan laporan akuntabilitas di Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Pesawaran, seperti kepala dinas, kabag dan kasubbag.
2. Kuisisioner yang dikembalikan dengan pengisian yang lengkap.

Sesuai dengan saran dari pihak OPD penulis menyiapkan 10 kuesioner untuk setiap OPD sehingga, hal ini dilakukan untuk berjaga-jaga apabila ada kuesioner yang rusak atau hilang.

3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Menurut **Sugiyono** (2014:88) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan tiga variabel yang akan diteliti:

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel independen atau variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terkait). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu pemberian insentif dan tanggung jawab personal.

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam hal ini yang menjadi variabel terikat adalah *budgetary slack*.

3.4.2 Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Menurut **Sujarweni (2015)** memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah variabel penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen, serta sumber pengukuran berasal dari mana.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Operasional Variabel	Indikator
<i>Budgetary Slack</i>	<i>Budgetary Slack</i> adalah selisih antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dan jumlah estimasi terbaiknya yang diciptakan supaya bawahan lebih mudah mencapai target anggaran. (Putri, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas. 2. Kelonggaran dalam anggaran 3. Memonitor pengeluaran yang menjadi wewenang 4. Anggaran yang menjadi tanggung jawab dapat terlaksana 5. Kesulitan pencapaian anggaran (Putri, 2017)
Pemberian Insentif	Pemberian insentif adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan atas suatu organisasi atau perusahaan. (Puspita, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insentif <i>materiil</i> atau <i>financial</i> 2. Insentif <i>non-materiil</i> atau <i>non-financial</i> 3. Insentif sosial (Puspita, 2017)
Tanggung Jawab Personal	Tanggung jawab personal adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatur pikiran sendiri, perasaan dan perilaku, bersama dengan kesediaan untuk menahan diri bertanggung jawab atas pilihan yang dibuat dan akibat sosial dan personal yang dihasilkan dari pilihan tersebut. (Efrilna,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. 2. Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik serta tepat waktu. 3. Berani menanggung resiko terhadap keputusan yang diambil. 4. Bekerja secara tekun dan berdedikasi

	2017)	tinggi. 5. Memberikan pelayanan yang optimal sesuai bidang tugas. (Efrilna, 2017)
Nilai Personal	Nilai personal adalah konstruk motivasional yang ada dalam diri seseorang dan dapat mempengaruhi tingkah laku sosial orang tersebut terhadap orang-orang disekitarnya. (Schwartz, 2012)	1. Nilai <i>power</i> 2. Nilai <i>achievement</i> 3. Nilai <i>hedonism</i> 4. Nilai <i>simulation</i> 5. Nilai <i>Self-direction</i> 6. Nilai <i>universalism</i> 7. Nilai <i>benevolence</i> 8. Nilai <i>tradition</i> 9. Nilai <i>conformity</i> 10. Nilai <i>security</i> (Schwartz, 2012)

3.5 Uji Persyaratan Instrumen

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur. Pada program SPSS teknik pengujian yang sering digunakan untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson). Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkapkan apa yang ingin diungkap.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Dalam SPSS uji yang sering digunakan adalah dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Rumus yang digunakan adalah:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right] \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrument
 k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir
 σ_1^2 = Varian total

Untuk pengujian biasanya menggunakan batasan tertentu seperti 0,6 kurang baik, 0,7 dapat diterima, dan diatas 0,8 adalah baik (reliabel). **Priyatno** (2010)

3.6. Uji Hipotesis

3.6.1 Uji Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi linier sederhana dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian, yang modelnya sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

b_0 = Konstanta

Y = *Budgetary Slack*

b = Koefisien regresi model

X_1 = Pemberian Insentif

e = Error

X_2 = Tanggung Jawab Personal

X_3 = Nilai Personal

Sumber: Wiratno *et.al.* (2016)

3.6.2 Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen ($X_1, X_2, X_3 \dots X_n$) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Rumus t hitung pada analisis regresi adalah:

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

b_i = Koefisien variable i

S_{b_i} = Standar error variable i

Kriteria pengujian adalah, jika t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak, artinya secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya.

3.6.3 Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut sebagai uji F (ada juga yang menyebutnya sebagai uji simultan model) merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengujian adalah, jika F hitung $>$ F tabel maka H_0 ditolak, artinya secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya. Jika jika F hitung \leq F tabel maka H_0 diterima, artinya secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Distribusi Data

4.1.1 Data dan Sampel

Penelitian ini mengambil sampel para pegawai dari Organisasi Pemerintah Daerah di Pemerintah Kabupaten Pesawaran, sesuai data dan perhitungan yang telah disampaikan pada bab 3 bahwa jumlah populasi penelitian adalah 210 orang pegawai, lalu dengan menggunakan rumus Slovin didapat 68 orang sampel, kemudian berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diterima kembali yang diisi lengkap antara lain sebagai berikut;

Tabel 4.1.

OPD Pemerintah Kabupaten Pesawaran

No	OPD	Jumlah Kuesioner	
		Disebar	Kembali
1	Dinas Sosial	10	7
2	Dinas Perhubungan	10	7
3	Dinas Ketahanan Pangan	10	6
4	Dinas Pekerjaan Umum dan Ketataan	10	7
5	Dinas Kominfo	10	6
6	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	10	7
7	Dinas Perikanan	10	7
8	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	10	7
9	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	10	7
10	Dinas Pertanian	10	7
Jumlah		100	68

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2020

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan selama bulan Agustus 2020, berhasil dikumpulkan kembali jawaban kuesioner yang diisi lengkap sebanyak 68 kuesioner. Adapun ikhtisar dan pengembalian kuesioner pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2.
Ikhtisar Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Distribusi Kuesioner	100	100 %
2	Kuesioner Tidak Dikembalikan	32	32 %
3	Kuesioner Yang Diolah	68	68 %
N Sampel = 68			
Responden Rate = $(68/100) \times 100\% = 68\%$			

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2020

Dari 100 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dan diisi secara lengkap hanya 68, dan ada 32 kuesioner yang tidak kembali dan tidak diisi dengan lengkap.

Berdasarkan data yang dihimpun dari 68 responden tersebut, maka dapat disajikan informasi umum tentang responden yaitu, jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.3, 4.4, dan 4.5, serta tabel 4.6, sebagai berikut.

4.1.2. Deskripsi Responden

Semua responden yang telah melakukan pengisian kuesioner kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama kerja. Identifikasi ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

Tabel berikut Menunjukkan komposisi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	39	57,35 %
Wanita	29	42,65 %
Jumlah	68	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Tabel 4.3 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai berjenis kelamin pria berjumlah 39 orang atau 57,35 persen, sedangkan wanita dengan jumlah 29 orang atau 45,65 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4

Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	1	1,47 %
25 – 35 tahun	10	14,71 %
36 - 45 tahun	31	45,59 %
46 - 55 tahun	22	32,35 %
>55 Tahun	4	5,88 %
Jumlah	68	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Tabel 4.4 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai dengan usia 36 – 45 tahun berjumlah 31 orang atau 45,59 persen, responden lainnya berusia 46 - 55 tahun dengan jumlah 22 orang atau 32,35 persen, kemudian responden berusia 25 - 35 tahun dengan jumlah 10 orang atau 14,71 persen dan sisanya responden berusia lebih dari 55 tahun dan berusia kurang dari 25 tahun masing-masing 4 orang dan 1 orang atau 5,88 persen dan 1,47 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5

Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
D3	7	10,29 %
S1	44	64,71 %
S2	17	25 %
Jumlah	68	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Tabel 4.5 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai berpendidikan S1 dengan jumlah 44 orang atau 64,71 persen, kemudian berpendidikan S2 berjumlah 17 orang atau 25 persen, selanjutnya berpendidikan D3 berjumlah 7 orang atau 10,29 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6

Data Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	2	2,94 %
5 – 10 tahun	15	22,06 %
11 – 15 tahun	28	41,18 %
16 – 20 tahun	19	27,94 %
> 20 tahun	4	5,88 %
Jumlah	68	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Tabel 4.6 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai dengan masa kerja 11 – 15 tahun berjumlah 28 orang atau 41,18 persen, kemudian reeponden dengan masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 19 orang atau 27,94 persen, lalu responden dengan masa kerja 5 – 10 tahun tahun sebanyak 15 orang atau 22,06 persen, Selanjutnya responden dengan masa kerja > 20 tahun tahun dan kurang dari 5 tahun masing-masing berjumlah 4 dan 2 orang atau 5,88 persen dan 2,94 persen.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Statistik Deskriptif

Dari enam puluh delapan data tersebut dilakukan olah data secara statistik deskriptif dan hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
<i>Budgetary Slack</i>	68	2	4	3,493	1,597
Pemberian Insentif	68	2	5	3,424	1,828
Tanggung Jawab Personal	68	2	5	3,421	1,527
Nilai Personal	68	2	4	3,491	1,2675
Valid N (listwise)	68				

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

dari tabel di atas untuk masing – masing variabel yaitu: untuk variabel *budgetary slack* diketahui total skor jawaban maksimum adalah 4, dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,493. Kemudian untuk variabel pemberian insentif diketahui total skor jawaban maksimum adalah 5 dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,424. Lalu untuk variabel tanggung jawab personal diketahui total skor jawaban maksimum adalah 5 dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,421. Selanjutnya untuk variabel nilai personal diketahui total skor jawaban maksimum adalah 4 dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,491.

4.2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk menguji ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur **Prayitno (2010)**. Pada penelitian ini penulis menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Product Moment Pearson) untuk melakukan pengujian validitas, dengan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Selanjutnya r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data $n = 68$, maka didapat r tabel sebesar 0,239. Dan r tabel yang didapat tersebut dibandingkan dengan besarnya nilai r hasil perhitungan statistik atau r hitung yang dapat dilihat pada masing-masing variabel dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas *Budgetary Slack*

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,756	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,536	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,778	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,693	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,655	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item6	0,664	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari output yang diperoleh, 6 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung $>$ r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang *budgetary slack* adalah valid. Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel pemberian insentif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Pemberian Insentif

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,651	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,638	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,603	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,694	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,709	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item6	0,770	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item7	0,632	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari output yang diperoleh, 7 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung $>$ r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang pemberian insentif

adalah valid. Lalu hasil uji validitas terhadap variabel tanggung jawab personal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Tanggung Jawab Personal

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,732	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,650	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,660	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,787	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,813	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari output yang diperoleh, 5 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung $>$ r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang tanggung jawab personal adalah valid. Kemudian hasil uji validitas terhadap variabel nilai personal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11

Hasil Uji Validitas Nilai Personal

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,784	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,764	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,501	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,587	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,695	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item6	0,622	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item7	0,559	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item8	0,679	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item9	0,478	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item10	0,671	0,239	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari output yang diperoleh, 10 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung $>$ r tabel. Jadi dapat

disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang nilai personal adalah valid.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Penulis menggunakan pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha*. Untuk pengujian biasanya batasan tertentu seperti 0,6. Menurut Sekaran dalam buku **Priyatno** (2010), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap item-item pertanyaan pada variabel *budgetary slack*, pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal dapat dilihat pada output *Reliability Statistics* dari nilai Cronbach's Alpha pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
1	<i>Budgetary Slack</i>	0,764	0,60	Reliabel
2	Pemberian Insentif	0,783	0,60	Reliabel
3	Tanggung Jawab Personal	0,781	0,60	Reliabel
4	Nilai Personal	0,825	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Berdasarkan data hasil pengujian reliabilitas pada tabel diatas diketahui nilai *Cronbach's Alpha* rata-rata diatas 0,6 yaitu; 0,764 untuk *budgetary slack*, 0,783 untuk pemberian insentif, 0,781 untuk tanggung jawab personal, dan 0,825 untuk nilai personal, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

4.2.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Lilliefor* dengan melihat nilai pada *Kolmogorov-Smirnov*. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0,05 (Prayitno, 2010:71), yaitu:

Tabel 4.13.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Budgetary Slack</i>	Pemberian Insentif	Tanggung Jawab Personal	Nilai Personal
N		68	68	68	68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	20,96	23,97	17,10	34,91
	Std. Deviation	1,597	1,828	1,527	20,675
Most Extreme Differences	Absolute	0,158	0,153	0,159	0,160
	Positive	0,136	0,141	0,159	0,134
	Negative	-0,158	-0,153	-0,135	-0,160
Kolmogorov-Smirnov Z		1,304	1,266	1,313	1,321
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,067	0,081	0,064	0,061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari output di atas dapat dilihat pada kolom Kolmogorov –Smirnov dan dapat diketahui bahwa nilai Asymp. signifikansi untuk semua variabel yang lebih besar dari 0,05, maka sesuai pernyataan **Prayitno** (2010) dapat disimpulkan bahwa populasi berdistribusi normal.

4.2.4. Pengujian Hipotesis

4.2.4.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian pengaruh variabel yaitu pemberian insentif (X_1), tanggung jawab personal (X_2), dan nilai personal (X_3) terhadap *budgetary slack* (Y) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 4.14
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,251	0,213		1,182	0,242
Pemberian Insentif	0,271	0,058	0,310	4,707	0,000
Tanggung Jawab Personal	0,098	0,028	0,094	3,513	0,001
Nilai Personal	0,359	0,040	0,601	9,083	0,000

a. Dependent Variable: *Budgetary Slack*

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

dari tabel 4.14 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + et$$

$$Y = 0,251 + 0,271X_1 + 0,098X_2 + 0,359X_3, \text{ artinya;}$$

- Nilai $a = 0,251$ artinya jika X_1 , X_2 , dan X_3 nilainya 0, maka Y (*budgetary slack*) nilainya adalah 0,251. Dengan kata lain jika pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal bernilai nol, maka Y (*budgetary slack*) nilainya adalah 0,251.
- Koefisien regresi variabel X_1 (pemberian insentif) sebesar 0,271; artinya jika nilai X_1 (pemberian insentif) mengalami kenaikan 1 maka Y (*budgetary slack*) akan mengalami kenaikan sebesar 0,271.
- Koefisien regresi variabel X_2 (tanggung jawab personal) sebesar 0,098; artinya jika nilai X_2 (tanggung jawab personal) mengalami kenaikan 1 maka Y (*budgetary slack*) akan mengalami kenaikan sebesar 0,098.
- Koefisien regresi variabel X_3 (nilai personal) sebesar 0,359; artinya jika nilai X_3 (nilai personal) mengalami kenaikan 1 maka Y (*budgetary slack*) akan mengalami kenaikan sebesar 0,359.

Sedangkan angka koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *Model Summary* sebagai berikut:

Tabel 4.15

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,997 ^a	0,994	0,993	0,130

a. Predictors: (Constant), Nilai Personal, Tanggung Jawab Personal, Pemberian Insentif

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Menurut Sugiyono (2012) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

0,00 – 0,199 = sangat rendah

0,20 – 0,399 = rendah

0,40 – 0,599 = sedang

0,60 – 0,799 = tinggi

0,80 – 1,000 = sangat tinggi

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,997, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori sangat tinggi antara pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Kemudian dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,994 atau 99,4 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal) terhadap variabel dependen *budgetary slack* sebesar 99,4 % sedangkan sisanya sebesar 1,6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

4.2.4.2. Uji Regresi (Uji F)

Hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda. Tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah:

Berdasarkan output olah data diperoleh F hitung sebesar 3367,929. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$ maka diperoleh F tabel untuk $n = 68$ sebesar 2,75 karena F hitung > dari F tabel maka H_0 ditolak dan H_a

diterima atau ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Sehingga berdasarkan uji F diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal secara simultan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

4.2.4.3. Uji Hipotesis (Uji t)

1. Pengujian koefisien regresi variabel pemberian insentif

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan $n = 68$ diperoleh t tabel sebesar = 1,99773. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 4,707 (t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan pemberian insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

2. Pengujian koefisien regresi variabel tanggung jawab personal

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan $n = 68$ diperoleh t tabel sebesar = 1,99773. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 3,513 (t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan tanggung jawab personal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

3. Pengujian koefisien regresi variabel nilai personal

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan $n = 68$ diperoleh t tabel sebesar = 1,99773. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 7,037 (t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan nilai personal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

4.3. Pembahasan

Penelitian ini telah berhasil membuktikan tentang pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* pada OPD

di Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Adapun hasil pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil analisa data, maka dapat dikatakan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Pesawaran, kemudian bila dilihat dari angka t -hitung yang lebih besar dari t -tabel dan nilai signifikansi yang dibawah 0,05, maka pengaruh tersebut signifikan. Hal ini dimungkinkan karena para pegawai yang terlibat dengan penyusunan anggaran sudah merasa cukup puas atau menerima dengan baik insentif yang diberikan, sehingga tidak merasa perlu untuk membuat *slack* yang lebih besar. Temuan ini menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, pemberian insentif yang baik akan mengurangi resiko terjadinya *budgetary slack*. Hasil pengujian ini masih sejalan atau mendukung hasil penelitian **Anggraeni** (2016) menyatakan bahwa tingkatan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Kemudian hasil penelitian **Efrilna** (2017) menunjukan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Lalu Puspita *et.all* (2017) menyatakan bahwa skema insentif berpengaruh signifikan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Kompetensi sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi, termasuk akuntansi, dapat dilihat dari *level of responsibility* dan kompetensi sumber daya tersebut.

Pemberian insentif ini merupakan cara perusahaan atau organisasi untuk memotivasi karyawannya bilamana karyawan dapat melampaui target perusahaan yang telah ditetapkan. **Hansen** dan Mowen (2016) mengatakan bahwa pemberian insentif digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan kecenderungan individu dalam hal ini manajer tingkat bawah untuk melalaikan dan membuang-buang sumber daya dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi. **Efrilna** (2018) menambahkan bahwa manajer tingkat bawah cenderung lebih menyukai dan meyakini bahwa bayaran yang mereka terima

adalah dampak dari prestasi kinerja mereka, sehingga menimbulkan kepercayaan lain kalangan mereka bahwa bila mana pekerjaan mereka melampaui anggaran yang ditetapkan maka kinerja mereka akan dinilai baik oleh atasan sehingga akan diberikan *reward* dalam bentuk insentif.

4.3.2 Pengaruh Tanggung Jawab Personal terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil analisa data, maka dapat dikatakan bahwa tanggung jawab personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Pesawaran, kemudian bila dilihat dari angka t -hitung yang lebih besar dari t -tabel dan nilai signifikansi yang dibawah 0,05, maka pengaruh tersebut signifikan. Hal ini dimungkinkan karena para pegawai yang memiliki sikap tanggung jawab akan berusaha mencapai target tersebut dengan baik serta tidak akan melakukan *budgetary slack*, baik dengan cara *overestimate expenditure*, maupun *underestimate expenditure*. Temuan ini menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, tanggung jawab personal yang baik akan mengurangi resiko terjadinya *budgetary slack*. Hasil pengujian ini juga masih sejalan atau mendukung **Propana** (2019) menunjukkan bahwa tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap *budgetary slack*.

Sejalan dengan penelitian Stevens dan Theveranjan (2010), bahwa tanggung jawab personal memberikan pengaruh kepada bawahan untuk menyusun sebuah anggaran yang baik karena bawahan memandang dengan menyusun anggaran yang baik merupakan bagian dari tanggung jawab personal mereka kepada atasan, dengan begitu mereka akan cenderung menghindari tindakan *budgetary slack* dan menganggap *budgetary slack* adalah tindak ada yang tidak etis untuk dilakukan (Lisa, **Puspita 2015**).

4.3.3 Pengaruh Nilai Personal terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil analisa data, maka dapat dikatakan bahwa nilai personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada Organisasi Perangkat Daerah

di Pemerintah Kabupaten Pesawaran, kemudian bila dilihat dari angka t -hitung yang lebih besar dari t -tabel dan nilai signifikansi yang dibawah 0,05, maka pengaruh tersebut signifikan. Hal ini dimungkinkan karena nilai personal pegawai yang cukup positif misalnya; menjaga citra diri untuk berbuat yang baik, membuktikan kompetensi (diterapkan dalam menyusun dan melaksanakan anggaran), nilai tradisi (menjaga komitmen), nilai Conformity ,Temuan ini menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, nilai personal yang baik akan mengurangi resiko terjadinya *budgetary slack*. Hasil pengujian ini masih sejalan atau mendukung hasil penelitian **Puspita, et.all., (2016)** menunjukkan *Budgetary slack* dipengaruhi baik oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Di antara faktor internal adalah nilai-nilai yang dianut seorang individu dan diinternalisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. **Propana (2019)** menunjukkan bahwa tanggung jawab personal dan nilai personal berpengaruh langsung terhadap *budgetary slack*.

Menurut **Schwartz (2012)** Nilai merupakan keinginan-keinginan, tujuan yang bergantung pada situasi, variasi kepentingan yang menjadi prinsip yang memandu hidup seseorang. Nilai digunakan untuk merepresentasikan tujuan-tujuan secara mental dan disampaikan melalui interaksi sosial. Adapun nilai personal atau personal value adalah konstruk motivasional yang ada dalam diri seseorang dan dapat mempengaruhi tingkah laku sosial orang tersebut terhadap orang-orang disekitarnya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif, tanggung jawab personal, dan nilai personal terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Penelitian ini mengambil sampel 68 pegawai pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data primer (penyebaran kuesioner) dan *library research*. Pada penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah statistik regresi linier berganda dengan program SPSS 20.0. Hasil dari penelitian ini memperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.
2. Tanggung jawab personal berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.
3. Nilai personal berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Objek penelitian ini adalah 68 pegawai pada OPD di Pemerintah Kabupaten Pesawaran, oleh karena itu hasil penelitian akan dapat digeneralisir jika objek pada penelitian dapat diperluas terhadap pegawai dari seluruh kabupaten di provinsi Lampung.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan diatas maka saran-saran yang semoga dapat menjadi masukan sebagai berikut:

1. Diharapkan bagi instansi OPD pemerintahan Kabupaten Pesawaran, untuk melakukan evaluasi dalam pemberian insentif, agar dapat menemukan cara

atau pola sehingga semakin berdampak pada keinginan untuk mengurangi terjadinya *budgetary slack*.

2. Diharapkan bagi instansi OPD pemerintahan Kabupaten Pesawaran, untuk lebih berupaya meningkatkan tanggung jawab personal melalui pendidikan dan pelatihan, serta kegiatan pengarahan. Kemudian menerapkan sistem *rewards* dan *punishment* terhadap pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran.
3. Diharapkan bagi instansi OPD pemerintahan Kabupaten Pesawaran, untuk lebih meningkatkan nilai personal para pegawainya, hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan ceramah yang dilakukan secara terjadwal ditempat kerja guna menanamkan nilai-nilai positif dikalangan pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarini**, Eka Fitria; Mispiyanti. 2020. Pengaruh *Budget Emphasis*, *Self Esteem*, dan Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Volume 2 No.1*
- Agustin**, Ella; Hidayati, Nur; Mahsuni, Abdul Wahid. 2019. Pengaruh *Self Esteem*, Skema Pemberian Insentif, dan Tanggung Jawab Personal Terhadap *Budgetary Slack: E-JRA Vol.08 No.02 Agustus 2019*
- Anggraeni**, Anisa. 2016. Pengaruh *Self Esteem*, Etika, Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* Serta Asimetri Informasi Terhadap *Budgetary Slack: Studi Eksperimen Pada Konteks Penganggaran Partisipatif. Universitas Negeri Yogyakarta.*
- Betavia**, Ade Elsa; Helmayunita, Nayang; Setiawan, Mia Angelia. 2019. *The Effect of Compensation Schemes, and Self-Efficacy on Slack Budgetary. Jurnal PICEEBA-2 2019.*
- Efrilna**, Putri. 2017. Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap *Budgetary Slack. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.*
- Ferawati**, Galuh. 2011. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Univ. Jember*
- Halim**, Abdul. 2012. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi keuangan daerah*, Edisi Revisi, Jakarta, Salemba Empat
- Handoko**, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta
- Hansen**, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. 2016. *Cost Management (Accounting & Control)* (Sixth ed.). Canada: Cengage Learning.
- Hasibuan**. H.Malayu S.P.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Hidayat**, Taufik. 2015. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi dan *Locus Of Control*, Terhadap Kinerja Manajerial. *UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.*
- Mardiasmo**, 2018. *Akuntansi Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta.

- Mulyadi.** 2010. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Pangabean, M.** 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pitriani, Nur.** 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Empiris SKPD Kota Bandar Lampung). *Universitas Lampung*.
- Primadana, Gede Herry Merta; Yuniarta, Gede Adi; Adiputra, Made Pradana.** 2014. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bandung). *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Priyatno, Duwi.** 2010. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom
- Propana, Felix.** 2019. *Pengaruh Pemberian Insentif, Tanggung Jawab Personal, dan Nilai Personal Terhadap Budgetary Slack*. *Jurnal Unika. Widya Mandala. Surabaya*
- Puspita, Lisa Martiah Nila & Andriansyah, Bima.** 2017. Pengaruh Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi XX. Jember: Ikatan Akuntan Indonesia*.
- Puspita, L., Khoiriyah, R., & Fuada.** 2016. Pengaruh Nilai Personal terhadap Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi XVIII. Medan: Ikatan Akuntan Indonesia*.
- Ratnasari, Ni Ketut Ayu Mike; Wirasedana, I Wayan Pradayantha.** 2017. Komitmen Organisasi dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Schwartz, S. H.** 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values . *International Association for Cross Cultural Psychology*. doi: 10.9707/23070919.1116.
- Sujarweni, Wiratna.** 2015. *SPSS Untuk Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press
- Sugiyono.** 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wiratno, Adi; Ningsih, Wahyu; Putri, Negin Kencono. 2016. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Univ. Jenderal Soedirman*