

**KAPASITAS INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI, DAN ASIMETRI
INFORMASI PADA PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF
TERHADAP *BUDGETARY SLACK*
(STUDI KASUS SKPD SLEMAN)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

Intan Fitri Ardinisari

13812144014

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2017

**KAPASITAS INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI, DAN ASIMETRI INFORMASI
PADA PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP *BUDGETARY
SLACK*
(STUDI KASUS SKPD SLEMAN)**

SKRIPSI

Oleh:
INTAN FITRI ARDINASARI
13812144014

Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 17 Januari 2017

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui
Dosen Pembimbing,



Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.
NIP. 19820514 2005012 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

KAPASITAS INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI, DAN ASIMETRI INFORMASI PADA PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

Studi Kasus SKPD Sleman

Oleh:
INTAN FITRI ARDINASARI
NIM. 13812144014


Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Januari 2017

Dan dinyatakan telah lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Sukirno, S.Pd., M.Si., Ph.D.	Ketua Penguji		26-01-2017
Mimin Nur Aisyah, S.E., M.Sc., Ak.	Sekretaris		26-01-2017
Amanita Novi Yushita, S.E., M.Si.	Penguji Utama		25-01-2017

Yogyakarta, 27 Januari 2017
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan,


Dr. Sugiharsono, M. Si.
NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : INTAN FITRI ARDINASARI

NIM : 13812144014

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

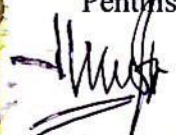
Judul Skripsi : **“KAPASITAS INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI, DAN ASIMETRI INFORMASI PADA PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP *BUDGETARY SLACK* (Studi Kasus SKPD Sleman)”**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya pendapat yang ditulis diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan kutipan dengan tulisan karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 17 Januari 2017



Penulis


Intan Fitri Ardinisari
NIM. 13812144014

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa apa yang pada diri mereka”

(Q.S. Ar Ra’d: 11)

“You only live once, but if you do it right, once is enough ”

(Mae West)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah Yang Maha Kuasa, penulis mempersembahkan karya sederhana ini kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta, Ir. Ardi Pujiyanta, MT dan Dra. Intarti Sulistiyani yang selalu memberikan kasih sayang, doa, senantiasa memberi semangat, dan motivasi.
2. Adik-adik tersayang, Brylian Abdurrahman Kusuma Ardi dan Dhimas Ardi Wijaya, yang selalu memberikan semangat, dorongan, dan selalu mengingatkan tentang skripsi ini setiap hari.
3. Almamaterku, Universitas Negeri Yogyakarta.

**KAPASITAS INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI, DAN ASIMETRI
INFORMASI PADA PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF
TERHADAP *BUDGETARY SLACK***
(Studi Kasus SKPD Sleman)

Oleh:
INTAN FITRI ARDINASARI
13812144014

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*; (2) Pengaruh kapasitas individu dalam penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*; (3) Pengaruh budaya organisasi dalam penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*; (4) Pengaruh asimetri informasi dalam penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* pada SKPD Sleman.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian adalah 277 pejabat eselon SKPD Sleman yang dipilih berdasarkan metode *sara*. Uji validitas menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi moderasi (MRA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Anggaran partisipatif berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh *p-value* $0,00 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $-0,17$, (2) Kapasitas individu mampu memperlemah hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh *p-value* $0,004 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $-0,03$, (3) Budaya Organisasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh *p-value* $0,87 > 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $-0,00$, dan (4) Asimetri informasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh *p-value* $0,39 > 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $-0,01$.

Kata kunci : *Budgetary Slack*, Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, Asimetri Informasi, Anggaran Partisipatif

**INDIVIDUAL CAPACITY, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND
INFORMATION ASYMMETRY ON BUDGETARY PARTICIPATION
TOWARD BUDGETARY SLACK
(CASE STUDY AT SLEMAN'S LOCAL GOVERNMENT)**

By:
INTAN FITRI ARDINASARI
13812144014

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of (1) Budgetary Participation toward Budgetary Slack; (2) Individual Capacity on Budgetary Participation toward Budgetary Slack; (3) Organizational Culture on Budgetary Participation toward Budgetary Slack; and (4) Information asymmetry on Budgetary Participation toward Budgetary Slack at Sleman's Local Government.

The data were collected using questionnaire. The amount of samples in this research were 277 officers of Sleman's local government by proportionate stratified random sampling. Validity test used was Pearson Product Moment correlation test, while the test of reliability used was Cronbach Alpha. The hypothesis were tested using simple regression analysis and moderating regression analysis (MRA).

The results showed that: (1) Budgetary Participation negatively influences Budgetary Slack, showed by p-value $0,00 < 0,05$ with coefficient value $-0,17$; (2) Individual Capacity is able to moderate negatively the effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack, showed by p-value $0,004 < 0,05$ with coefficient value $-0,03$; (3) Organizational Culture is not able to moderate the effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack, showed by p-value $0,87 > 0,05$ with coefficient value $-0,00$; and (4) Information Asymmetry is not able to moderate the effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack, showed by p-value $0,39 > 0,05$ with coefficient value $-0,01$.

Keywords : Budgetary Slack, Individual Capacity, Organizational Culture, Information Asymmetry, and Budgetary Participation

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas semua limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, Dan Asimetri Informasi Pada Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus SKPD Sleman)” dengan baik, lancar dan tepat waktu. Tugas Akhir Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Negeri Yogyakarta.

Peneliti menyadari sepenuhnya tanpa bimbingan dari berbagai pihak Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan berdoa semoga Allah menambah kebaikan atas mereka khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.,M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Dr. Denies Priantinah, SE., M.Si. Ak., CA. Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Mimin Nur Aisyah, M. Sc., Ak. Dosen Pembimbing Skripsi, terimakasih telah menjadi ibunda terbaik selama masa perkuliahan yang telah memberikan motivasi, ilmu, bimbingan, serta masukan bagi penulis.
5. Amanita Novi Yushita, S.E., M.Si. Dosen narasumber yang telah banyak memberikan masukan pada skripsi ini.

6. Dosen dan seluruh staff Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliaan.

Yogyakarta, 17 Januari 2017

Penulis



Intan Fitri Ardinasari

NIM. 13812144014

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR JUDUL	i
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	1
A. Kajian Pustaka	1
1. <i>Budgetary Slack</i>	15
a. Pengertian <i>Budgetary Slack</i>	1
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Budgetary Slack</i>	1
c. Indikator <i>Budgetary Slack</i>	17
2. Anggaran Partisipatif	18
a. Pengertian Anggaran Partisipatif	18
b. Indikator Pengukuran Anggaran Partisipatif	19
c. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Partisipatif	21
3. Kapasitas Individu	21
a. Pengertian Kapasitas Individu	21
b. Indikator Kapasitas Individu	23
4. Budaya Organisasi	24
a. Pengertian Budaya Organisasi	24
b. Fungsi Budaya Organisasi	25
c. Proses Pembentukan Budaya Organisasi	26
d. Indikator Budaya Organisasi	26
5. Asimetri Informasi	28
a. Pengertian Asimetri Informasi	28
b. Faktor Pendorong Asimetri Informasi	30
c. Indikator Asimetri Informasi	30
B. Penelitian yang Relevan	32
C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	36
D. Paradigma Penelitian	41

E. Hipotesis Penelitian.....	42
BAB III. METODE PENELITIAN.....	16
A. Desain Penelitian	16
B. Waktu dan Tempat Penelitian	16
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	44
D. Populasi dan Sampel.....	46
E. Metode Pengumpulan Data	49
F. Instrumen Penelitian.....	50
G. Pengujian Instrumen Penelitian	52
1. Uji Validitas Data	52
2. Pengujian Reliabilitas	55
H. Metode Analisis Data.	56
1. Analisis Statistik Deskriptif	56
2. Uji Asumsi Klasik.....	57
a. Uji Normalitas	57
b. Uji Multikoloniaritas	57
c. Uji Heteroskedasitas	58
3. Uji Hipotesis	58
a. Uji Statistik F (Uji Kelayakan Model)	60
b. Uji Statistik t (Uji Parsial).....	61
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	62
1. Deskripsi Responden	63
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Responden	63
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan....	64
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon	65
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Mengikuti Pelatihan Anggaran	65
f. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pengalaman...	66
B. Hasil Analisis Deskriptif Statistik.....	67
1. Variabel Budgetary Slack(Y).....	67
2. Variabel Anggaran Partisipatif	70
3. Variabel Kapasitas Individu.....	72
4. Variabel Budaya Organisasi	75
5. Variabel Asimetri Informasi	77
C. Hasil Uji Asumsi Klasik	80
1. Uji Normalitas.....	80
2. Uji Multikolinearitas	81
3. Uji Heteroskedasitas	82
E. Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis	83
1. Uji Hipotesis	83
a. Hipotesis 1	83
b. Hipotesis 2.....	85

c. Hipotesis 3	89
d. Hipotesis 4.....	92
2. Analisis Moderated Regression Analysis	96
a. Koefisien Determinasi	98
b. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F).....	98
c. Hasil Uji MRA.	99
F. Pembahasan	100
G. Keterbatasan Penelitian.	105
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	63
A. Kesimpulan	63
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN.....	116

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Realisasi Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Sleman Tahun Anggaran 2012-2015.....	7
2. Jumlah Pejabat Struktural SKPD Sleman	47
3. Prosedur Pengambilan Sampel.....	49
4. Skala Likert	51
5. Instrumen Penelitian	51
6. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	54
7. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	56
8. Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	62
9. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
10. Profil Responden Berdasarkan Umur.....	64
11. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	64
12. Profil Responden Berdasarkan Eselon	65
13. Profil Responden Berdasarkan Frekuensi Mengikuti Pelatihan Anggaran dalam Satu Tahun Terakhir	66
14. Profil Responden Berdasarkan Keikutsertaan dalam Proses Penyusunan Anggaran.....	67
15. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Budgetary Slack</i>	68
16. Kategori Kecenderungan Data Variabel <i>Budgetary Slack</i>	69
17. Kategori Kecenderungan Data Variabel Anggaran Partisipatif	70
18. Distribusi Frekuensi Variabel Kapasitas Individu	71
19. Kategori Kecenderungan Data Variabel Kapasitas Individu	73
20. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	74
21. Kategori Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi	75
22. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi	76
23. Kategori Kecenderungan Data Variabel Asimetri Informasi	78
24. Distribusi Frekuensi Variabel Anggaran Partisipatif	79
25. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	81
26. Hasil Uji Multikolinearitas.....	82
27. Hasil Uji Heteroskedasitas	83
28. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 1	84
29. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 2	85
30. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 3	89
31. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 4	93
32. Hasil Analisis Regresi Moderasi (MRA)	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	41
2. Histogram Distribusi Frekuensi <i>Budgetary Slack</i>	68
3. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel <i>Budgetary Slack</i>	69
4. Histogram Distribusi Frekuensi Anggaran Partisipatif.....	71
5. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Anggaran Partisipatif	72
6. Histogram Distribusi Frekuensi Kapasitas Individu	73
7. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Kapasitas Individu.....	74
8. Histogram Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	76
9. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi	77
10. Histogram Distribusi Frekuensi Asimetri Informasi.....	79
11. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Asimetri Informasi	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	114
2. Data Penelitian	123
3. Uji Validitas Dan Reliabilitas	148
4. <i>Frequencies</i> Karakteristik Responden	154
5. Analisis Statistik Deskriptif	160
6. Hasil Uji Normalitas	164
7. Hasil Uji Multikolinearitas.....	166
8. Hasil Uji Heteroskedasitas	168
9. Hasil Uji Hipotesis	170

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Anggaran yaitu rencana keuangan masa depan, yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sistem penganggaran memiliki beberapa manfaat, yaitu untuk memaksa manajemen pada suatu organisasi untuk melakukan perencanaan masa depan, agar manajemen dapat mencapai tujuan organisasi. Anggaran juga merupakan alat bagi manajemen untuk memperbaiki pengambilan keputusan. Anggaran dapat membantu koordinasi maupun komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sesama pegawai sehingga setiap struktur organisasi mengerti peran masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran juga memberikan standar yang dapat digunakan untuk memotivasi kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Robert N Anthony ,2009).

Mardiasmo (2004) menyatakan bahwa laporan realisasi anggaran dalam organisasi sektor publik berbeda dengan laporan realisasi anggaran pada perusahaan swasta, karena pada organisasi sektor publik laporan realisasi anggaran harus diinformasikan pada masyarakat. Hal ini dilakukan agar masyarakat dapat mengkritik, mendiskusikan, dan memberi masukan untuk kinerja organisasi sektor publik ke depannya.

Anggaran dalam pemerintahan merupakan dokumen/kontrak antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo,

2004). Menurut Budy (2013) dalam organisasi sektor publik, teori agensi dapat dirumuskan pemerintah sebagai agen sedangkan masyarakat yang diwakili DPRD sebagai prinsipal. Hubungan agen dan prinsipal tersebut diharapkan dapat memudahkan proses pengawasan agar tidak terjadi perilaku menyimpang yang dilakukan oleh agen terkait dengan anggaran dalam pemerintahan. Anggaran dalam pemerintahan merupakan wujud pembangunan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Penyusunan anggaran dalam pemerintahan benar-benar harus fokus akan tujuannya yaitu mensejahterakan masyarakat dan bukan hanya mewujudkan kepentingan golongan tertentu.

Penyusunan anggaran diperlukan dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). SKPD sendiri meliputi Sekeretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, dan lain-lain. Kabupaten Sleman sendiri memiliki 47 SKPD. Anggaran sektor publik merupakan suatu alat atas pengelolaan dana yang digunakan untuk pelaksanaan-pelaksanaan program publik menggunakan dana publik.

Asak (2014) menjelaskan pentingnya anggaran sektor publik yaitu sebagai alat pemerintah untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui sosial ekonomi, anggaran dirasa perlu karena keinginan masyarakat yang terus berkembang sedangkan sumber daya terbatas,

dan anggaran merupakan alat untuk meyakinkan masyarakat bahwa pemerintah telah bertanggung jawab kepada rakyat.

Pemberlakuan Undang-Undang No.32/2004, menyebabkan manajemen keuangan pemerintah daerah mengalami perubahan dari sistem anggaran tradisional (*traditional budget system*) ke sistem anggaran berbasis kinerja (*performance budget system*). Undang-Undang tersebut memberikan dampak perubahan dari sistem pertanggungjawaban yang awalnya terpusat menjadi desentralisasi, sehingga pemerintah daerah diberikan kewenangan yang luas untuk mengelola sumberdaya daerah. Hal ini dilakukan untuk memperkuat perekonomian setiap daerah di Indonesia. Perwujudan reformasi sektor publik merupakan langkah awal untuk mencapai tujuan otonomi daerah. Pembaharuan berupa alat-alat yang digunakan dalam rangka mendukung berjalannya lembaga publik secara ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel sehingga tercipta *good governance* merupakan dimensi reformasi sektor publik (Mardiasmo, 2004.b). Dalam era otonomi daerah seperti sekarang, organisasi pemerintah juga memerlukan pegawai yang memiliki profesionalitas dalam bekerja, baik dalam segi pendidikan maupun pengalaman. Hal tersebut diperlukan untuk menghindari terjadinya *budgetary slack*.

Budgetary slack adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai estimasi terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2000). *Budgetary slack* adalah

kesenjangan antara penyusunan anggaran dan realisasi yang dilakukan oleh pegawai yaitu manajer tingkat bawah. Pegawai tersebut mengajukan usulan dan estimasi anggaran keuangan yang tidak sesuai dengan kapasitas yang ia miliki, atau tidak sesuai dengan sumber daya yang sebenarnya. Biasanya pegawai akan menargetkan pendapatan lebih rendah dibandingkan kapasitas yang ia miliki dengan tujuan mencapai target dengan mudah, hal tersebut akan membuat kinerja pegawai tersebut terlihat lebih baik. Anggaran biaya akan disusun lebih besar dibandingkan kebutuhan yang senyatanya agar pegawai terlihat melakukan penghematan di sisi pembiayaan. Hal tersebut memotivasi para pegawai untuk melakukan perencanaan anggaran yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki agar ia mendapat insentif lebih.

Cara menanggulangi *budgetary slack* pada sektor publik salah satunya dengan menerapkan penganggaran berbasis kinerja, yaitu dengan cara penganggaran partisipatif. Partisipasi bawahan yang lebih dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan *budgetary slack* yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Dalam hal ini diperlukan penyusunan anggaran secara proporsional, sehingga *budgetary slack* dapat diminimalisir. Anggaran realistik akan tercipta jika atasan berperan aktif seperti menelaah anggaran, mengesahkan, dan mengikuti segala hasil pelaksanaan anggaran dalam rangka penganggaran partisipatif. Peran aktif atasan dapat menanggulangi bawahan yang menargetkan anggaran di bawah kapasitas yang ia miliki.

Kepala Dinas dalam hal ini menjadi atasan memiliki peran penting dalam penyusunan anggaran SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah). APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) merupakan kumpulan anggaran dari seluruh SKPD. Setiap SKPD memiliki kecenderungan melakukan *underestimate revenue* atau *overestimate expenditure* dalam menyusun anggaran karena kinerja Kepala Dinas diukur dengan tercapainya tidaknya APBD.

Peneliti memilih SKPD Sleman sebagai studi kasus pada penelitian ini karena pada era otonomi daerah seperti sekarang, pemerintah dituntut untuk menciptakan pemerintahan yang *good governance*. Antisipasi akan terjadinya isu *budgetary slack* akibat penyusunan anggaran partisipatif adalah salah satu cara untuk menciptakan tata kelola yang *good governance*. Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman merupakan salah satu tujuan ataupun acuan untuk menimba pengalaman bagi pemerintah lain karena Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman merupakan salah satu pioner dalam merintis anggaran berbasis kinerja sejak tahun 2003. Anggaran berbasis kinerja ini melibatkan seluruh SKPD dalam penyusunan anggaran. Dalam upaya perbaikan terhadap sistem pengelolaan keuangan, Pemerintah Daerah Sleman termasuk jajaran pioner, namun melihat laporan realisasi anggaran Pemerintah Daerah Sleman, diindikasikan terjadinya *budgetary slack* karena anggaran pendapatan selalu lebih rendah dibandingkan

realisasinya dan anggaran belanja selalu lebih besar dibandingkan dengan realisasinya.

Menurut web Pemerintah Daerah Sleman, pendapatan daerah Kabupaten Sleman pada tahun 2012 adalah Rp 1.589,72 miliar sedangkan anggaran pendapatan pada tahun tersebut adalah Rp 1.475,13 miliar, sehingga persentase antara realisasi pendapatan dibandingkan anggaran pendapatan pada tahun tersebut adalah 107,8 %, sedangkan realisasi belanja daerah dibandingkan anggaran belanja daerah pada tahun 2012 adalah 89,1 %. Pada tahun 2013, persentase realisasi pendapatan dibandingkan anggaran pendapatan adalah 107,41% sedangkan perbandingan realisasi belanja dibandingkan anggaran belanja adalah 87,01 %. Pada tahun 2014 realisasi pendapatan dibandingkan anggaran pendapatan sebesar 105,46 % sedangkan perbandingan realisasi belanja dan anggaran belanja daerah pada tahun tersebut adalah 82,86 %. Terakhir pada tahun 2015 realisasi pendapatan dibandingkan anggaran pendapatan sebesar 101,43 % dan realisasi belanja dibandingkan anggaran belanja yaitu 83,33%.Dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 diindikasikan terjadi *budgetary slack* dan realisasi pendapatan daerah selalu lebih tinggi dibandingkan anggaran pendapatan daerah, sedangkan realisasi belanja daerah selalu lebih rendah dibandingkan anggaran belanja daerah.

Tabel 1. Realisasi Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Sleman Tahun Anggaran 2012 – 2015 (dalam miliar)

Tahun	Anggaran Pendapatan Daerah (Milyar) (Rp)	Realisasi Pendapatan Daerah (Milyar) (Rp)	%	Anggaran Belanja Daerah (Milyar) (Rp)	Realisasi Belanja Daerah (Milyar) (Rp)	%
2012	Rp1.475,13	Rp1.589,72	107,8	Rp1.595,74	Rp1.421,40	89,1
2013	Rp1.768,44	Rp1.899,53	107,41	Rp1.946,38	Rp1.693,53	87,01
2014	Rp1.969,26	Rp2.076,82	105,46	Rp2.288,65	Rp1.896,48	82,86
2015	Rp2.262,23	Rp2.294,62	101,43	Rp2.584,77	Rp2.153,93	83,33

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran SKPD Sleman, 2012-2015

Hasil yang tidak konsisten terjadi pada penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Penelitian-penelitian terdahulu antara lain Yuhertiana (2004), Falikhatun (2007), Fitriana (2012), Budy (2013), dan Dewi (2013) menyatakan bahwa anggaran partisipatif dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Schiff dan Lewin (1970), Dunk (1993), Wartono (1998), Minan (2005), Utomo (2006), Supanto (2010), Martjin dan Wiersma (2011) bahwa anggaran partisipatif yang tinggi dapat menurunkan terjadinya *budgetary slack*.

Hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut membuat para peneliti berkesimpulan bahwa terdapat beberapa variabel yang dapat memoderasi penganggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Falikhatun (2007) dalam Budy (2013) menyatakan bahwa pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) dapat menyelesaikan perbedaan

hasil penelitian. Pendekatan kontinjensi tersebut menjelaskan bahwa adanya kemungkinan variabel-variabel lain yang bertindak menjadi variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Variabel pemoderasi banyak digunakan pada penelitian terdahulu untuk melihat hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*, seperti hasil penelitian mengenai pengaruh kapasitas individu terhadap *budgetary slack*. Yuhertina (2004) dalam Sari (2006) menunjukkan bahwa kapasitas individu akan mengurangi terjadinya *budgetary slack* apabila individu tersebut memiliki pengetahuan yang cukup, sehingga mampu mengalokasikan sumber daya dengan baik. Sari (2006) dan Nasution (2011) menyatakan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi dalam penyusunan anggaran dimana kapasitas individu tersebut meningkat. Hal berbeda ditunjukkan oleh Dewi (2013) bahwa kapasitas individu tidak memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Motivasi dalam melakukan *budgetary slack* tidak dapat diukur dari kapasitas individu, karena kapasitas individu merupakan perpaduan dari kemampuan dan keterampilan seseorang.

Dalam penelitian ini, kapasitas individu dapat dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai dalam menyusun anggaran. Tingkat pendidikan pegawai SKPD Sleman sangat beragam, seperti SMA, Diploma I, Diploma II, Diploma III, Sarjana Muda, Diploma IV,

S1 dan S2. Tingkat pendidikan pejabat struktural SKPD Sleman mayoritas merupakan lulusan S1 yaitu 43% dan S2 yaitu 52%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pejabat struktural SKPD Sleman memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, yang memungkinkan memiliki kapasitas individu yang tinggi pula.

Menurut (Dewi, 2013) budaya organisasi birokrasi berkaitan erat dengan pelayanan publik, karena organisasi publik telah menetapkan peraturan normatif yang menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan aparatur. Adapun budaya organisasi telah menjadi cara dalam melakukan pekerjaan dan memberikan tanggapan pada kondisi lingkungan organisasi, dalam hal ini proses penyusunan anggaran meliputi anggaran partisipatif dan kinerja. Menurut Suryono (2013) dalam Dewi (2013), secara teoritis organisasi yang memiliki struktur terdesentralisasi mampu memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien. Hal tersebut akan meminimalisir kesenjangan peran antara organisasi pusat dengan organisasi pelaksana kegiatan.

Budaya organisasi yang diterapkan di pemerintah Indonesia memiliki karakter budaya model birokratis. Budaya birokratis mampu membentuk identitas individu di dalam organisasi dan organisasi itu sendiri. Identitas tersebut merupakan pembeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Pembeda tersebut dapat berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota organisasi (Dewi, 2013).

Pemerintah Daerah Sleman memiliki nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan kerja yaitu SEMBADA (Semangat Melayani, Bersih Dan Berbudaya Disiplin Akuntabel). Diharapkan dengan perumusan nilai-nilai tersebut, akan tercapainya pemerintahan yang *good governance* di Kabupaten Sleman. Lingkungan kerja di SKPD Sleman cenderung kondusif dan serius, namun tidak sedikit juga pegawai yang tidak disiplin mengenai waktu istirahat. Dalam penyusunan anggaran, SKPD Sleman melakukannya dengan serius dan teliti. Tanggung jawab dan keputusan akan anggaran berada di tangan kepala SKPD. Pelayanan birokrasi yang diberikan oleh pegawai SKPD Sleman kepada masyarakat cukup baik dan ramah, namun tidak jarang kurang tanggap terhadap keluhan masyarakat.

Asimetri informasi merupakan faktor lain yang dapat menyebabkan timbulnya senjangan anggaran. Hal tersebut dapat terjadi karena manajer tingkat bawah memberikan informasi yang tidak sesuai atau bias kepada manajer tingkat atas dalam proses pembuatan anggaran. Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Ketika manajer bawahan memberikan informasi bias, yaitu dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran yaitu dengan melaporkan anggaran di bawah kinerja (Schiff dan Lewin, 1970) dalam (Budy, 2013).

Dalam proses penyusunan anggaran di Kabupaten Sleman terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan pertama adalah penetapan skala prioritas program kegiatan. Setiap bagian di setiap SKPD akan menyusun anggaran terkait dengan tanggung jawab masing-masing bagian lalu akan diserahkan kepada Bagian Perencanaan. Setelah itu akan diadakan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbag). Setiap bagian akan mempresentasikan susunan anggaran, Kepala Dinas akan menilai layak tidaknya rencana anggaran yang diusulkan oleh setiap bagian di SKPD, selanjutnya penelitian oleh tim anggaran pemerintah daerah (TAPD), dan terakhir pembahasan dan penetapan oleh legislatif bersama pemerintah daerah. Diharapkan melalui beberapa tahapan tersebut, asimetri informasi dapat dihindari, sehingga senjangan anggaran dapat diminimalisir.

Berdasarkan data dari pemerintah daerah Sleman dan hasil penelitian terdahulu mengenai anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* yang tidak konsisten, maka peneliti akan menguji pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack* dengan variabel moderasi yaitu kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi beberapa pokok masalah sebagai berikut:

1. Diindikasikan terjadi *budgetary slack* karena ditemukan anggaran pendapatan pada tahun 2012-2015 selalu lebih rendah dibandingkan realisasi pendapatan dan anggaran belanja 2012-2015 selalu lebih tinggi dibandingkan realisasi belanja.
2. Tingkat pendidikan pegawai SKPD Sleman yang berbeda-beda menunjukkan kapasitas individu yang berbeda pula, sedangkan individu yang memiliki pengetahuan yang cukup akan mampu mengelola sumber daya dengan baik. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan apakah pegawai SKPD Sleman memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengelola sumber daya dengan efisien.
3. Budaya organisasi di Pemerintah Daerah Sleman cenderung baik, kondusif, dan berorientasi pada orang (*employee oriented*) namun tidak jarang ditemukan pegawai yang kurang disiplin dan tidak tanggap terhadap suatu komplain dari bawahan ataupun masyarakat.
4. Penyusunan anggaran yang dilakukan secara partisipatif memungkinkan terjadinya asimetri informasi.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penelitian ini akan dibatasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran partisipatif pada *budgetary slack* seperti kapasitas individu, budaya organisasi dan asimetri informasi saja dan tidak memperhatikan faktor lain yang mungkin berpengaruh. Lingkup penelitian dibatasi pada populasi penelitian yang hanya menggunakan daftar anggaran pendapatan belanja

dan realisasi anggaran Pemerintah Daerah Sleman pada periode 2012-2015. Untuk mengetahui kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi akan diambil dari sampel pejabat struktural setiap SKPD Sleman dengan menggunakan kuesioner.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah kapasitas individu dapat memoderisasi pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah budaya organisasi dapat memoderisasi pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah asimetri informasi dapat memoderisasi pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh penyusunan anggaran terhadap *budgetary slack*.
2. Pengaruh kapasitas individu dalam penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.
3. Pengaruh budaya organisasi dalam penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

4. Mengetahui pengaruh asimetri informasi dalam penyusunan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi mengenai akuntansi manajemen, akuntansi keperilakuan, dan penganggaran. Terutama pengaruh akan kapasitas pegawai, budaya organisasi, dan asimetri informasi terhadap penyusunan anggaran partisipatif pada *budgetary slack* di pemerintah daerah Sleman.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah untuk melakukan anggaran partisipatif lebih baik terutama Pemerintah Daerah Sleman guna menciptakan tata pemerintahan atau pengelolaan anggaran yang *good governance*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Budgetary Slack

a. Pengertian Budgetary Slack

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan, 2001). Ikhsan dan Ishak (2005) berpendapat bahwa *slack* merupakan selisih sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dibandingkan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. *Slack* diciptakan dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan *budgetary slack* adalah selisih sumber daya yang dapat digunakan secara maksimal dengan sumber daya yang dianggarkan.

Teori keagenan menjelaskan bahwa *budgetary slack* dapat menyebabkan terjadinya *missallocated* sumber daya organisasi. *Budgetary slack* didefinisikan sebagai tindakan agen yang merendahkan kapabilitas produktivitasnya karena memiliki kesempatan dalam menentukan standar kerjanya (Young, 1985).

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budgetary Slack

Senjangan anggaran sering muncul akibat peran serta manajer tingkat menengah maupun bawah dalam penyusunan anggaran (Yuwono, 1999). Schiff dan Lewin (1970) menyatakan bahwa keinginan manajer tingkat

bawah untuk mencapai target anggaran dengan mudah mendorong mereka menciptakan senjangan anggaran. Perilaku tersebut muncul karena prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

Faktor lain *budgetary slack* adalah asimetri informasi. Asimetri informasi adalah keadaan dimana bawahan memiliki informasi lebih dibandingkan atasan Dunk (1993) dalam Falikhatun (2007). Senjangan anggaran akan mudah tercapai apabila bawahan memberikan informasi bias, sehingga target anggaran mudah dicapai.

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran adalah budaya organisasi. Dimana budaya suatu organisasi dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam sebuah organisasi Supanto (2010). Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam terciptanya senjangan anggaran karena ia adalah seperangkat keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi yang digunakan untuk menyelesaikan berbagai masalah. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Di dalam Budaya organisasi terkandung bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi persepsi, norma kekhasan dan pola perilaku anggota organisasi dalam suatu perusahaan.

Perilaku oportunistik anggaran (*fiscal opportunism*) juga merupakan faktor terjadinya *budgetary slack*. Perilaku oportunistik adalah pembuatan keputusan alokasi belanja yang mengarah pada alokasi belanja yang dapat memberikan keuntungan pribadi juga keinginan untuk aman secara fiskal. Hal tersebut dilakukan dengan harapan anggaran bisa terealisasi tepat waktu dan

tepat jumlah, memiliki peluang untuk menambah alokasi saat perubahan APBD, dan kemungkinan variansi yang rendah (Romarina dan Makfatih, 2010).

c. Indikator *Budgetary Slack*

Dunk (1993) menjelaskan bahwa senjangan anggaran memiliki beberapa indikator, yaitu:

- 1) Produktivitas produksi tidak meningkat karena standar dalam anggaran yang kurang tepat

Produksi di organisasi tidak akan meningkat apabila apabila individu di dalam organisasi tersebut tidak menyusun anggaran sesuai dengan estimasi yang dimilikinya sehingga standar anggaran kurang tepat.

- 2) Standar dalam anggaran mudah dicapai

Standar anggaran yang disusun oleh individu di dalam organisasi mudah dicapai karena adanya perilaku oportunistik dari individu di dalam organisasi tersebut.

- 3) Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus di perhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya

Tidak adanya batasan akan anggaran yang disediakan terutama biaya, mendorong individu di dalam organisasi tidak memperhatikan atau memonitor setiap pengeluaran.

- 4) Anggaran tidak menuntut hal khusus

Anggaran yang ditetapkan tidak begitu tuntutannya sehingga mudah untuk dicapai oleh individu di dalam organisasi.

5) Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi

Standar anggaran yang tidak sesuai dengan estimasi terbaik mendorong individu tidak melakukan efisiensi terhadap anggaran karena standar anggaran mudah untuk dicapai.

6) Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai

Target umum atau standar anggaran mudah dicapai karena individu menyusun anggaran tidak sesuai dengan estimasi terbaiknya.

2. Anggaran Partisipatif

a. Pengertian Anggaran Partisipatif

Keikutsertaan manajer-manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam hal penyusunan anggaran disebut dengan partisipasi (Govindarajan, 1986) dalam Latharu (2005). Garrison (2007) mengungkapkan bahwa anggaran partisipatif merupakan proses partisipasi penuh yang dilakukan oleh seluruh manajer setiap tingkatan dalam penyusunan anggaran, maka dari itu diperlukan penghargaan atas target anggaran yang telah dicapai.

Dalam anggaran partisipatif, keputusan untuk tujuan masa mendatang dilakukan oleh dua kelompok yang saling bekerjasama. Partisipatif di dalam pemerintahan daerah bermakna keterlibatan SKPD dalam penyusunan APBD. Kepala SKPD (sekretariat, dinas, badan, kantor, inspektorat dan satuan polisi pamong praja) memiliki kesempatan

untuk mengajukan usulan terkait dengan pelaksanaan Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD) SKPD yang menjadi acuan untuk menyusun Rencana Kegiatan Anggaran (RKA-SKPD) dan sudah disetujui target kinerja dan pagu anggarannya dalam KUA dan PPAS. RKA-SKPD merupakan dokumen anggaran partisipatif di pemerintah daerah secara internal terkait penentuan alokasi anggaran dan target kinerja yang akan diakomodasi di dalam RAPBD yang selanjutnya menjadi APBD (Abdullah, 2012).

Berdasarkan tiga definisi mengenai anggaran partisipatif yang dikemukakan oleh (Govindarajan 1986) dalam Latuheru (2005), Garrison (2007), dan (Abdullah, 2012) di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipatif adalah proses kerjasama antara seluruh manajer dari seluruh pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran untuk tujuan masa datang.

b. Indikator Pengukuran Anggaran Partisipatif

Partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari 6 indikator Maya Triana (2012), yaitu:

1) Keikutsertaan ketika anggaran disusun

Menjelaskan apakah individu di dalam organisasi tersebut turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggungjawab yang dimilikinya.

2) Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran

Peran aktif atau kemampuan individu di dalam organisasi dalam menyatakan pendapat dan atau usulan ketika proses penyusunan anggaran.

- 3) Frekuensi memberikan pendapat/usulan tentang anggaran kepada atasan

Seberapa sering bawahan memberikan pendapat ataupun usulan kepada atasan saat proses penyusunan anggaran, seperti selalu mengajukan usulan apabila ada hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran.

- 4) Frekuensi atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun

Menjelaskan apakah atasan berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran atau seberapa sering atasan meminta pendapat atau mendengarkan usulan dari bawahan ketika proses penyusunan anggaran.

- 5) Memiliki pengaruh terhadap anggaran final

Menjelaskan seberapa penting opini individu di dalam organisasi ketika pembahasan usulan anggaran terhadap anggaran final.

- 6) Kontribusi dalam penyusunan anggaran

Seberapa besar kontribusi individu dalam proses penyusunan anggaran sesuai dengan wilayah pertanggungjawaban individu tersebut.

c. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Partisipatif

Partisipasi yang baik membawa beberapa keunggulan sebagai berikut 1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, 2) memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, 3) dapat meningkatkan kerjasama antar departemen, dan 4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain (Irvine, 1978 dalam Noryoung, 2007).

Anggaran partisipatif akan berjalan dengan baik apabila manajer tingkat atas memberikan kontrol sehingga manajer tingkat bawah menetapkan anggaran sesuai dengan kapasitas yang ia miliki. Apabila manajer tingkat atas kurang memberikan kontrol, maka kelemahan anggaran partisipatif akan terjadi yaitu manajer tingkat bawah akan menentukan target yang mudah dicapai sehingga senjangan anggaran akan terjadi.

3. Kapasitas Individu

a. Pengertian Kapasitas Individu

Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan secara umum baik melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman seseorang. Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang. Pendidikan yang dimaksud adalah

pendidikan formal yang telah ditempuh seseorang di bangku sekolah atau perguruan tinggi. Kurikulum pendidikan yang baku dan waktu yang relatif lama biasanya dapat membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan umum. Pelatihan merupakan pendidikan yang diperoleh seorang karyawan di instansi terkait dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan atau dunia kerja. Pelatihan biasanya dilakukan dalam waktu yang relatif singkat dengan tujuan untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja, sedangkan pengalaman adalah pendidikan yang diperoleh seseorang selama bekerja di instansinya. Pengalaman seorang pegawai berkaitan dengan kondisi psikologis seseorang yang sudah handal dalam melaksanakan pekerjaan karena pengalamannya dalam beberapa tahun (Simanjuntak, 2011).

Menurut David (1964) dalam Nasution (2011) bahwa perpaduan antara kemampuan dan motivasi akan menghasilkan kinerja seseorang. Motivasi merupakan perpaduan antara sikap dan kondisi, sedangkan kemampuan merupakan perpaduan antara pengetahuan dan keterampilan seseorang. Salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja dan berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan seseorang adalah kemampuan. Individu dianggap berkualitas jika memiliki pengetahuan yang cukup dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya. Ciri-ciri pokok seorang pegawai yang dianggap memiliki kemampuan adalah kelincahan mental berpikir dari segala arah, kelincahan mental berpikir ke segala arah, fleksibel konsep, orisinalitas, lebih menyukai kompleksitas dari pada

simplisitas, latar belakang yang merangsang, kecakapan dalam banyak hal (Mangunhardjana, 1985). Dapat disimpulkan bahwa bahwa kapasitas individu adalah perpaduan dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang mampu meningkatkan kualitas kinerja individu tersebut.

Salah satu cara organisasi birokrasi dalam mengantisipasi isu *budgetary slack* adalah dengan menyiapkan tenaga kerja atau aparatur pemerintah yang mempunyai kapasitas yang baik. Cara tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas birokrasi dalam memberikan pelayanan publik oleh pemerintah daerah. Menurut Yuhertiana (2004), *budgetary slack* dapat diperkecil oleh individu yang berkualitas, karena individu tersebut dapat mengalokasikan sumber daya dengan baik. Berbeda halnya (Sari, 2006) *budgetary slack* muncul karena kapasitas individu yang meningkat dan sebagai konsekuensi dalam penyusunan anggaran.

b. Indikator Kapasitas Individu

Sari (2006) menyatakan bahwa kapasitas individu dapat dinilai dari tiga indikator yaitu:

a. Pendidikan

Pendidikan dalam hal ini adalah pendidikan formal yang ditempuh oleh seseorang, sehingga pendidikan diukur menggunakan indikator tingkat pendidikan. Pendidikan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang.

b. Pelatihan

Pendidikan non formal yang diperoleh pembuat anggaran dalam rangka meningkatkan kapasitasnya sebagai pembuat anggaran. Indikator ini diukur berdasarkan frekuensi pelatihan mengenai keuangan dan manajerial yang diikuti oleh pembuat anggaran.

c. Pengalaman

Pengalaman seseorang dalam keikutsertaan penyusunan anggaran diukur menggunakan berapa lama pegawai tersebut menyusun anggaran.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dianut oleh anggota organisasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi dan membedakan dengan organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota dalam suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2008) dalam Dewi (2013).

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa budaya

organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Pelayanan publik yang dilakukan pemerintah daerah tergantung pada budaya organisasi yang menjadi dasar dalam proses kinerja. Dalam era otonomi daerah seperti sekarang, pemerintah daerah dituntut untuk mempersiapkan diri, dengan cara mengembangkan birokrasi yang efektif dan efisien, serta berstruktur terdesentralisasi bukan tersentralisasi. Hal tersebut dilakukan dengan harapan kesenjangan peran antara agen dan prinsipal dapat dikurangi, serta adanya efisiensi dan penghematan alokasi penggunaan anggaran yang dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut pendapat Siagian (1992) budaya organisasi memiliki lima fungsi penting, yaitu 1) Merupakan pembatas perilaku yang dianut oleh anggota organisasi dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah, 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya, 3) Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama dalam organisasi, 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi, dan 5) Alat pengendali perilaku para anggota organisasi.

c. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Tika (2006) menyimpulkan mengenai bagaimana budaya organisasi terbentuk. Budaya organisasi terbentuk karena beberapa tahapan. Tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

d. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dalam bentuk norma-norma perilaku individu atau kelompok organisasi. Indikator budaya organisasi menurut Tampubolon (2008) yaitu:

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Karyawan memberikan perhatian terhadap segala permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, perilaku terbentuk karena adanya norma yang telah disepakati bersama. Hal tersebut membuat karyawan secara tidak langsung merasa bertanggung jawab untuk melakukan tindakan pencegahan risiko kerugian seperti merusak nama baik perusahaan yang memungkinkan larinya konsumen ke produk lain.

2) Perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil

Karyawan memberikan perhatian pada setiap masalah yang terjadi dalam perusahaan secara mendetail. Hal tersebut menggambarkan kecermatan dan ketelitian karyawan dalam melakukan pekerjaan. Apabila hal tersebut dilakukan oleh seluruh karyawan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.

3) Orientasi orang

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai.

4) Orientasi tim

Kekompakan tim kerja merupakan salah satu penentu keberhasilan atau kinerja organisasi, di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim dapat terbentuk apabila sesama karyawan memerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing, akibat dari karyawan bekerja sama dalam persepsi dan sikap yang sama

dalam melakukan. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.

5) Keagresifan

Performa karyawan yang baik akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Performa yang baik dalam hal ini adalah kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah dipenuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

6) Stabilitas

Kesehatan yang prima merupakan penunjang dalam performa karyawan. Kesehatan yang baik akan membentuk ketahanan fisik sehingga karyawan dapat mengendalikan pekerjaan dengan baik.

Tingkat pengendalian yang prima dapat menunjang performa karyawan agar tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2008), terdiri dari 7 pernyataan.

5. Asimetri Informasi

a. Pengertian Asimetri Informasi

Asimetri informasi yang terjadi antara agen dengan prinsipal mendorong manajer untuk memperoleh keuntungan pribadi dengan adanya

kesempatan kepada manajer untuk bertindak oportunistis (Ujiyantho, 2007). *Moral hazard* berupa usaha manajemen untuk melakukan *earnings management* merupakan salah satu dampak dari asimetri informasi (Rahmawati, dkk. 2006).

Menurut Scott (2000), terdapat dua macam asimetri informasi yaitu:

- 1) *Adverse selection*, yaitu keadaan dimana para manajer tingkat bawah memiliki informasi lebih banyak tentang keadaan dan prospek perusahaan dan memiliki kemungkinan tidak menyampaikan fakta-fakta tersebut kepada prinsipal.
- 2) *Moral hazard*, adalah tindakan yang dilakukan oleh manajer diluar pengetahuan pemegang saham yang tidak layak dilakukan ditinjau dari etika dan norma.

Penelitian ini akan berfokus pada satu jenis asimetri informasi yaitu *Adverse selection*. Pada dasarnya agen memiliki informasi yang lebih mengenai lingkungan kerja perusahaan dibandingkan prinsipal. Jika *Agent* berada pada posisi yang memiliki lebih banyak informasi mengenai kapasitas diri, lingkungan kerja dan perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan *principal*. Dengan asumsi bahwa individu-individu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri, maka dengan informasi asimetri yang dimilikinya akan mendorong *agent* untuk menyembunyikan beberapa informasi yang tidak diketahui *principal*, sehingga dalam kondisi semacam ini *principal* seringkali pada posisi yang tidak diuntungkan Schiff dan Lewin (1970) dalam Ujiyantho (2007). Dapat

disimpulkan bahwa asimetri informasi adalah keadaan dimana bawahan memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan atasan dan tidak memberikan informasi tersebut secara utuh kepada atasan.

b. Faktor Pendorong Asimetri Informasi

Kondisi bawahan memiliki informasi lebih dibandingkan atasan memungkinkan tidak semua informasi yang dimiliki bawahan disampaikan kepada atasan meskipun telah dilakukan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran (Ompusunggu dan Bawono, 2006). Pendapat tersebut menjelaskan bahwa adanya informasi lebih yang dimiliki bawahan mendorong bawahan untuk mengesampingkan keadaan aktual terutama apabila hal tersebut berkaitan dengan penilaian kerja.

c. Indikator Asimetri Informasi

Menurut Dunk (1993) asimetri informasi diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1) Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan

Perbedaan informasi yang dimiliki manajer atas dengan bawah merupakan tanda terjadinya asimetri informasi. Pada keadaan ini, manajer tingkat bawah seringkali memiliki informasi yang lebih akurat mengenai untuk tanggung jawabnya dibandingkan dengan manajer atas.

2) Hubungan *input-output* yang ada dalam operasi internal

Manajer tingkat bawah lebih memahami jumlah pendapatan dan biaya kegiatan operasi unit dalam unit pertanggungjawaban yang mereka kelola.

3) Kinerja potensial

Manajer tingkat bawah dapat memperkirakan kinerja potensial unit tanggung jawabnya secara akurat, karena mereka terlibat secara langsung dalam proses kegiatan unit tersebut dibandingkan manajer tingkat atas yang tidak terlibat langsung dalam proses tersebut.

4) Teknis pekerjaan

Manajer tingkat bawah lebih mengetahui bagaimana cara unit tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan daripada manajer atas.

5) Mampu menilai dampak potensial

Manajer tingkat bawah dapat menilai risiko yang mungkin terjadi pada unit tanggung jawabnya secara akurat karena terlibat langsung dalam proses pengoperasian.

6) Pencapaian bidang kegiatan

Manajer bawah lebih mengetahui bagaimana unit tanggung jawabnya dapat memenuhi pencapaian atas perencanaan yang sudah ditetapkan.

Indikator asimetri informasi di organisasi sektor publik menurut Novita, dkk (2009) diukur dengan 6 indikator, yaitu: 1) Kecukupan informasi, 2) Kesesuaian informasi, 3) Kualitas informasi yaitu informasi yang mampu

memenuhi kebutuhan kualitas informasi, 4) Kuantitas informasi yaitu informasi yang mampu memenuhi kebutuhan banyaknya informasi, 5) Pemahaman informasi, dan 6) Perubahan informasi.

B. Penelitian yang Relevan

a. Putu Novia Hapsari Ardinati (2015)

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi, *Self Esteem*, *Locus Of Control* Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Jembrana, Bali)". Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian adalah 110 pejabat eselon SKPD Kabupaten Jembrana yang dipilih berdasarkan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi moderasi (MRA).

Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa variabel kapasitas individu tidak mampu memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Kapasitas individu merupakan perpaduan dari kemampuan dan keterampilan individu dan tidak dapat digunakan untuk menilai tingkat motivasinya dalam melakukan *budgetary slack*. Variabel penganggaran partisipatif berpengaruh positif pada *budgetary slack*, hal ini bermakna bahwa semakin tinggi partisipasi bawahan dalam penganggaran akan menciptakan *budgetary slack* yang tinggi.

Perbedaan penelitian Ardinati dengan penelitian ini terletak dari beberapa variabel pemoderasi. Penelitian ini menggunakan variabel pemoderasi budaya organisasi sedangkan penelitian Ardinati tidak menggunakan variabel tersebut. Metode pengumpulan sampel juga berbeda, penelitian ini menggunakan *proportionate stratified random sampling* sedangkan penelitian Asak (2014) menggunakan *purposive sampling*.

b. P.Rani Adnyani Asak (2014)

Penelitian tersebut berjudul “Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, *Budget Emphasis*, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Partisipasi Anggaran Pada *Budgetary Slack* (Studi Kasus Pada SKPD Di Kabupaten Badung)”. Penelitian milik Asak (2014) menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data. Pengujian hipotesis menggunakan Model Regresi Analisis sama seperti penelitian yang akan peneliti lakukan.

Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa Partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *budgetary slack*. Untuk itu penyusunan anggaran secara partisipasi harus dibarengi dengan tingkat *goal congruence* yang tinggi, yaitu kesetaraan tujuan antara organisasi dan karyawan. Asimetri informasi juga tidak terbukti memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*. Hal ini membuktikan bahwa informasi dari bawahan lebih baik dibandingkan dari atasan. Kapasitas individu memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada

budgetary slack ternyata tidak dapat dibuktikan. Hal ini disebabkan karena kapasitas individu merupakan perpaduan dari kemampuan dan keterampilan seorang perangkat daerah dan tidak dapat digunakan untuk menilai tingkat motivasinya dalam melakukan *budgetary slack*.

c. Ni Luh Putu Sandrya Dewi (2013)

Penelitian ini berjudul “Anaslisnis Pengaruh Anggaran Partisipatif Pada *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada SKPD Di Kabupaten Badung Bali)”. Penelitian ini bertujuan memberikan manfaat praktis bagi pemerintah dalam menyikapi isu *budgetary slack* akibat dari adanya sistem anggaran berbasis kinerja. Populasi pada penelitian ini adalah pejabat struktural yang terdiri dari Eselon II, III, dan IV di Kabupaten Badung. Sampel dipilih menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Metode pengumpulan yang digunakan adalah metode survei berupa kuesioner dan wawancara (*indepth interview*).

Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa anggaran partisipatif terbukti berpengaruh positif pada *budgetary slack*. Eksekutif melakukan *budgetary slack* untuk menghindari risiko ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan penilaian kinerja instansinya. Komitmen organisasi mampu memperlemah (memoderasi) pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Budaya organisasi mampu memperlemah (memoderasi) pengaruh anggaran partisipatif pada

budgetary slack. Hasil ini mendukung penelitian Maskun (2008) dan Reysa (2011). Budaya birokrasi Kabupaten Badung berkaitan dengan gaya kepemimpinan dari atasan di masing-masing SKPD. Keputusan dan tanggung jawab yang berkaitan dengan penganggaran daerah sepenuhnya ada pada atasan. Kapasitas individu memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack* ternyata tidak dapat dibuktikan. Hal ini disebabkan karena kapasitas individu merupakan perpaduan dari kemampuan dan keterampilan seorang.

d. Eniza Wati (2013)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)”. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Kepala Bagian/Bidang/Seksi pada setiap SKPD hal ini sama dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Metode analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan diantaranya Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat memperkuat hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Komitmen Organisasi tidak

dapat memperkuat hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

1. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack*

Penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah penganggaran yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah, anggaran ini dapat mengukur kinerja pegawai tingkat bawah. Penyusunan ini melibatkan manajer tingkat bawah, karena dianggap sebagai orang yang mengetahui situasi yang sebenarnya di lapangan. Cara tersebut dianggap dapat lebih akurat karena manajer tingkat bawah dianggap lebih memahami kondisi perusahaan yang sesungguhnya. Sayangnya anggaran partisipatif dapat menimbulkan senjangan anggaran apabila manajer tingkat atas tidak berperan aktif dalam penyusunan anggaran, hal tersebut mendorong manajer tingkat bawah melakukan standar anggaran yang mudah mereka capai.

Tahap perencanaan anggaran daerah sering menimbulkan *budgetary slack*, karena penyusunan anggaran seringkali didominasi oleh kepentingan eksekutif dan legislatif, serta kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007), Falikhatun (2007), Ikhsan (2005), Nasution (2011), dan Dewi (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran yang tinggi semakin meningkatkan senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa

bawahan memberikan informasi yang bias dalam penyusunan anggaran, sehingga mengurangi keakuratan dalam penyusunan anggaran.

Hasil berbeda ditunjukkan oleh Onsi (1973), dan Dunk (1993) bahwa partisipasi penganggaran dapat menurunkan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Hal ini disebabkan karena pihak penyusun anggaran yaitu manajer tingkat bawah memberikan informasi mengenai prospek masa depan yang dimiliki dalam proses penyusunan anggaran, sehingga anggaran disusun menjadi lebih akurat.

Hipotesis 1: Penyusunan anggaran partisipatif berdampak positif terhadap *budgetary slack*.

2. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Pemoderasi

Kini pemerintah daerah dituntut untuk menciptakan pemerintahan yang *good governance*. Salah satu cara untuk menciptakan pemerintah yang *good governance* diperlukan sumber daya manusia yang profesional dalam bekerja. Sumber daya manusia yang profesional dapat dilihat dari kapasitas individu yang terbentuk dari pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman. Hal tersebut diperlukan diperlukan pemerintah dalam mencegah ketidakpastian lingkungan, salah satunya adalah *budgetary slack*. Pegawai yang memiliki kapasitas individu yang baik dianggap dapat mengalokasikan sumber daya dengan akurat pula,

maka dari itu kapasitas individu yang baik dapat mencegah terjadinya *budgetary slack* yang timbul akibat partisipasi anggaran.

Menurut Yuhertiana (2004), individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya dengan baik, sehingga dapat menurunkan *budgetary slack*. Namun dalam hasil penelitiannya Sari (2006) dan Nasution (2011) menyatakan hal yang berbeda bahwa kapasitas individu yang meningkat justru memunculkan *budgetary slack* dan sebagai konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Kapasitas individu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

3. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi

Budaya organisasi akan mempengaruhi cara pegawai dalam melakukan tindakan birokrasi. Kini pemerintah daerah memerlukan lembaga birokrasi yang lebih efisien dan efektif. Salah satu cara untuk mencegah terjadinya *budgetary slack* adalah menerapkan budaya organisasi yang lebih terbuka, sehingga konflik kepentingan antara agen dan prinsipal dapat dihindari. Berbeda halnya dengan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan akan menimbulkan *budgetary slack* yang tinggi, karena pegawai terpicu untuk mendapatkan pengakuan

bahwa ia mampu memenuhi target anggaran. Hal tersebut mendorong pegawai untuk menciptakan senjangan anggaran.

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku dan cara individu bertindak dalam organisasi. Dalam era otonomi daerah, pemerintahan daerah diharapkan memiliki lembaga birokrasi yang efisien dan efektif, serta struktur yang terdesentralisasi bukan tersentralisasi, sehingga konflik kepentingan antara agen dan prinsipal dalam penganggaran daerah yang dapat menimbulkan *budgetary slack* dapat diantisipasi.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasi yang berorientasi pada orang. Sesuai dengan pendapat Hofstede (1986) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), pembuatan keputusan-keputusan secara kelompok dalam penyusunan anggaran partisipasi merupakan karakteristik yang paling menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran yang tinggi pada budaya organisasi berorientasi pada orang akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian Reysa (2011) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Tetapi, Falikhatun (2007) dan Supanto (2010) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi yang berorientasi

pada orang (*employee oriented*) tidak dapat memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Berdasarkan uraian di atas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Budaya organisasi yang berorientasi pada orang (*employee oriented*) memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

4. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Pemoderasi

Manajer tingkat bawah dianggap lebih memahami keadaan yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan, maka dari itu manajer tingkat bawah memiliki informasi lebih dibandingkan manajer tingkat atas. Apabila pegawai memiliki perilaku opportunistik yaitu mementingkan kepentingan pribadi, maka akan mendorong agen untuk melakukan senjangan anggaran salah satunya dengan cara memberikan informasi bias kepada pihak prinsipal agar mendapat keuntungan di masa mendatang. Dapat disimpulkan bahwa asimetri informasi diindikasikan akan memperkuat hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

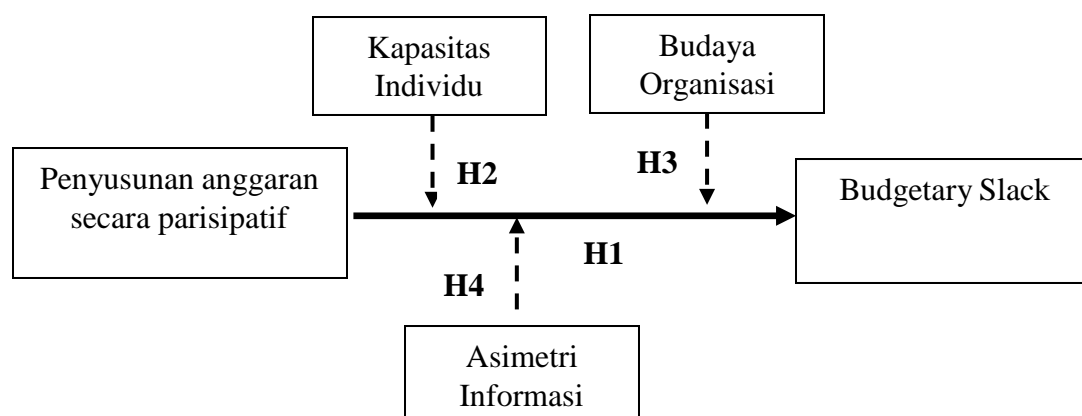
Penelitian Falikhatun (2007) mengatakan informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wartono (1998) yang menyatakan bahwa

informasi asimetri berpengaruh sebagai variabel yang memoderasi pada hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Dunk (dalam Falihatun 2007), meneliti pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Ia menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*.

H4: Asimetri informasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

D. Paradigma Penelitian

Dari kerangka berpikir di atas dapat dibuat paradigma penelitian untuk menggambarkan hubungan antara variabel bebas yaitu penyusunan anggaran partisipatif, dan *budgetary slack* sebagai variabel terikat, sedangkan adanya ketiga variabel moderasi sebagai berikut kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi. Paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

Penyusunan Anggaran Secara Parisipatif	: X (Variabel Independen)
Kapasitas Individu	: Z1 (Variabel Moderasi)
Budaya Organisasi	: Z2 (Variabel Moderasi)
Asimetri Informasi	: Z3 (Variabel Moderasi)
<i>Budgetary Slack</i>	: Y (Variabel Dependen)
—————→	: Pengaruh Penyusunan Anggaran secara partisipatif pada <i>budgetary slack</i> .
- - - - -→	: Pengaruh kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi sebagai variabel moderasi terhadap penyusunan anggran partisipatif pada <i>budgetary slack</i> .

E. Hipotesis Penelitian

1. H1 : Penyusunan anggaran partisipatif berdampak positif terhadap *budgetary slack*.
2. H2 : Kapasitas individu memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.
3. H3 : Budaya organisasi yang berorientasi pada orang (*employee oriented*) memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.
4. H4 : Asimetri informasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *causal comparative* untuk menyelidiki kemungkinan hubungan antara variabel satu dengan lainnya yaitu anggaran partisipatif (X) pada *budgetary slack* (Y) sebagai variabel dependen dengan Kapasitas individu (Z1), Budaya organisasi (Z2), dan Asimetri informasi (Z3) sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan metode survey dalam mengumpulkan data. Data yang dikumpulkan adalah data kuantitatif karena mengolah data berupa angka-angka yang nantinya akan diolah menggunakan program komputer.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada pejabat struktural SKPD Sleman yang terlibat dalam penyusunan anggaran seperti Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian. Pengumpulan dan pengolahan data dilaksanakan pada Oktober-Desember 2016.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Variabel Dependen:

1) *Budgetary Slack*(Y)

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) adalah senjangan anggaran antara jumlah yang diajukan bawahan dengan estimasi terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan, 2001). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Dunk (1993) sebanyak 6 pertanyaan. Indikator *budgetary slack* (Y) adalah a) Produktivitas produksi tidak meningkat karena standar dalam anggaran yang kurang tepat, b) Standar dalam anggaran mudah dicapai, c) Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus di perhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya, d) Anggaran tidak menuntut hal khusus, e) Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi, dan f) Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

b. Variabel Independen:

1) **Anggaran Partisipatif (X)**

Anggaran merupakan keterlibatan dan pengaruh individu manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran. Indikator anggaran partisipatif (X) diukur dengan indikator, yaitu: a) Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun b) Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran, c) Frekuensi memberikan pendapat/usulan tentang anggaran kepada atasan, d)

Frekuensi atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun, e) Memiliki pengaruh terhadap anggaran final, dan f) Kontribusi dalam penyusunan anggaran. Instrumen penelitian yang digunakan dikembangkan oleh Maya Triana (2012) dengan 6 item pertanyaan.

c. Variabel Moderasi:

1) Kapasitas Individu (Z1)

Kapasitas individu terbentuk oleh beberapa faktor yaitu pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman. Kapasitas individu diukur 3 indikator, yaitu: a) Pendidikan, b) Pelatihan, dan c) Pengalaman. Instrumen kapasitas individu berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Sari (2006), terdiri dari 5 pernyataan.

2) Budaya Organisasi (Z2)

Budaya organisasi merupakan keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi dalam bentuk norma-norma untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Indikator budaya organisasi (Z2) diukur dengan 7 indikator, yaitu: a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, b) Perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, c) Orientasi orang, d) Orientasi tim, e) Keagresifan, dan f) Stabilitas. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2008), terdiri dari 7 pernyataan.

3) Asimetri Informasi (Z3)

Asimetri informasi adalah pertukaran informasi bias yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah kepada manajer tingkat atas

untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok tertentu. Indikator asimetri informasi (Z3) diukur dengan 6 indikator, yaitu: a) Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan, b) Hubungan input-output yang ada dalam operasi internal, c) Kinerja potensial, d) Teknis pekerjaan, e) Mampu menilai dampak potensial, dan f) Pencapaian bidang kegiatan. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Dunk (1993).

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai SKPD Sleman yang terlibat dalam penyusunan anggaran yaitu Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan Kepala Dinas di 47 SKPD Sleman yang aktif hingga Oktober 2016. Jumlah pejabat struktural seluruh SKPD Sleman adalah 580 orang. Berikut adalah populasi untuk penelitian ini:

Tabel 2. Jumlah Pejabat Struktural SKPD Sleman

No.	SKPD	ESELON						Jumlah
		II		III		IV		
		a	b	a	b	a	b	
1	Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga		1	1	4	17		23
2	Dinas Kesehatan		1	1	4	14		20
3	Dinas Pekerjaan Umum Dan Perumahan		1		4	13		18
4	Satuan Polisi Pamong Praja		1		3	8		12
5	Kantor Kesatuan Bangsa			1		3		4
6	Badan Penanggulangan Bencana Daerah		1		4	9		14
7	Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial		1	1	2	12	1	17
8	Kantor Pengendalian Pertanahan Tanah			1		4		5
9	Badan Lingkungan Hidup		1	1	3	8		13
10	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil		1		2	8		11
11	Badan Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan Dan Pemberdayaan Masyarakat		1	1	4	12		18
12	Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika		1	1	3	12		17
13	Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu		1	1	5	13		20
14	Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata		1	1	4	10		16
15	Kantor Perpustakaan Daerah			1		4		5
16	Kantor Arsip Daerah			1		3		4
17	Dinas Pertanian, Perikanan Dan Kehutanan		1	1	5	21		28
18	Dinas Sumber Daya Air Energi Dan Mineral		1	1	3	10		15
19	Dinas Perdagangan Dan Koperasi		1	1	3	10		15
20	Dinas Pasar		1	1	2	7		11
21	Sekretariat Daerah		2	8		28		38
22	Sekretariat Dewan Pengurus Korps				1		2	3
23	Sekretariat DPRD		1	3		6		10
24	Inspektorat Kabupaten		1	5		3		9
25	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah		1	1	5	17		24
26	Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah		1	1	3	12		17
27	Dinas Pendapatan Daerah		1	1	3	10		15
28	Badan Kepegawaian Daerah		1	1	3	11		16
29	Kecamatan Gamping			1	1	5	2	9
30	Kecamatan Godean			1	1	5	1	8
31	Kecamatan Moyudan			1	1	5	2	9
32	Kecamatan Minggir			1	1	5	2	9
33	Kecamatan Seyegan			1	1	5	2	9

No	SKPD	ESELON						Jumlah
		II		III		IV		
		a	b	a	b	a	b	
34	Kecamatan Mlati			1	1	4	2	8
35	Kecamatan Depok			1	1	5	2	9
36	Kecamatan Berbah			1	1	5	2	9
37	Kecamatan Prambanan			1	1	5	2	9
38	Kecamatan Kalasan			1	1	5	2	9
39	Kecamatan Ngemplak			1	1	5	2	9
40	Kecamatan Ngaglik			1	1	5	2	9
41	Kecamatan Sleman			1	1	5	2	9
42	Kecamatan Tempel			1	1	5	2	9
43	Kecamatan Turi			1	1	5	1	8
44	Kecamatan Pakem			1	1	4	2	8
45	Kecamatan Cangkringan			1	1	5	2	9
46	RSUD Sleman		1	1	3	8		13
47	RSUD Prambanan				1		3	4
Jumlah			25	54	91	376	38	580

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari karakteristik dan jumlah dari populasi penelitian (Sugiyono, 2011). Pengambilan sampel dilakukan karena keterbatasan waktu, dana, dan tempat. Sampel yang digunakan harus representatif (mewakili) dari populasi. Penelitian ini menggunakan penentuan sampel berdasarkan rumus Slovin yaitu:

$$n = N / (N(d)^2 + 1)$$

$$n = 580 / (580(0,05)^2 + 1)$$

$$n = 237$$

Sampel pada penelitian ini berjumlah 237, dengan taraf signifikansi 0,05. Pengambilan sampel menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, karena jumlah unit populasi dalam setiap strata tidak sama. Dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling* diharapkan dapat mewakili setiap strata dalam populasi tersebut dibandingkan dengan menggunakan teknik *random sampling*. Prosedur pengambilan sampel dapat dilihat pada Tabel 3. Jumlah sampel berdasarkan pada Tabel 3 diperoleh sebanyak 237.

Tabel 3. Prosedur Pengambilan Sampel

No	Keterangan	Persentase Sampel	Jumlah Sampel
1	Pejabat Struktural Eselon II b	$(25/580) \times 100\% = 4\%$	$4\% \times 237 = 9,48 = 10$
2	Pejabat Struktural Eselon III a	$(54/580) \times 100\% = 9\%$	$9\% \times 237 = 21,33 = 22$
3	Pejabat Struktural Eselon III b	$(91/580) \times 100\% = 16\%$	$16\% \times 237 = 37,92 = 38$
4	Pejabat Struktural Eselon IV a	$(376/580) \times 100\% = 64\%$	$64\% \times 237 = 151,68 = 152$
5	Pejabat Struktural Eselon IV b	$(38/580) \times 100\% = 6\%$	$6\% \times 237 = 14,22 = 15$
Jumlah Sampel			237 orang

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner dan dari laporan realisasi anggaran di Pemerintah Daerah Sleman. Menurut Babbie (2004) dalam Wuradji (2006:89) kuesioner adalah instrumen yang dirancang untuk memperoleh suatu informasi yang akan digunakan dalam rangka analisis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari

sumber asli yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti. Kuesioner yang disebarakan berupa daftar pernyataan tertulis kepada responden mengenai anggaran partisipatif, kapasitas individu, budaya organisasi, dan *budgetary slack*. Masing-masing variabel tersebut disiapkan dengan jumlah pernyataan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Kuesioner disertai surat permohonan untuk menjadi responden diberikan secara langsung. Kuesioner tiap SKPD diserahkan kepada salah satu staff pada SKPD tersebut. Setelah beberapa minggu kuesioner diberikan kepada staff tersebut, peneliti mengambil kembali kuesioner tersebut. Waktu yang diperlukan oleh seorang responden untuk mengisi kuesioner tersebut adalah 3 hingga 5 menit.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data merupakan suatu alat yang dapat membantu peneliti dalam rangka pengumpulan data agar kegiatan tersebut sistematis dan lebih mudah (Arikunto, 2002). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan instrumen yang telah digunakan oleh penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Pengukuran masing-masing variabel menggunakan skala Likert empat point untuk menghindari kemungkinan terjadinya bias. Penelitian ini menggunakan data ordinal adalah data kualitatif yang menggunakan angka

sebagai symbol data kualitatif atau bukan angka sebenarnya dan dalam prosedur statistik, seperti regresi, uji t dan lain sebagainya, yang mengharuskan data berskala interval.

Tabel 4. Skala Likert

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Jawaban	Skor	Jawaban	Skor
Sangat Setuju	4	Sangat Setuju	1
Setuju	3	Setuju	2
Tidak Setuju	2	Tidak Setuju	3
Sangat tidak setuju	1	Sangat tidak setuju	4

Tabel 5. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Jumlah Pertanyaan
1	Anggaran Partisipatif	1. Keikutsertaan ketika anggaran sedang disusun. 2. Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran 3. Frekuensi memberikan pendapat/usulan tentang anggaran kepada atasan 4. Frekuensi atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun. 5. Memiliki pengaruh terhadap anggaran final 6. Kontribusi dalam penyusunan anggaran (Maya triana, 2012)	1 1 1 1 1 1
2	Kapasitas Individu	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Pengalaman Sari (2006)	2 2 1
3	Budaya Organisasi	1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil 3. Orientasi orang 4. Orientasi tim 5. Keagresifan 6. Stabilitas Robbins dan Judge (2008)	2 1 1 1 1 1
4	Asimetri Informasi	1. Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan 2. Hubungan input-output yang ada dalam operasi internal 3. Kinerja potensial	1 1 1

		4. Teknis pekerjaan	1
		5. Mampu menilai dampak potensial	1
		6. Pencapaian bidang kegiatan	1
		Dunk (1993)	
5	<i>Budgetary Slack</i>	1. Produktivitas tidak meningkat karena standar dalam anggaran kurang tepat*	1
		2. Standar dalam anggaran mudah dicapai	1
		3. Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya*	1
		4. Anggaran tidak menuntut hal khusus	1
		5. Anggaran tidak mendorong efisiensi	1
		6. Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai*	1
		Dunk (1993)	

*Merupakan pernyataan negatif pada kuesioner

G. Pengujian Instrumen Penelitian

Suatu instrumen dapat memenuhi hasil yang dapat diandalkan apabila instrumen memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Uji coba instrumen pada penelitian ini dilakukan pada seluruh sampel yang digunakan sesuai dengan rumus taraf kesalahan 0,05 dari seluruh populasi yaitu seluruh pejabat struktural SKPD Sleman yang terlibat dalam proses perencanaan anggaran. Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Instrumen dikatakan valid jika dapat digunakan untuk mendapatkan apa yang hendak diukur. Instrumen yang tidak valid akan menghasilkan kesimpulan yang salah. Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada hasil analisis korelasi *bivariate* pada kolom *Corelations* (Ghozali, 2011). Instrumen yang valid berarti

alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011).

Setelah melihat output, kita dapat mengetahui korelasi antara variabel dengan skor total. Kemudian, nilai dibandingkan dengan r tabel. Signifikansi 0,05 dengan uji dua sisi dan jumlah data 275 ($dk = n-2$) didapat angka 0,12. Nilai korelasi yang kurang dari 0,12 dianggap tidak valid. Sedangkan seluruh hasil nilai korelasi di atas 0,12, sehingga data dianggap valid.

Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	Y.1	0,425	0,12	Valid
	Y.2	0,046	0,12	Tidak Valid
	Y.3	0,314	0,12	Valid
	Y.4	0,645	0,12	Valid
	Y.5	0,622	0,12	Valid
	Y.6	-0,077	0,12	Tidak Valid
Kapasitas Individu (Z1)	Z1.1	0,736	0,12	Valid
	Z1.2	0,764	0,12	Valid
	Z1.3	0,801	0,12	Valid
	Z1.4	0,65	0,12	Valid
	Z1.5	0,72	0,12	Valid
Budaya Organisasi (Z2)	Z2.1	0,676	0,12	Valid
	Z2.2	0,514	0,12	Valid
	Z2.3	0,73	0,12	Valid
	Z2.4	0,772	0,12	Valid
	Z2.5	0,776	0,12	Valid
	Z2.6	0,744	0,12	Valid
	Z2.7	0,752	0,12	Valid
Asimetri Informasi (Z3)	Z3.1	0,752	0,12	Valid
	Z3.2	0,83	0,12	Valid
	Z3.3	0,808	0,12	Valid
	Z3.4	0,596	0,12	Valid
	Z3.5	0,797	0,12	Valid
	Z3.6	0,815	0,12	Valid
Anggaran Partisipatif (X)	X.1	0,685	0,12	Valid
	X.2	0,751	0,12	Valid
	X.3	0,738	0,12	Valid
	X.4	0,718	0,12	Valid
	X.5	0,627	0,12	Valid
	X.6	0,771	0,12	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan uji validitas di atas, terdapat 28 instrumen yang valid dan 2 instrumen pada variabel *budgetary slack* yang tidak valid, sehingga dua instrumen tersebut tidak dipakai lagi. Tidak validnya

kedua instrumen tersebut, menyebabkan dihapusnya kedua item tersebut. Hal tersebut tidak mempengaruhi peran indikator lainnya karena model indikator pada variabel *budgetary slack* merupakan model indikator reflektif, yaitu indikator yang disebabkan oleh konstruk dan antar indikator diharapkan saling berkorelasi. Instrumen tersebut harus memiliki *consistency reliability* (Widhiarso,2011).

2. Pengujian Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Jadi, instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2011). Uji reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan melihat *Cronbach's Alpha*. Instrumen yang reliabel berarti bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2011).

Uji reliabilitas dilakukan dengan sampel sebanyak 277 responden. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas instrumen penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Budgetary Slack (Y)	4	0,80	0,7	Reliabel
Kapasitas Individu (Z1)	5	0,76	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi (Z2)	7	0,83	0,7	Reliabel
Asimetri Informasi (Z3)	6	0,89	0,7	Reliabel
Anggaran Partisipatif (X)	6	0,80	0,7	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan uji reliabilitas di atas, seluruh variabel yang digunakan reliabel yang berarti data yang digunakan mampu mengungkapkan keadaan yang sebenarnya.

H. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderasi interaksi untuk uji semua hipotesis, dengan bantuan program komputer.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah teknik statistika yang menganalisis data dengan cara mendeskripsikan semua data yang telah terkumpul salah satunya untuk mencari korelasi antar variabel. Statistik deskriptif akan menyajikan data yang telah diolah menjadi tabel, grafik, diagram, modus, mean, desil, dan standar deviasi. Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini yaitu Anggaran partisipatif (X), Kapasitas Individu (Z1), Budaya Organisasi (Z2), Asimetri Informasi (Z3), dan *Budgetary Slack* (Y).

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi akan dikatakan baik apabila data berdistribusi normal atau mendekati normal (Adi, 2011). Penelitian ini akan menggunakan analisis statistik dalam melakukan uji normalitas. Analisis statistik, yaitu uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji ini dilakukan dengan membandingkan distribusi kumulatif relatif hasil observasi dengan distribusi kumulatif relatif teoretisnya. Data populasi dapat dikatakan berdistribusi Normal bila koefisien Asymp. Sign. (2-tailed) lebih besar dari $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2002)

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2011). Multikolonieritas terjadi dalam analisis regresi berganda apabila variabel- variabel bebas saling berkorelasi yang dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kedua ukuran tersebut menunjukkan variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen yang lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai *VIF* tinggi (karena

$VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai $Tolerance < 0.10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2011).

c. Uji Heteroskedastitas

Uji Heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Husein Umar 2000:82). Model regresi dapat dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi. Homoskedastisitas adalah jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap. Salah satu uji statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah Uji Glejser yang mengusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati dalam Imam Ghozali, 2006: 129), dengan persamaan regresi :

$$|U_t = \alpha + \beta X_t + v_t|$$

Jika variabel independen secara signifikan secara statistik tidak mempengaruhi variabel dependen, maka terindikasi homoskedastisitas. Hal ini dapat dilihat apabila dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% (Ghozali, 2006).

3. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai keadaan suatu populasi. Hipotesis akan diterima apabila hasil pengujian membenarkan pernyataan dan akan ditolak apabila hasil pengujian berbeda dengan

pernyataan. Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan menerima atau menolak hipotesis tersebut. Pengujian hipotesis memiliki risiko karena keputusan yang dibuat mengandung ketidakpastian. Pada penelitian ini menggunakan *simple regression analysis* dan *moderated regression analysis*. Penelitian ini menggunakan *simple regression analysis* untuk menguji hipotesis 1.

Persamaan untuk Hipotesis ke 1 (H1):

$$Y = a + bX$$

Model analisis regresi moderasi interaksi untuk Hipotesis 2 hingga 4 (*Moderated Regression Analysis*) dalam menganalisis data. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack*, serta mengetahui pengaruh kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi yang memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. Analisis regresi ini merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda yang mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen. Bentuk regresi ini dirancang untuk menentukan hubungan antar dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel moderasi (Suliyanto, 2011). Secara sistematis diperoleh persamaan regresi:

$$Y = a + bX + b_2Z_1 + b_3XZ_1 + e$$

$$Y = a + bX + b_2Z_2 + b_3XZ_2 + e$$

$$Y = a + bX + b_2Z_3 + b_3XZ_3 + e$$

atau

$$Y = a + b_1X + b_2Z_1 + b_3Z_2 + b_4Z_3 + b_5X*Z_1 + b_6X*Z_2 + b_7X*Z_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y : *Budgetary Slack*

X : Anggaran Partisipatif

Z1 : Kapasitas Individu

Z2 : Budaya Organisasi

Z3 : Asimetri informasi

a : Konstanta

b1- b7 : Koefisien Regresi

X*Z1 : Interaksi antara anggaran partisipatif dengan kapasitas individu

X*Z2 : Interaksi antara anggaran partisipatif dengan budaya organisasi

X*Z3 : Interaksi antara anggaran partisipatif dengan asimetri informasi

e : error atau variabel pengganggu

Uji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 4 diukur menggunakan uji statistik F dan uji statistik t (uji parsial), yaitu sebagai berikut:

a. Uji Statistik F (Uji Kelayakan Model)

Uji F digunakan untuk Uji kelayakan model yang bertujuan mengetahui apakah semua variabel independen maupun variabel moderasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) pada variabel dependen. Uji statistik F dapat dilihat dari hasil output ANOVA. Kriteria pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut (Sarwono dan Budiono, 2012):

1) Membuat rumusan hipotesis, yaitu:

- i. H0: $b_1 - b_7 = 0$, artinya variabel independen maupun variabel moderasi tidak berpengaruh pada variabel dependen (*budgetaryslack*).

- ii. $H_a: b_{1-7} \neq 0$, artinya variabel independen maupun variable moderasi berpengaruh pada variabel dependen (*budgetaryslack*).
- iii. Menentukan kriteria dan membuat kesimpulan berdasarkan ketentuan yang sudah ada, yaitu:
 - 1. Jika $\text{Sig.} < 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
 - 2. Jika $\text{Sig.} > 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Uji Statistik t (Uji Parsial)

Uji t bertujuan menguji signifikansi konstanta dan variabel bebas dengan satu variabel terikat. Dasar pengambilan keputusannya dilakukan dengan melihat nilai signifikansi t masing- masing variabel pada output hasil regresi dengan tingkat signifikansi 0,05. Hipotesis akan diterima jika hasil regresi menunjukkan nilai signifikansi $< 0,05$ (Ghozali, 2011).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Hasil penelitian ini dikumpulkan dengan cara survey menggunakan kuesioner. Responden pada penelitian ini adalah pejabat struktural yang ada di SKPD Sleman. Data penelitian ini dianalisis dengan teknik analisis data yang telah dipilih untuk mencapai tujuan penelitian. Ringkasan penyebaran dan pengembalian kuesioner penelitian disajikan pada Tabel 8. berikut ini:

Tabel 8. Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang dikirim	420
Kuesioner yang direspon	280
Kuesioner yang tidak direspon	140
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	3
Total kuesioner yang dapat digunakan	277
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	67%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable respon rate</i>)	66%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8 di atas terlihat bahwa kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 420 kuesioner. Kuesioner yang kembali sejumlah 280 kuesioner atau sebesar 67%, sedangkan kuesioner yang tidak direspon sebanyak 140 kuesioner dan hanya 3 kuesioner yang tidak dapat digunakan. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan adalah sejumlah 277 kuesioner atau sebesar 66%.

1. Deskripsi Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden digunakan untuk mengetahui keterlibatan gender dalam proses penganggaran di SKPD Sleman. Sampel penelitian untuk 277 orang responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	157	57%
Perempuan	120	43%
Total	277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Dilihat pada Tabel 7, sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 120 orang responden (43%), sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 157 orang (43%).

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Responden

Umur responden diharapkan dapat menggambarkan tingkat pengalaman atau posisi pejabat struktural di SKPD Sleman. Sampel penelitian untuk 277 orang responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel 8:

Tabel 10. Profil Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
30-40 tahun	26	9%
41-50 tahun	139	47%
>50 tahun	112	40%
Total	294	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8, sebagian besar responden berumur 41-50 tahun dan >50 tahun yaitu 47% dan 40%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat

Pendidikan

Tingkat pendidikan responden diharapkan dapat digunakan sebagai indikator untuk mengetahui tingkat kapasitas individu yang berpartisipasi dalam proses penganggaran (APBD) di SKPD Sleman. Sampel penelitian sebesar 277 responden dilihat dari tingkat pendidikan dapat ditunjukkan pada tabel 9:

Tabel 11. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	8	3%
Diploma	14	5%
S1	141	51%
S2	112	40%
Lain-lain	2	1%
Total	277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Sebagian besar responden berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 141 orang (51%) dan pascasarjana (S2) sebanyak 112

orang (40%). Berdasarkan tabel di atas, tingkat pendidikan responden dianggap cukup baik.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon

Sampel penelitian untuk 277 orang responden berdasarkan eselon dapat ditunjukkan pada tabel 10:

Tabel 12. Profil Responden Berdasarkan Eselon

Eselon	Jumlah	Persentase
II b	5	2%
III a	30	11%
III b	44	16%
IV a	173	62%
IV b	25	9%
Total	277	91%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Jabatan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, adalah pejabat Eselon II b sebanyak 5 orang (2%), Eselon III a sebanyak 30 orang (11%), Eselon III b sebanyak 44 orang (16%), Eselon IV a sebanyak 173 orang (62%), dan Eselon IV b sebanyak 25 orang (9%).

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi

Mengikuti Pelatihan Anggaran

Frekuensi mengikuti pelatihan anggaran dalam setahun dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui tingkat kapasitas individu dalam proses penyusunan anggaran dalam SKPD Sleman. Sampel penelitian untuk 277 orang responden

berdasarkan frekuensi mengikuti pelatihan mengenai anggaran dalam satu tahun terakhir dapat ditunjukkan pada tabel 11:

Tabel 13. Profil Responden Berdasarkan Frekuensi Mengikuti Pelatihan dalam Satu Tahun Terakhir

Frekuensi Mengikuti Pelatihan dalam Satu Tahun Terakhir	Jumlah	Persentase
Belum pernah	196	71%
1-2 kali	57	21%
3-4 kali	12	4%
4 kali	3	1%
Lebih dari 4 kali	9	3%
Total	277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 11, sebagian besar responden belum pernah mengikuti pelatihan dalam satu tahun terakhir yaitu sebanyak 196 orang (71%).

f. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat

Pengalaman

Tingkat pengalaman responden dalam proses penyusunan anggaran digunakan untuk mengetahui kapasitas individu ditinjau dari tingkat pengalaman. Sampel penelitian untuk 277 orang responden berdasarkan tingkat pengalaman dapat ditunjukkan pada tabel 12:

Tabel 14. Profil Responden Berdasarkan Keikutsertaan dalam Proses Penyusunan Anggaran

Keikutsertaan dalam Proses Penyusunan Anggaran	Jumlah	Persentase
Kurang dari 1 tahun	15	5%
1-2 tahun	30	11%
3-4 tahun	44	16%
4 tahun	16	6%
Lebih dari 4 tahun	172	62%
Total	277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Sebagian besar responden memiliki pengalaman di bidang anggaran selama lebih dari 4 tahun sebanyak 172 orang (62%).

B. Hasil Analisis Deskriptif Statistik

1. Variabel *Budgetary Slack* (Y)

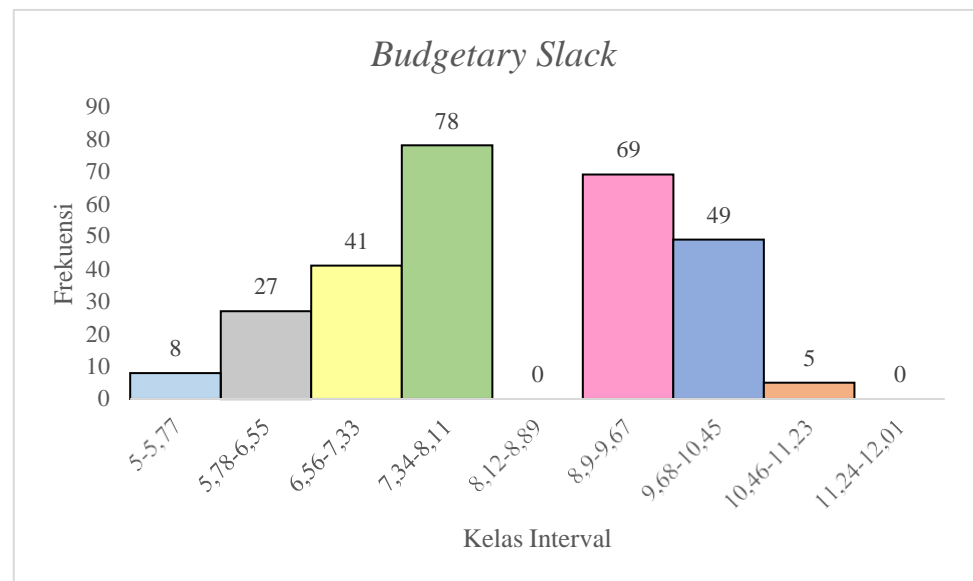
Hasil analisis deskriptif variabel *budgetary slack* diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 11 dan nilai terendah (*min*) sebesar 5 dengan rata-rata sebesar 8,22 dan standar deviasi sebesar 1. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu $\text{jumlah kelas interval} = 1 + 3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval $= 1 + 3,3 \log 277 = 9,06$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data sebesar $11 - 5 + 1 = 7$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $7/9 = 0,77$. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel *budgetary slack* sebagai berikut:

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel *Budgetary Slack*

No	Kelas Interval	Jumlah Orang	Persentase
1	5-5,77	8	3%
2	5,78-6,55	27	10%
3	6,56-7,33	41	15%
4	7,34-8,11	78	28%
5	8,12-8,89	0	0%
6	8,90-9,67	69	25%
7	9,68-10,45	49	18%
8	10,46-11,23	5	2%
9	11,24-12,01	0	0%
		277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan distribusi frekuensi di atas, dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



Gambar 2. Histogram Distribusi Frekuensi *Budgetary Slack*

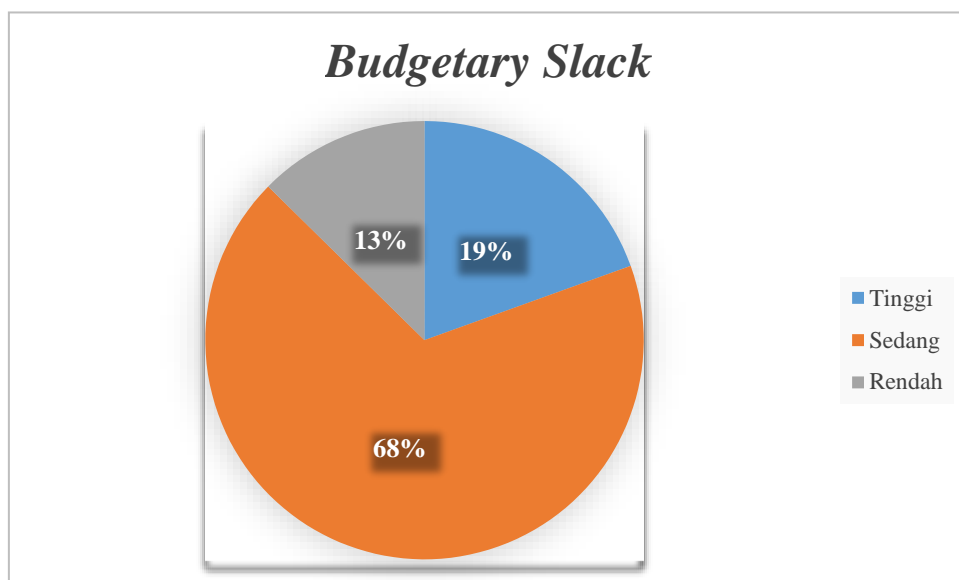
Data tersebut kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan melakukan *budgetary slack*. Kategori kecenderungan data variabel *budgetary slack* dapat dikategorikan dalam 3 kategori

yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil distribusi kecenderungan data variabel *budgetary slack* dapat dilihat pada Tabel 14 berikut:

Tabel 16. Kategori Kecenderungan Data Variabel *Budgetary Slack*

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Tinggi	> 9	54	19%
2	Sedang	$7 \leq X \leq 9$	188	68%
3	Rendah	< 7	35	13%
Total			277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016



Gambar 3. Pie Chart Kecenderungan Data Variabel *Budgetary Slack*

Slack

Pie chart di atas menunjukkan bahwa kategori tinggi sebanyak 54 responden (2%), kategori sedang sebanyak 188 responden (68%), dan kategori rendah 35 responden (13%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian responden tentang variabel *budgetary slack* adalah sedang karena mayoritas responden memberikan penilaian sedang.

2. Variabel Anggaran Partisipatif

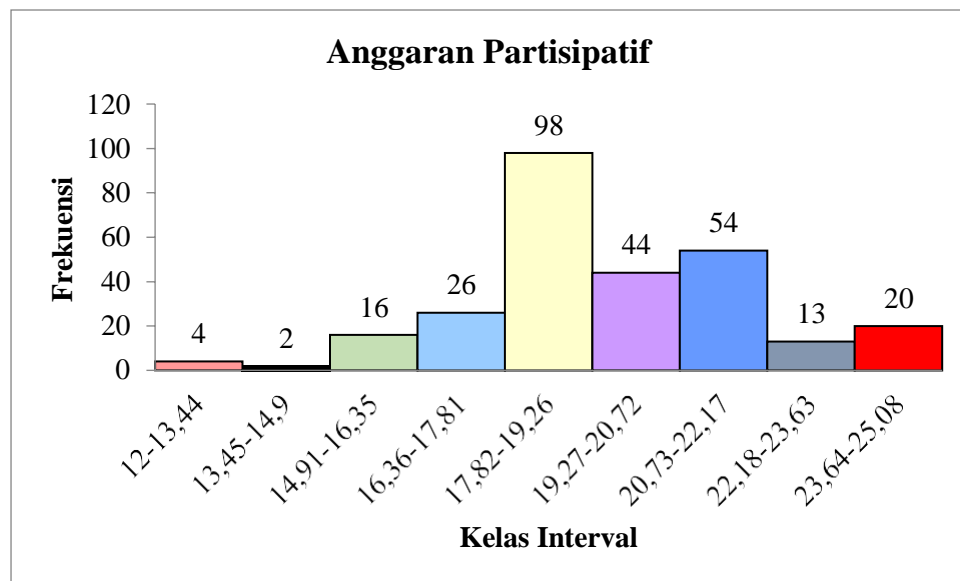
Hasil analisis deskriptif variabel anggaran partisipatif diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 24 dan nilai terendah (*min*) sebesar 12 dengan rata-rata sebesar 19,46 dan standar deviasi sebesar 2. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log 277 = 9,06$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data sebesar $24 - 12 + 1 = 13$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $13/9 = 1,444$. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel anggaran partisipatif sebagai berikut:

Tabel 17..Distribusi Frekuensi Variabel Anggaran Partisipatif

No	Kelas Interval	Jumlah Orang	Persentase
1	12-13,44	4	1%
2	13,45-14,9	2	1%
3	14,91-16,35	16	6%
4	16,36-17,81	26	9%
5	17,82-19,26	98	35%
6	19,27-20,72	44	16%
7	20,73-22,17	54	19%
8	22,18-23,63	13	5%
9	23,64-25,08	20	7%
		277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan distribusi frekuensi di atas, dapat digambarkan histogram sebagai berikut



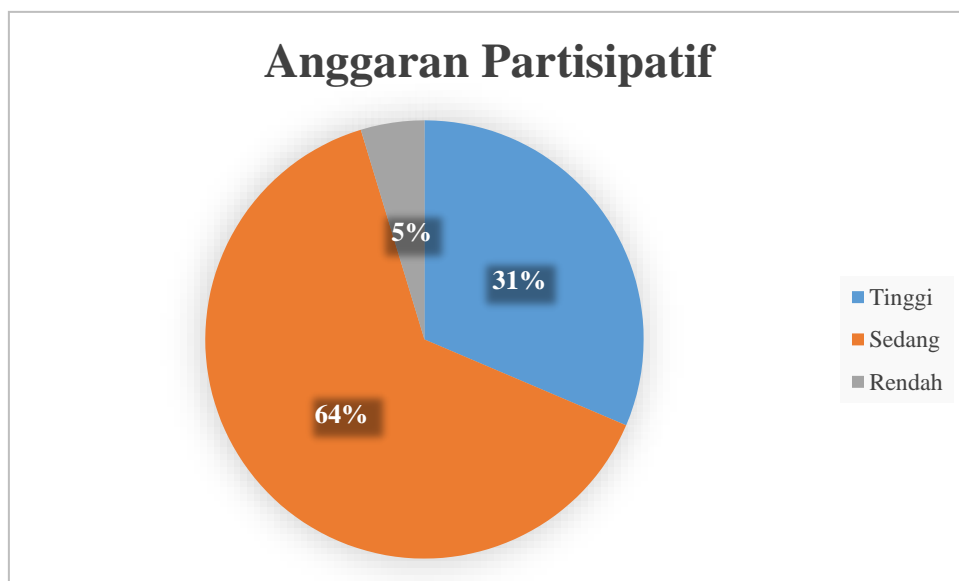
Gambar 4. Histogram Distribusi Frekuensi Anggaran Partisipatif

Data tersebut kemudian digolongkan ke dalam kategori pelaksanaan anggaran partisipatif. Kategori kecenderungan data variabel anggaran partisipatif dapat dikategorikan dalam 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil distribusi kecenderungan data variabel anggaran partisipatif dapat dilihat pada Tabel 18 berikut:

Tabel 18. Kategori Kecenderungan Data Variabel Anggaran Partisipatif

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Tinggi	>20	87	31%
2	Sedang	$16 \leq X \leq 20$	177	64%
3	Rendah	<16	13	5%
Total			277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016



Gambar 5. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Anggaran Partisipatif

Pie chart di atas menunjukkan bahwa kategori tinggi sebanyak 87 responden (31%), kategori sedang sebanyak 177 responden (64%), dan kategori rendah 13 responden (5%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian responden tentang variabel anggaran partisipatif adalah sedang karena mayoritas responden memberikan penilaian sedang.

3. Variabel Kapasitas Individu

Hasil analisis deskriptif variabel kapasitas individu diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 20 dan nilai terendah (*min*) sebesar 7 dengan rata-rata sebesar 14,58 dan standar deviasi sebesar 2,17. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval= $1+3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval= $1+3,3 \log 277= 9,06$ dibulatkan menjadi 9.

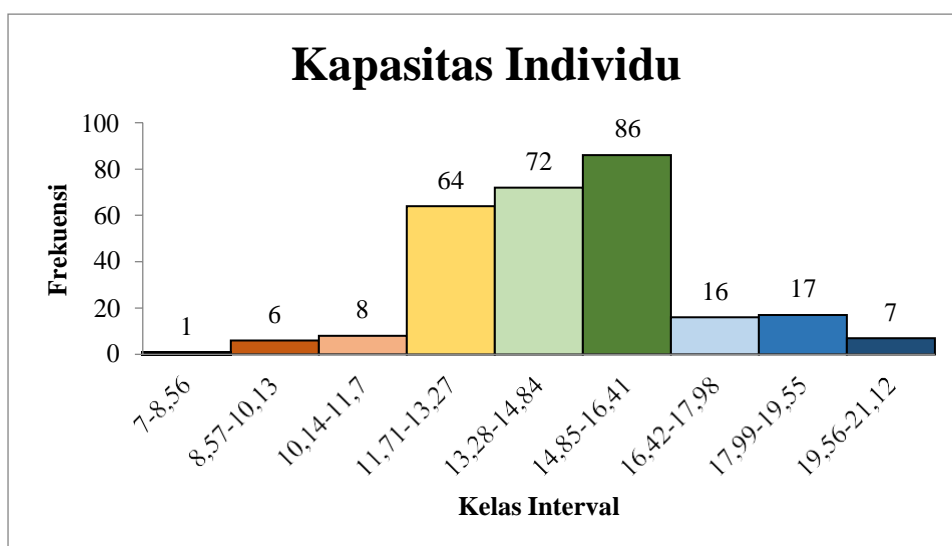
Rentang data sebesar $20-7+1=14$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $14/9=1,56$. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel kapasitas individu sebagai berikut:

Tabel 19. Distribusi Frekuensi Variabel Kapasitas Individu

No	Kelas Interval	Jumlah Orang	Persentase
1	7-8,56	1	0%
2	8,57-10,13	6	2%
3	10,14-11,7	8	3%
4	11,71-13,27	64	23%
5	13,28-14,84	72	26%
6	14,85-16,41	86	31%
7	16,42-17,98	16	6%
8	17,99-19,55	17	6%
9	19,56-21,12	7	3%
		277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan distribusi frekuensi di atas, dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



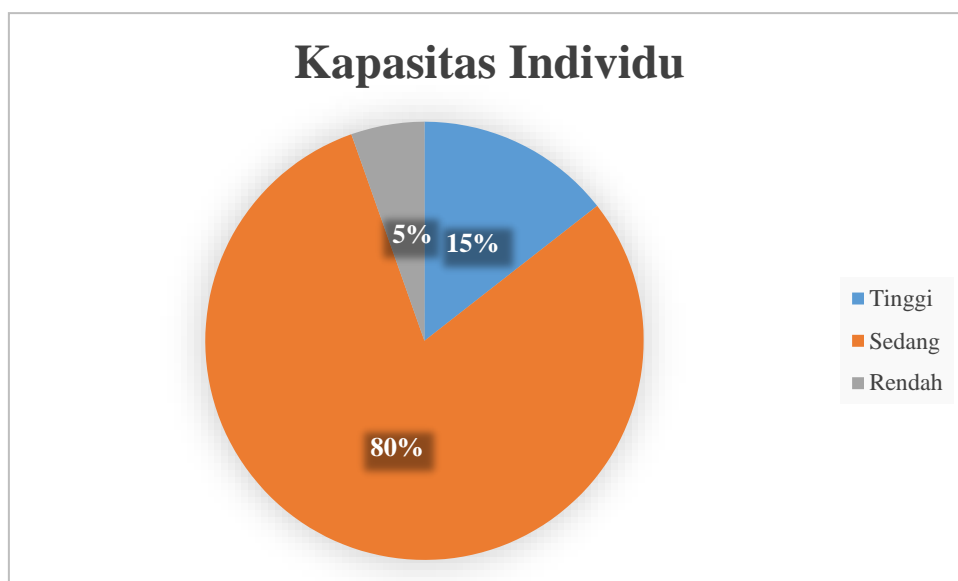
Gambar 6. Histogram Distribusi Frekuensi Kapasitas Individu

Data tersebut kemudian digolongkan ke dalam kategori kapasitas individu. Kategori kecenderungan data variabel kapasitas individu dapat dikategorikan dalam 3 kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil distribusi kecenderungan data variabel kapasitas individu dapat dilihat pada Tabel 20 berikut:

Tabel 20. Kategori Kecenderungan Data Variabel Kapasitas Individu

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Tinggi	> 16	40	14%
2	Sedang	$12 \leq X \leq 16$	222	80%
3	Rendah	< 12	15	5%
Total			277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016



Gambar 7. Pie Chart Kecenderungan Data Variabel Kapasitas Individu

Pie chart di atas menunjukkan bahwa kategori tinggi sebanyak 40 responden (15%), kategori sedang sebanyak 222 responden (80%), dan kategori rendah 15 responden (5%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian responden tentang variabel kapasitas

individu adalah sedang karena mayoritas responden memberikan penilaian sedang.

4. Variabel Budaya Organisasi

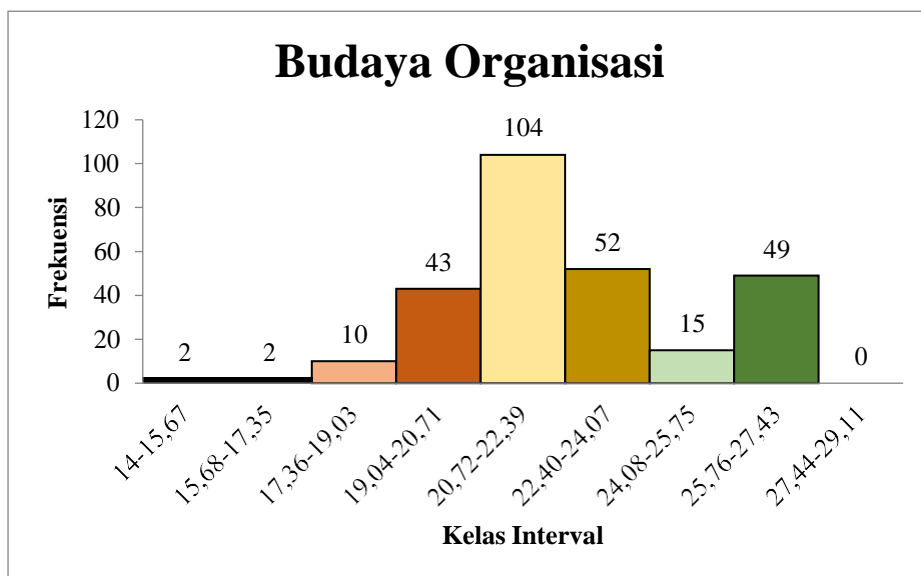
Hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 28 dan nilai terendah (*min*) sebesar 14 dengan rata-rata sebesar 22,62 dan standar deviasi sebesar 2,33. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges Rule* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log 277 = 9,06$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data sebesar $28 - 14 + 1 = 15$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $15/9 = 1,666$ dibulatkan menjadi 1,67. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 21. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No	Kelas Interval	Jumlah Orang	Persentase
1	14-15,67	2	1%
2	15,68-17,35	2	1%
3	17,36-19,03	10	4%
4	19,04-20,71	43	16%
5	20,72-22,39	104	38%
6	22,40-24,07	52	19%
7	24,08-25,75	15	5%
8	25,76-27,43	49	18%
9	27,44-29,11	0	0%
		277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan distribusi frekuensi di atas, dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



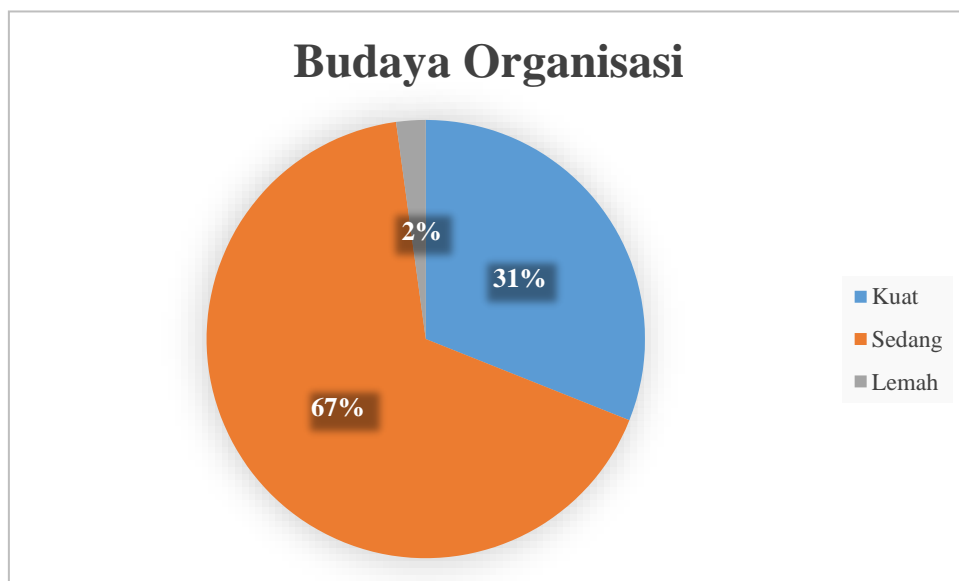
Gambar 8. Histogram Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

Data tersebut kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan budaya organisasi. Kategori kecenderungan data variabel budaya organisasi dapat dikategorikan dalam 3 kategori yaitu sangat kuat, sedang, dan lemah. Hasil distribusi kecenderungan data variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 22 berikut:

Tabel 22. Kategori Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Kuat	>23	86	31%
2	Sedang	$19 \leq X \leq 23$	185	67%
3	Lemah	<19	6	2%
Total			277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016



Gambar 9. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Budaya

Organisasi

Pie chart di atas menunjukkan bahwa kategori kuat sebanyak 86 responden (31%), kategori sedang sebanyak 185 responden (67%), dan kategori lemah 6 responden (2%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian responden tentang variabel budaya organisasi adalah sedang karena mayoritas responden memberikan penilaian sedang.

5. Variabel Asimetri Informasi

Hasil analisis deskriptif variabel asimetri informasi diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 24 dan nilai terendah (*min*) sebesar 10 dengan rata-rata sebesar 17 dan standar deviasi sebesar 2,33. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturgess (Sturgess Rule)*, yaitu jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log 277 = 9,06$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data

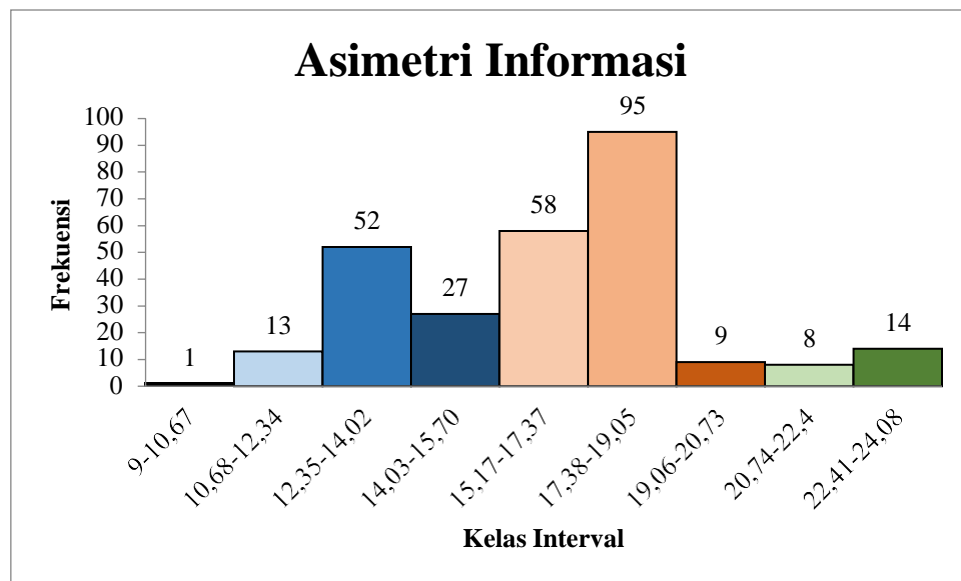
sebesar $24-10+1=15$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $15/9=1,67$ dibulatkan menjadi 1,67. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel asimetri informasi sebagai berikut:

Tabel 23. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi

No	Kelas Interval	Jumlah Orang	Persentase
1	9-10,67	1	0,36%
2	10,68-12,34	13	4,69%
3	12,35-14,02	52	18,77%
4	14,03-15,70	27	9,75%
5	15,17-17,37	58	20,94%
6	17,38-19,05	95	34,30%
7	19,06-20,73	9	3,25%
8	20,74-22,4	8	2,89%
9	22,41-24,08	14	5,05%
		277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan distribusi frekuensi di atas, dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



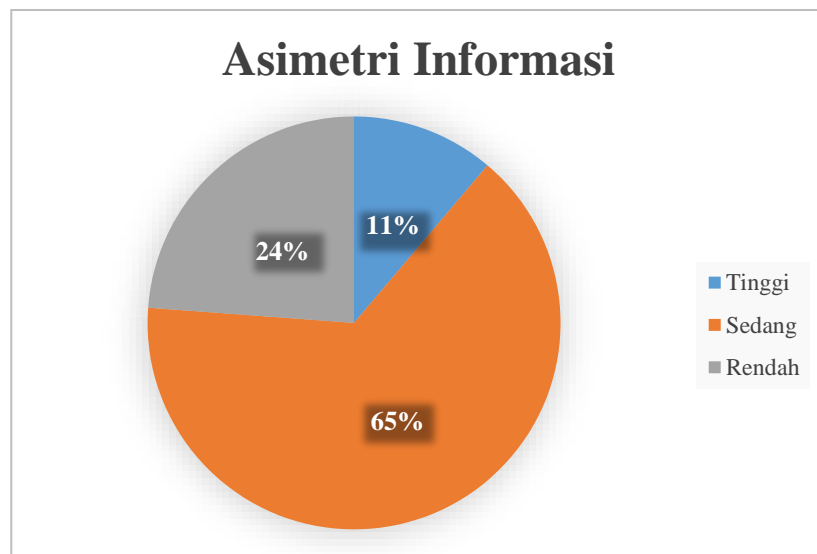
Gambar 10. Histogram Distribusi Frekuensi Asimetri Informasi

Data tersebut kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan melakukan asimetri informasi. Kategori kecenderungan data variabel asimetri informasi dapat dikategorikan dalam 3 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil distribusi kecenderungan data variabel asimetri informasi dapat dilihat pada Tabel 24 berikut:

Tabel 24. Kategori Kecenderungan Data Variabel Asimetri Informasi

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Tinggi	>19	31	11%
2	Sedang	$15 \leq X \leq 19$	180	65%
3	Rendah	<15	66	24%
Total			277	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2016



Gambar 11. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Asimetri Informasi

Pie chart di atas menunjukkan bahwa kategori tinggi sebanyak 31 responden (11%), kategori sedang sebanyak 180 responden (65%), dan kategori rendah sebanyak 66 responden (24%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian responden tentang variabel asimetri informasi adalah sedang karena mayoritas responden memberikan penilaian sedang.

C. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian apakah data layak atau tidak untuk dianalisis. Data dikatakan berdistribusi normal apabila koefisien *asympt sign (2-tailed)* lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hasil uji normalitas dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 25. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		277
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.23833061
Most Extreme Differences	Absolute	.034
	Positive	.032
	Negative	-.034
Kolmogorov-Smirnov Z		.559
Asymp. Sig. (2-tailed)		.913

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal karena Asymp. Sig. (2-tailed)= 0,91 > 0,05.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara variabel independen. Gangguan multikolinearitas dapat diketahui dengan menganalisis nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai Nilai determinasi lebih dari ($VIF > 10$) dan angka *tolerance* < 0,10, maka terjadi masalah multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai Nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 maka model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas. Berdasarkan hasil analisis data pada Lampiran, maka hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 26. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Anggaran Partisipatif (X)	0,50	2,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Kapasitas Individu (Z1)	0,64	1,57	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi (Z2)	0,53	1,89	Tidak terjadi multikolinearitas
Asimetri Informasi (Z3)	0,75	1,33	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen tidak terjadi multikolinearitas karena nilai $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,1$.

3. Uji Heteroskedasitas

Uji Heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Husein Umar 2000:82). Model regresi yang baik adalah yang homoskedasitas atau dengan kata lain tidak terjadinya heteroskedasitas. Tidak terjadinya heteroskedasitas ditandai dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Hasil uji heteroskedasitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 21 berikut ini:

Tabel 27. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	T	Nilai Signifikan	Keterangan
A	3,60	0,00	
Anggaran Partisipatif	-1,76	0,08	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Kapasitas Individu	0,41	0,69	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Budaya Organisasi	0,41	0,68	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Asimetri Informasi	-0,78	0,44	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel independen tidak ditemukannya masalah heteroskedastisitas karena nilai signifikansinya lebih dari 0,05.

D. Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 diuji menggunakan *simple regression analysis*. Hipotesis 2, 3, dan 4 menggunakan analisis regresi berganda dengan metode interaksi (*Moderated Regression Analysis*).

1. Uji Hipotesis

a. Hipotesis 1

H1: Penyusunan anggaran partisipatif berdampak positif terhadap *budgetary slack*.

Pengujian Hipotesis 1 (H1) menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil rangkuman analisis regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 28. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 1

Constant	Unstandardized Coefficient	R	R2	Adj. R Square	t-statistic	F	Sig.
11,63	-0,17	0,31	0,10	0,094	-5,45	29,7	0,00

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil regresi di atas, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 yaitu

$$Y = 11,63 - 0,17 X$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa konstanta persamaan tersebut sebesar 11,63. Konstanta tersebut menunjukkan bahwa nilai *budgetary slack* (Y) akan sebesar 11,63 apabila nilai anggaran partisipatif (X) sebesar 0. rober Nilai tersebut juga menunjukan arah model regresi yang terbentuk adalah negatif. Nilai korelasi (R) yang bernilai 0,31 menunjukan bahwa hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan *Budgetary Slack* lemah, hal tersebut dikarenakan nilai 0,31 tersebut lebih mendekati 0. Nilai determinasi (R Square) sebesar 0,10 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* yang terjadi di SKPD Sleman dipengaruhi oleh Anggaran Partisipatif sebesar 9,80%, sedangkan faktor kontingensi lainnya sebesar 90,20%.

Pada hasil uji regresi linier sederhana di atas, menghasilkan t hitung sebesar -5,45 dan t tabel sebesar 1,97. Hasil uji t untuk variabel Anggaran Partisipatif menunjukkan nilai signifikansi 0,00 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut,

persamaan linear yang terjadi memberikan hasil arah yang negatif dan Anggaran Partisipatif berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* karena nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan t tabel. Dengan demikian, Hipotesis 1 yang menyatakan Anggaran Partisipatif berdampak positif terhadap *Budgetary Slack* ditolak.

b. Hipotesis 2

H2 : Kapasitas individu memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

Pengujian Hipotesis 2 (H2) menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil rangkuman analisis MRA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 29. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 2

Keterangan	2a	2b	2c
Persamaan	$Y = 11,63 - 0,17X$	$Y = 11,82 - 0,16X - 0,03 Z1$	$Y = 4,217 + 0,23X + 0,50Z1 - 0,03XZ1$
Konstanta	11,63	11,82	4,21
Nilai Koefisien	$\beta_1 = -0,17$	$\beta_1 = -0,16$ $\beta_2 = -0,03$	$\beta_1 = 0,23$ $\beta_2 = 0,50$ $\beta_3 = -0,03$
Signifikansi	X= 0,00	X= 0,00 Z1= 0,45	X= 0,24 Z1= 0,06 X*Z1= 0,04
t Hitung	X= -5,41	X= -4,13 Z1= -0,75	X= 1,18 Z1= 1,90 X*Z1= -2,06
F Hitung	29,74= 0,00	15,13= 0,00	11,62= 0,00
R	0,31	0,32	0,34
R Square	0,10	0,10	0,11

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa persamaan 2a memiliki nilai konstantas sebesar 11,63 yang menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan terjadi di SKPD Sleman apabila Anggaran Partisipatif (X) bernilai tetap. Nilai koefisien sebesar -0,17 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan turun sebesar 0,17 apabila Anggaran Partisipatif (X) naik sebesar satu satuan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan adanya pengaruh negatif antara Anggaran Partisipatif (X) terhadap *Budgetary Slack* (Y) sehingga semakin tinggi Anggaran Partisipatif (X) maka semakin rendah *Budgetary Slack* (Y). Nilai *R Square* sebesar 0,10 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) hanya dipengaruhi oleh Anggaran Partisipatif (X) sebesar 9,8%.

Pada persamaan 2b diketahui nilai konstanta sebesar 11,82. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan bernilai 11,82 apabila Anggaran Partisipatif (X) dan Kapasitas Individu (Z1) bernilai tetap. Nilai koefisien adalah sebesar -0,16 yang berarti jika Anggaran Partisipatif (X) mengalami peningkatan satu satuan sedangkan nilai koefisien Kapasitas Individu (Z1) adalah tetap maka *Budgetary Slack* (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,159 satuan. Pengujian ini juga memperoleh nilai koefisien Z1 sebesar -0,03 yang berarti jika Kapasitas Individu (Z1) meningkat sebesar satu satuan sedangkan X tetap maka *Budgetary Slack* (Y) akan mengalami penurunan

sebesar 0,034 satuan. Pengujian di atas juga menunjukkan adanya pengaruh antar variabel yang dibuktikan dengan diperolehnya nilai R sebesar 0,32 dan R *Square* 0,10. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Anggaran Partisipatif dan Kapasitas Individu secara bersama sama mempengaruhi variabel *Budgetary Slack* sebesar 9,9%.

Berdasarkan persamaan 2c pada tabel di atas, setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H2) sebagai berikut:

$$Y = 4,217 + 0,23X + 0,50Z1 - 0,03XZ1$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai Y akan tetap sebesar 4,217 meski variabel X, Z1, dan XZ1 bernilai tetap. Nilai koefisien Anggaran Partisipatif (X) yaitu 0,23 menunjukkan bahwa nilai *Budgetary Slack* (Y) akan naik sebesar 0,23 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel Z1 dan XZ1 bernilai tetap. Nilai koefisien Kapasitas Individu (Z1) yaitu 0,50 dapat diartikan bahwa *Budgetary Slack* akan naik sebesar 0,50 apabila Z1 naik sebesar satu satuan dan variabel X dan XZ1 bernilai tetap. Nilai koefisien XZ1 yaitu -0,03 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* akan turun sebesar 0,03 apabila nilai XZ1 naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif.

Nilai korelasi regresi (R) antara Anggaran Partisipatif dan *Budgetary Slack* dengan Kapasitas Individu sebagai variabel pemoderasi menunjukkan nilai 0,34. Nilai R *Square* yang diperoleh dari persamaan di atas adalah 0,11 yang menunjukkan bahwa pengaruh Anggaran Partisipatif dengan variabel moderasi Kapasitas Individu mampu mempengaruhi *Budgetary Slack* pada SKPD Sleman sebesar 11,3% dan sisanya 88,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Tabel di atas menunjukkan nilai F sebesar 11,62 dengan signifikansi 0,00. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki nilai koefisien 0,23 dengan signifikansi 0,24. Variabel Kapasitas Individu memiliki nilai koefisien 0,50 dengan signifikansi 0,06. Interaksi antara Variabel Anggaran Partisipatif dengan Kapasitas Individu (XZ1) memiliki koefisien -0,03 dengan signifikansi 0,040, nilai signifikansi tersebut di bawah 0,05 atau dapat dikatakan signifikan. Nilai t hitung interaksi Z1 yang diperoleh adalah -2,06 lebih besar dari t tabel yaitu 1,97. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kapasitas Individu dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Anggaran Partisipatif dengan *Budgetary Slack*. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H2) yang menyatakan Kapasitas Individu memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *Budgetary Slack* diterima.

c. Hipotesis 3

H3 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

Pengujian Hipotesis 3 (H3) menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil rangkuman analisis MRA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 30. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 3

Keterangan	3a	3b	3c
Persamaan	$Y = 11,63 - 0,17X$	$Y = 13,17 - 0,05X - 0,17Z2$	$Y = 12,42 - 0,01X - 0,14Z2 - 0,00XZ2$
Konstanta	11,63	13,17	12,42
Nilai Koefisien	$\beta_1 = -0,17$	$\beta_1 = -0,05$ $\beta_2 = -0,17$	$\beta_1 = -0,01$ $\beta_2 = -0,14$ $\beta_3 = -0,00$
Signifikansi	$X = 0,00$	$X = 0,21$ $Z2 = 0,00$	$X = 0,96$ $Z2 = 0,50$ $X*Z2 = 0,87$
t Hitung	$X = -5,41$	$X = -1,25$ $Z2 = -4,70$	$X = -0,05$ $Z2 = -0,67$ $X*Z2 = -0,16$
F Hitung	$29,74 = 0,00$	$27,06 = 0,00$	$17,99 = 0,00$
R	0,31	0,41	0,41
R Square	0,10	0,17	0,17

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa persamaan 3a memiliki nilai konstantas sebesar 11,63 yang menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan terjadi di SKPD Sleman apabila Anggaran Partisipatif (X) bernilai tetap. Nilai koefisien sebesar -0,17 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan turun sebesar

0,17 apabila Anggaran Partisipatif (X) naik sebesar satu satuan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan adanya pengaruh negatif antara Anggaran Partisipatif (X) terhadap *Budgetary Slack* (Y) sehingga semakin tinggi Anggaran Partisipatif (X) maka semakin rendah *Budgetary Slack* (Y). Nilai *R Square* sebesar 0,10 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) hanya dipengaruhi oleh Anggaran Partisipatif (X) sebesar 9,8%.

Pada persamaan 3b diketahui nilai konstanta sebesar 13,17. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan bernilai 13,17 apabila Anggaran Partisipatif (X) dan Budaya Organisasi (Z2) bernilai tetap. Nilai koefisien adalah sebesar -0,05 yang berarti jika Anggaran Partisipatif (X) mengalami peningkatan satu satuan sedangkan nilai koefisien Budaya Organisasi (Z2) adalah tetap maka *Budgetary Slack* (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,05 satuan. Pengujian ini juga memperoleh nilai koefisien Z2 sebesar -0,17 yang berarti jika Budaya Organisasi (Z2) meningkat sebesar satu satuan sedangkan X tetap maka *Budgetary Slack* (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,17 satuan. Pengujian di atas juga menunjukkan adanya pengaruh antar variabel yang dibuktikan dengan diperolehnya nilai R sebesar 0,41 dan *R Square* 0,17. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Anggaran Partisipatif dan Budaya Organisasi

secara bersama sama mempengaruhi variabel *Budgetary Slack* sebesar 16,5%.

Berdasarkan persamaan 3c pada tabel di atas, setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis ketiga (H3) sebagai berikut:

$$Y = 12,42 - 0,01X - 0,14Z2 - 0,00XZ2$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai Y akan tetap sebesar 12,42 meski variabel X, Z2, dan XZ2 bernilai tetap. Nilai koefisien Anggaran Partisipatif (X) yaitu -0,01 menunjukkan bahwa nilai *Budgetary Slack* (Y) akan turun sebesar 0,01 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel Z2 dan XZ2 bernilai tetap. Nilai koefisien Budaya Organisasi (Z2) yaitu -0,14 dapat diartikan bahwa *Budgetary Slack* akan turun sebesar 0,14 apabila Z2 naik sebesar satu satuan dan variabel X dan XZ2 bernilai tetap. Nilai koefisien XZ2 yaitu -0,00 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* akan turun sebesar 0,002 apabila nilai XZ2 naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif.

Nilai korelasi regresi (R) antara Anggaran Partisipatif dan *Budgetary Slack* dengan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi menunjukkan nilai 0,41. Nilai R Square yang diperoleh dari persamaan di atas adalah 0,17 yang menunjukan

bahwa pengaruh Anggaran Partisipatif dengan variabel moderasi Budaya Organisasi mampu mempengaruhi *Budgetary Slack* pada SKPD Sleman sebesar 16,5% dan sisanya 83,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Tabel di atas menunjukkan nilai F sebesar 17,99 dengan signifikansi 0,00. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki nilai koefisien -0,01 dengan signifikansi 0,96. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai koefisien -0,14 dengan signifikansi 0,50. Interaksi antara Variabel Anggaran Partisipatif dengan Budaya Organisasi (XZ2) memiliki koefisien -0,002 dengan signifikansi 0,87, nilai signifikansi tersebut di atas 0,05 atau dapat dikatakan tidak signifikan. Nilai t hitung interaksi Z2 yang diperoleh adalah -0,16 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,97. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Anggaran Partisipatif dengan *Budgetary Slack*. Dengan demikian, maka hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *Budgetary Slack* ditolak.

d. Hipotesis 4

H4 : Asimetri Informasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

Pengujian Hipotesis 4 (H4) menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil rangkuman analisis MRA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 31. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 4

Keterangan	4a	4b	4c
Persamaan	$Y = 11,63 - 0,17X$	$Y = 11,43 - 0,19X - 0,03Z3$	$Y = 8,52 - 0,04X + 0,20Z3 - 0,01XZ3$
Konstanta	11,63	11,43	8,52
Nilai Koefisien	$\beta_1 = -0,17$	$\beta_1 = -0,19$ $\beta_2 = 0,03$	$\beta_1 = -0,04$ $\beta_2 = 0,20$ $\beta_3 = -0,01$
Signifikansi	$X = 0,00$	$X = 0,00$ $Z3 = 0,39$	$X = 0,83$ $Z3 = 0,33$ $X*Z3 = 0,39$
t Hitung	$X = -5,41$	$X = -5,36$ $Z3 = 0,87$	$X = -0,22$ $Z3 = 0,98$ $X*Z3 = -0,86$
F Hitung	$29,74 = 0,00$	$15,23 = 0,00$	$10,39 = 0,00$
R	0,31	0,32	0,32
R Square	0,10	0,1	0,102

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa persamaan 4a memiliki nilai konstantas sebesar 11,63 yang menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan terjadi di SKPD Sleman apabila Anggaran Partisipatif (X) bernilai tetap. Nilai koefisien sebesar -0,17 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan turun sebesar 0,17 apabila Anggaran Partisipatif (X) naik sebesar satu satuan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan adanya pengaruh negatif

antara Anggaran Partisipatif (X) terhadap *Budgetary Slack* (Y) sehingga semakin tinggi Anggaran Partisipatif (X) maka semakin rendah *Budgetary Slack* (Y). Nilai *R Square* sebesar 0,10 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) hanya dipengaruhi oleh Anggaran Partisipatif (X) sebesar 9,8%.

Pada persamaan 4b diketahui nilai konstanta sebesar 11,43. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* (Y) akan bernilai 11,43 apabila Anggaran Partisipatif (X) dan Asimetri Informasi (Z3) bernilai tetap. Nilai koefisien adalah sebesar -0,19 yang berarti jika Anggaran Partisipatif (X) mengalami peningkatan satu satuan sedangkan nilai koefisien Asimetri Informasi (Z3) adalah tetap maka *Budgetary Slack* (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,19 satuan. Pengujian ini juga memperoleh nilai koefisien Z3 sebesar 0,03 yang berarti jika Asimetri Informasi (Z3) meningkat sebesar satu satuan sedangkan X tetap maka *Budgetary Slack* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,03 satuan. Pengujian di atas juga menunjukkan adanya pengaruh antar variabel yang dibuktikan dengan diperolehnya nilai R sebesar 0,32 dan *R Square* 0,100. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Anggaran Partisipatif dan Asimetri Informasi secara bersama sama mempengaruhi variabel *Budgetary Slack* sebesar 10%.

Berdasarkan persamaan 4c pada tabel di atas, setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis ketiga (H3) sebagai berikut:

$$Y = 8,52 - 0,04X + 0,20Z3 - 0,01XZ3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai Y akan tetap sebesar 8,52 meski variabel X, Z3, dan XZ3 bernilai tetap. Nilai koefisien Anggaran Partisipatif (X) yaitu -0,04 menunjukkan bahwa nilai *Budgetary Slack* (Y) akan turun sebesar 0,04 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel Z3 dan XZ3 bernilai tetap. Nilai koefisien Asimetri Informasi (Z3) yaitu 0,20 dapat diartikan bahwa *Budgetary Slack* akan naik sebesar 0,20 apabila Z3 naik sebesar satu satuan dan variabel X dan XZ3 bernilai tetap. Nilai koefisien XZ3 yaitu -0,01 menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* akan turun sebesar 0,01 apabila nilai XZ3 naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif.

Nilai korelasi regresi (R) antara Anggaran Partisipatif dan *Budgetary Slack* dengan Asimetri Informasi sebagai variabel pemoderasi menunjukkan nilai 0,320. Nilai *R Square* yang diperoleh dari persamaan di atas adalah 0,102 yang menunjukkan bahwa pengaruh Anggaran Partisipatif dengan variabel moderasi Asimetri Informasi mampu mempengaruhi *Budgetary Slack* pada

SKPD Sleman sebesar 10,2% dan sisanya 89,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Tabel di atas menunjukkan nilai F sebesar 10,39 dengan signifikansi 0,00. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki nilai koefisien -0,04 dengan signifikansi 0,83. Variabel Asimetri Informasi memiliki nilai koefisien 0,20 dengan signifikansi 0,33. Interaksi antara Variabel Anggaran Partisipatif dengan Asimetri Informasi (XZ3) memiliki koefisien -0,01 dengan signifikansi 0,39, nilai signifikansi tersebut di atas 0,05 atau dapat dikatakan tidak signifikan. Nilai t hitung interaksi XZ3 yang diperoleh adalah -0,86 lebih kecil dari t tabel yaitu 1,97. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Asimetri Informasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Anggaran Partisipatif dengan *Budgetary Slack*. Dengan demikian, maka hipotesis keempat (H4) yang menyatakan Asimetri Informasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *Budgetary Slack* ditolak.

2. Analisis Moderated Regression Analysis

Apabila seluruh model regresi hipotesis satu hingga empat digabung, maka akan dihasilkan analisis regresi Moderasi di bawah ini:

Tabel 32. Hasil Analisis Regresi Moderasi (MRA)

Variabel	Unstandardized Coefficients	Nilai t	Nilai Signifikan
A	9,68	1,98	0,05
X	0,10	0,41	0,68
Z1	0,64	2,06	0,04
Z2	-0,49	-1,87	0,06
Z3	0,09	0,40	0,69
X*Z1	-0,03	-2,14	0,03
X*Z2	0,02	1,14	0,26
X*Z3	-0,00	-0,11	0,92
Nilai $R^2 = 0,20$, F-test = 9,35 (Sig 0,00)			

Sumber: Data Primer diolah, 2016

$$\begin{aligned}
 Y &= a + b_1X + b_2X^2 + b_3X^3 + b_4X^4 + b_5X \cdot X^2 + b_6X \cdot X^3 \\
 &+ b_7X \cdot X^4 + e \dots \dots \dots (1) \\
 &= 9,68 + 0,10X + 0,64Z_1 - 0,49Z_2 + 0,09Z_3 - \\
 &0,03X \cdot Z_1 + 0,02X \cdot Z_2 - 0,00X \cdot Z_3 + e
 \end{aligned}$$

Keterangan:

Y : *Budgetary Slack*

X : Anggaran Partisipatif

Z1 : Kapasitas Individu

Z2 : Budaya Organisasi

Z3 : Asimetri Informasi

a : Konstanta

b1- b7 : Koefisien Regresi

X*Z1 : Interaksi antara anggaran partisipatif dengan kapasitas individu

X*Z2 : Interaksi antara anggaran partisipatif dengan budaya organisasi

X*Z3 : Interaksi antara anggaran partisipatif dengan asimetri informasi

e : error atau variabel pengganggu

Berdasarkan hasil regresi di atas, dapat disimpulkan apabila nilai koefisien anggaran partisipatif, kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi memiliki nilai tetap, maka nilai konstanta *budgetary slack* adalah 9,68. Hal ini menunjukkan apabila

SKPD Sleman tidak mengimplementasikan sistem anggaran partisipatif dan tidak ada kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi di dalamnya maka pada SKPD Sleman akan terjadi *budgetary slack*.

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada penelitian ini menunjukkan $R^2 = 0,20$. Hal ini berarti perubahan variansi *budgetary slack* sebesar 19,6% dapat dijelaskan oleh variabel independen pada penelitian ini yaitu anggaran partisipatif, kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi, sedangkan sisanya sebesar 80,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model.

b. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Nilai signifikansi F pada penelitian ini sebesar $0,00 < \alpha = 0,05$, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yaitu anggaran partisipatif, kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi yang digunakan dalam penelitian ini secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Hal ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak (*fit*).

c. Hasil Uji MRA

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* pada tabel di atas menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel moderasi yaitu Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, dan Asimetri Informasi dimasukkan pada hubungan Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* justru akan membuat Anggaran Partisipatif tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan pada nilai dengan signifikansi t sebesar $0,68 > 0,05$. Tabel di atas menunjukkan bahwa kapasitas individu dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi $t = 0,03 < \alpha = 0,05$. Nilai beta sebesar $-0,03$ menunjukkan arah negatif yang berarti apabila XZ_2 mengalami kenaikan satu satuan dan variabel lainnya bernilai tetap, maka nilai Y akan turun sebesar $0,03$.

Budaya Organisasi tidak dapat menjadi variabel pemoderat antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* karena nilai signifikansi $t = 0,26 > \alpha = 0,05$. Variabel Asietri informasi juga tidak dapat mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* karena signifikansi $t = 0,92 > \alpha = 0,05$.

E. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Kapasitas Individu (Z1), Budaya Organisasi (Z2), dan Asimetri Informasi (Z3) terhadap Anggaran Partisipatif (X) pada *Budgetary Slack* (Y) studi kasus Satuan Kerja Perangkat Daerah Sleman. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis pertama yaitu variabel Anggaran partisipatif (X) berpengaruh positif secara parsial terhadap *Budgetary Slack* (Y) ditolak. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi X sebesar -0,17 yang berarti arah model tersebut adalah negatif. Hasil analisis data memperoleh nilai t_{hitung} sebesar -5,45 yang nilainya di atas t tabel yaitu 1,96. Nilai probabilitas signifikansi anggaran partisipatif sebesar $0,00 < 0,05$, maka dapat dinyatakan anggaran partisipatif berpengaruh terhadap *budgetary slack* secara negatif.

Ditolaknya hipotesis 1 ini menunjukkan bahwa apabila proses penyusunan anggaran partisipatif di SKPD Sleman semakin tinggi, maka akan memperkecil terjadinya *budgetary slack*. Hal tersebut disebabkan apabila bawahan berkontribusi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran dan kritis apabila terjadi hal yang tidak logis pada penyusunan anggaran, sehingga penggunaan sumberdaya lebih efisien dan *budgetary slack* dapat diminimalisir. Anggaran partisipatif dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*, karena bawahan lebih

mengetahui apa yang yang terjadi di lapangan, sehingga bawahan dapat menyusun anggaran lebih baik. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Supanto (2010) dan Dunk (1993). Namun Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Ardianti (2015) dan Andriyani dan Hidayati (2010) yang menyatakan penganggaran partisipatif berpengaruh positif pada *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, SKPD Sleman dapat menciptakan pemerintahan yang *good governance* dengan cara meningkatkan anggaran partisipatif dalam proses penyusunan anggaran agar *budgetary slack* dapat diminimalisir. Pejabat struktural di SKPD Sleman sebaiknya meningkatkan pengaruh terhadap anggaran final, karena indikator tersebut memiliki rerata yang palih rendah dibandingkan indikator lain dalam pengukuran anggaran partisipatif yaitu 2,9. Anggaran partisipatif di SKPD Sleman juga dinilai sedang karena memiliki Persentase sebesar 64% pada kategori sedang.

2. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil penelitian mendukung hipotesis kedua bahwa variabel Kapasitas Individu (Z1) dapat memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif (X) pada *Budgetary Slack* (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar -0,03 menyatakan bahwa setiap kenaikan anggaran partisipatif dengan kapasitas individu sebesar 1 satuan akan menurunkan *budgetary slack* sebesar 0,03 satuan. Hasil analisis data memperoleh nilai thitung sebesar $-2,06 < t$ tabel yaitu -1,96. Angka

probabilitas/signifikansi sebesar $0,03 < 0,05$ menunjukkan bahwa interaksi anggaran partisipatif dan kapasitas individu berpengaruh negatif dan signifikan pada *budgetary slack*. Jika kapasitas individu yang terjadi antara agen dan prinsipal yang melakukan anggaran partisipatif semakin tinggi, maka kemungkinan *budgetary slack* akan semakin rendah. Jadi, dapat dinyatakan bahwa kapasitas individu dapat memperlemah pengaruh anggaran partisipatif pada *budgetary slack* di SKPD Kabupaten Sleman.

Kapasitas individu pejabat struktural di SKPD Sleman tergolong sedang, hal tersebut menunjukkan bahwa pejabat struktural SKPD Sleman dapat mengalokasikan sumber daya dengan baik sehingga dapat memperlemah hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Jadi, untuk menciptakan pemerintah yang *good governance* diperlukannya pegawai yang memiliki kapasitas individu yang baik, sehingga *budgetary slack* dapat diminimalisir. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya seperti Yuhertina (2004).

SKPD Sleman sebaiknya juga melibatkan pejabat struktural dalam pelatihan penyusunan anggaran, karena terdapat 71% pejabat struktural yang belum pernah mengikuti pelatihan penyusunan anggaran dalam satu tahun terakhir. Hal tersebut sesuai dengan rata-rata nilai indikator keempat pada variabel kapasitas individu mengenai pelatihan penyusunan anggaran yang rendah dibandingkan indikator lainnya yaitu 2,5. Diharapkan dengan keterlibatan pejabat struktural dalam

pelatihan anggaran, dapat meningkatkan kapasitas individu pejabat SKPD Sleman, sehingga *budgetary slack* dapat diminimalisir.

3. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yaitu budaya organisasi dapat memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*, ditolak. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar -0,00 dengan angka probabilitas/signifikansi sebesar $0,87 > 0,05$ yang bermakna bahwa interaksi budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

Ditolaknya hipotesis 3 ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Supanto (2010), Falikhatun (2007), dan Sinaga (2013) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Dan Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.

Budaya organisasi SKPD Sleman yang tergolong 31% kuat, 67% sedang, dan 2% lemah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menjunjung tinggi inovasi, mengedepankan kejujuran, kerjasama dan aspek lainnya tidak berdampak pada partisipasi pejabat struktural dalam anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Di SKPD Sleman proses penyusunan anggaran memiliki aturan yang terstruktur, jelas, dan

memiliki pengawasan yang ketat, sehingga budaya organisasi yang mengedepankan sikap inovasi, kejujuran, berorientasi pada tim tidak berimplikasi pada anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut sejalan dengan Supanto (2010) yang menyatakan bahwa budaya birokratis yang merupakan budaya paling dominan di organisasi sektor publik dilihat dari lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas, sehingga anggapan tentang integritas pelaksanaan pekerjaan harus dikedepankan dalam bekerja, serta sikap jujur, dipercaya dan berperilaku terpuji sebagai modal dalam menjalin hubungan dengan pimpinan tidak berimplikasi terhadap partisipasinya dalam penyusunan anggaran guna menurunkan senjangan anggaran.

4. Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis keempat yaitu asimetri informasi dapat memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*, ditolak. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar -0,01 dengan angka probabilitas/signifikansi sebesar $0,39 > 0,05$ yang bermakna interaksi asimetri informasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mukaromah (2015) yang menyatakan bahwa asimetri informasi di suatu organisasi sektor

publik tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*, karena pada organisasi sektor publik sangat kecil kemungkinan ditemukannya asimetri informasi yang tinggi. Hal tersebut terjadi karena adanya peraturan yang jelas dan budaya birokratis yang diterapkan di organisasi sektor publik, sehingga informasi yang dimiliki bawahan harus dilaporkan kepada atasan. Hal tersebut ditemukan pada hasil penelitian ini yang menunjukkan asimetri informasi tinggi sebesar 11%, asimetri informasi sedang 65% dan asimetri informasi sangat rendah sebesar 24%, sehingga dapat disimpulkan bahwa SKPD Sleman memiliki asimetri informasi yang sedang. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya seperti Putranto (2012) dan Bangun dan Kurniati (2012) yang menunjukkan asimetri informasi tidak mampu memoderasi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diupayakan untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini hanya dibatasi oleh 3 variabel moderasi yaitu kapasitas individu, budaya organisasi, dan asimetri informasi yang memiliki nilai kontribusi 20,3% pada hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*, sehingga masih banyak faktor lain yang

mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*.

2. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah survei dengan teknik kuesioner, sehingga dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi antara responden dengan peneliti.
3. Penelitian ini juga hanya mengumpulkan eselon II a kurang dari 4% karena sulitnya mengumpulkan data dari responden golongan tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian mengenai Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, dan Asimetri Informasi pada Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* Studi Kasus Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Sleman adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran partisipatif di SKPD Sleman memiliki pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, sehingga apabila anggaran partisipatif semakin tinggi maka kemungkinan terjadinya *budgetary slack* akan semakin rendah. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai signifikansi anggaran partisipatif sebesar $0,00 < 0,05$ dan nilai koefisien $-0,17$.
- b. Kapasitas individu terbukti dapat memperlemah hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*, sehingga apabila kapasitas individu pejabat struktural yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi, dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai signifikansi anggaran partisipatif sebesar $0,04 < 0,05$ dan nilai koefisien $-0,03$.
- c. Budaya organisasi terbukti tidak dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* di SKPD Sleman, maka budaya organisasi bukan merupakan variabel pemoderat yang mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai signifikansi anggaran partisipatif sebesar $0,87 > 0,05$ dan nilai koefisien $-0,00$.

- d. Asimetri informasi terbukti tidak dapat mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai signifikansi anggaran partisipatif sebesar $0,39 > 0,05$ dan nilai koefisien $-0,01$.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan dan keterbatasan penelitian yang telah dijabarkan, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi SKPD Sleman sebagai objek penelitian ini serta penelitian selanjutnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*:

1. Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Sleman
 - a. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*, maka dari itu SKPD Sleman perlu meningkatkan keterlibatan pejabat struktural dalam proses penyusunan anggaran. Salah satunya dengan cara lebih mendengarkan opini bawahan dalam pembahasan usulan anggaran.
 - b. Kapasitas individu terbukti dapat memperlemah hubungan antara anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sebaiknya SKPD Sleman dapat meningkatkan kapasitas individu pejabat struktural SKPD Sleman salah satunya dengan cara memberikan pelatihan penyusunan anggaran kepada seluruh pejabat struktural

sehingga *budgetary slack* dapat diminimalisir dan dapat terciptanya pemerintahan yang *good governance*.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya:

- a. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menambahkan variabel-variabel moderasi baru yang dapat berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sehingga penelitian tersebut dapat lebih bermanfaat bagi instansi yang menjadi objek penelitian. Agar objek penelitian tersebut dapat meminimalisir *budgetary slack* secara signifikan.
- b. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan responden yang jauh lebih luas seperti membandingkan SKPD Sleman dengan SKPD lainnya ataupun melakukan penelitian secara populatif sehingga hasilnya jauh lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S, 2012. Perilaku Oportunistik Legislatif dan Faktor – Faktor Yang Mempengaruhinya: Bukti Empiris dari Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Abdullah, Syukriy dan Asmara, J.A. 2006. Perilaku Oportunistik Legislatif dalam Penganggaran Daerah (Bukti Empiris atas Aplikasi Agency Theory di Sektor Publik). Simposium Nasional Akuntansi IX Padang
- Alfebriano. 2013. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Slack Anggaran Pada PT. BRI Di Kota Jambi. E-Journal Binar Akuntansi.
- Anthony, Robert N. and V. Govindarajan. (Kurniawan Tjakrawala, Penerjemah). 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Adi , Hendrika C Tri dan Mardiasmo. 2002. “Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi, dan Conflict of interest terhadap *Budgetary Slack*”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.17, No.1
- Ardianti, Putu Novia. 2015. “Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi, Self Esteem, Locus Of Control Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada SKPD Kabupaten Jembrana, Bali). Program Pascasarjana Univeritas Udayana. Bali
- Arikunto, Suharsimi. 2002. Prosedur Penelitian. Aneka Cipta: Jakarta
- Asak, P Rani. 2014. “Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, *Budget Emphasis*, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabek Moderasi Terhadap Partisipasi Anggaran Pada *Budgetary Slack* (Studi Kasus Pada SKPD Di Kabupaten Badung, Bali). Program Pascasarjana Univeritas Udayana. Bali.
- Asriningati. (2006). “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran”. Simposium Nasional Akuntansi X: Makassar
- Begum, Amaliah. (2009). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Serang. Skripsi. Depok: Program Studi Akuntansi UI
- Brownell, Peter, 1982, *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness*, *Journal of Accounting Research*, 20 (spring),12-27

- Budy, Tasya Agita. 2013. "Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi Dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman)" (*tesis*). Fakultas Ekonomi Bisnis. Universitas Gadjah Mada
- Dewi, Ni Luh Putu. 2013. "Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif Pada *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada SKPD di Kabupaten Badung, Bali)". Program Pascasarjana Univeritas Udayana. Bali
- Dewi, Ratna Purnama. (2008). Pengaruh *Budgetary Goal Characteristic* terhadap Senjangan Anggaran: Instansi Pemerintah Daerah Kota Padang. Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Dunk, A. S. 1993. "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack". *The Accounting Review* 68.
- Dunk, A.S., and Nouri, H. 1998. *Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis*. *Journal of Literature Review*.
- Falikhatun. (2007). "Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack". *SNA X, Unhas Makassar*.
- Garrison, Noreen, and Brewer, 2007. *Managerial Accounting*, Akuntansi Manajerial, edisi 11, diterjemahkan oleh Nuri Hinduan dan Edwart tanujaya, penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hansen, dkk. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi 1. Cetakan Pertama BPFE. Yogyakarta.
- Keating, J. Charles (Alih Bahasa : A.M. Mangunhardjana). 1985. Kepemimpinan (Teori dan Pengembangannya), Jakarta : Kanisius.

- Koesmono H. Teman, 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur", Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. "Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)". Jurnal Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Mardiasmo. 2004. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Maya Triana, Yuliusman, Wirmie Eka Putra. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget emphasis, dan Locus of Control terhadap Slack Anggaran. (Survei Pada Hotel Berbintang di Kota Jambi)*. e jurnal binary ak vol 1. No 1.
- Mulyadi, 1997, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi 2, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta
- Murray, D. 1990, The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. Behavioral Research in Accounting. pp. 104-123.
- Nasution, E.Y. 2011. "Analisis Kapasitas Individu, Partisipasi Penganggaran dan Kesenjangan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Langkat" (tesis). Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Nor, Wahyudin. 2007. "Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial". Simposium Nasional Akuntansi
- Nouri, Hossen and Robert J Parker. *The Effect Of Organizational Commitment On The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary slack*. Behavioral Research in Accounting. Volume 8.1996, Printed in USA
- Novita, Dina., Sam, Iskandar., dan Jumaili, Salman. 2009. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary slack* di PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. *Jurnal Cakrawala Akuntansi, Februari 2009, Vol: 1, No.1, Hlm. 1-10*
- Nurhayati, Fitriana. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Slack Anggaran* Dengan Informasi Asimetris Sebagai *Moderating Variable* (Studi Pada Pemda Kabupaten Sleman)". (tesis). Fakultas Ekonomi Bisnis. Universitas Gadjah Mada

- Ompusunggu, Krisler Bornadi dan Icuk Rangga Bawono. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Asimetri Informasi. Simposium Nasional Akuntansi IX. Padang.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*.
- Raghuandan, M. Ramgulam, N and Raghuandan, K. 2012. *Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets*. *International Journal of Business and Social Science* 3(14).
- Rahmawati dkk. (2006). Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Praktik Manajemen Laba pada Perusahaan Publik yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Simposium Nasional Akuntansi IX.
- Ritonga, Irwan Taufiq. 2009. *Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Buku 2. Edisi 12. Jakarta. Salemba Empat
- Romarina, Arina. 2010. "Faktor-Faktor Risiko Fiskal dalam Penganggaran Daerah". Jakarta Selatan. *Jurnal BPPK*.
- Pemerintah Kabupaten Sleman, 2012. "Laporan Realisasi APBD". <http://www.slemankab.go.id/category/keuangan-daerah>. Diakses 6 November 2015
- Putranto, Yohanes Andri. 2012. Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri dan Group Cohesiveness terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Budgetary Slack. *Jurnal Economia*. 8 (2): 116-125
- Reysa, Annastasya. 2011. "Interaksi asimetri informasi, kultur organisasi, dan group cohesiveness antara partisipasi anggaran dan budgetary slack di PDAM Delta Tirta Sidoarjo". (tesis). Jawa timur: Universitas Pendidikan Nasional Veteran.
- Sari, Shinta Permata. 2006. Pengaruh Kapasitas Individu yang Diinteraksikan dengan Locus of Control Terhadap Budgetary Slack. Surakarta. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin, 1970, "The Impact of People on Budgets". *Accounting Review*, Vol 45. Pp. 259-268.
- Scott, William R. 2000. *Financial Accounting Theory*. Second edition. Canada: Prentice Hall.

- Siagian, S.P. (1992). *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman. J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Sinaga, M.T. 2013. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan *Locus Of Control* Dan Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. (tesis). *Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Soobaroyen, Teeroven. 2005. *Management Control System and Dysfunctional Behaviour : An Emprical Investigation*. United Kingdom. University of Wales
- Suartana, I.W. 2010. *Akuntansi Keperilakuan (Teori dan Implementasi)*. Yogyakarta. ANDI.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujaie, A.F. 2013. Oportunisme Perumus Kebijakan Anggaran dalam Penyusunan APBD Provinsi Jawa Timur Tahun 2013: Fenomena dalam Pelaksanaan Belanja Hibah dan Bansos. *E-Journal UGM*.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Supanto. 2010. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi dan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi . *Tesis S-2 UNDIIP*.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasidan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Ujiyantho, Arif Muh. dan B.A. Pramuka. 2007. Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan. *Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar*.
- Utama, Eka Yudha. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan

Perbendaharaan Negara Sampit). Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.

- Utami, Rahmi Fuji. 2012. "Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi, Dan *Group Cohesiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Senjangan Anggaran". Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Padang
- Wartono. 1998. Interaksi antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Slack. *Tesis S-2*. UGM
- Wati, Eniza. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)". Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Padang
- Wuradji. (2006). Panduan Penelitian Survei. Yogyakarta: Lembaga Penelitian UNY
- Widhiarso, Wahyu. 2011. "Indikator Reflektif dan Formatif dalam Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)".
- Young, S. M. 1985. "Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Assymetric Informations on Budgetary Slack.". *Journal of accounting Research* 23.
- Yuhertiana, Indrawati. 2004. "Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary slack", Wacana. Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jawa Timur
- Yuwono, Ivan Budi. 1999. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran ,*Jurnal Bisnis dan Akuntansi*

LAMPIRAN

- 1. Kuesioner Penelitian**
- 2. Rekap Data Penelitian**
- 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**
- 4. *Frequencies* Karakteristik Responden**
- 5. Analisis Statistik Deskriptif**
- 6. Hasil Uji Normalitas**
- 7. Hasil Uji Multikolinearitas**
- 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas**
- 9. Hasil Uji Hipotesis**

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**INSTRUMEN PENELITIAN**

Kepada Yth

Responden

Di tempat

Bersama ini saya:

Nama : Intan Fitri Ardinasari

NIM : 13812144014

Status : Mahasiswa Strata 1 (S-1), Fakultas Ekonomi

Jurusan Pendidikan Akuntansi, Prodi Akuntansi

Sehubungan dengan penelitian skripsi program Sarjana (S-1), Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi UNY, saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, Dan Asimetri Informasi Pada Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus SKPD Sleman)”

Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuesioner ini sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan.

Perlu saya sampaikan bahwa penelitian ini bersifat dan bertujuan akademis atau keilmuan semata dan hasil penelitian atau laporan tidak disebarluaskan. Besar harapan saya, Bapak/Ibu/Saudara/I berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap. Atas perhatian dan kerjasamanya saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya

Peneliti

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : (Opsional)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Umur : 30-40 thn 41-50 thn > 50
thn

Jenjang Pendidikan : SMA Diploma
S1 S2 Lain lain

Eselon : II a II b III a III b
IV a IV b

Unit Kerja :

Jabatan :

Mohon jawab pertanyaan berikut ini dengan melingkari salah satu dari a sampai dengan e.

1. Dalam setahun terakhir, sudah berapa kali Bapak/Ibu mengikuti pelatihan tentang anggaran?

- a. Belum Pernah
- b. 1-2 kali
- c. 3-4 kali
- d. 4 kali
- e. Lebih dari 4 kali

2. Bapak/Ibu memiliki pengalaman berapa tahun terkait dengan keikutsertaan dalam proses penganggaran selama menduduki jabatan (minimal unit kerjanya)?

a. Kurang dari 1 tahun

b. 1-2 tahun

c. 3-4 tahun

d. 4 tahun

e. Lebih dari 4 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

ANGGARAN PARTISIPATIF

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya ikut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya.				
2	Saya seringkali menyatakan pendapat dan atau usulan sewaktu anggaran disusun.				
3	Apabila ada hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran, saya selalu mengajukan usulan.				
4	Atasan selalu meminta pendapat saya dalam pembahasan usulan anggaran.				
5	Opini saya dalam pembahasan usulan anggaran merupakan faktor terpenting.				
6	Saya memiliki kontribusi dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.				

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

BUDGETARY SLACK

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya				
2	Anggaran untuk bagian/bidang/seksi saya dapat saya pastikan dapat terlaksana				
3	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran yang menjadi wewenang saya				
4	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya				
5	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi				
6	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai/ direalisasikan				

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

KAPASITAS INDIVIDU

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya memiliki pengetahuan yang cukup dalam mengambil keputusan-keputusan bagi organisasi.				
2	Saya mampu memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.				
3	Saya merasa memiliki pengalaman dalam proses perencanaan anggaran.				
4	Saya sering mengikuti pelatihan dalam hal pelatihan keuangan dan manajerial terutama dalam bidang penganggaran.				
5	Saya telah melakukan penyusunan anggaran dalam jangka waktu yang lama dan berulang-ulang.				

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

BUDAYA ORGANISASI

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Organisasi saya menjunjung tinggi inovasi				
2	Saya tipe orang yang lebih suka mengambil risiko untuk hasil yang besar				
3	Saya selalu melihat secara detail setiap kegiatan yang akan organisasi laksanakan agar mendapat hasil yang baik				
4	Penilaian prestasi seorang haruslah dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya, seperti kejujuran, kerjasama, absensi, dan lain-lain				
5	Jika suatu unit kerja berprestasi, maka semua anggota unit kerja tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh				
6	Organisasi selalu memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, karena menurut saya itu menjadi pelajaran yang berharga				
7	Organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggung jawab serta dapat diberi kepercayaan				

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

ASIMETRI INFORMASI

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya memiliki informasi yang lebih baik mengenai aktivitas dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya dibandingkan dengan atasan saya				
2	Saya lebih mengenal hubungan masukan-keluaran yang ada dalam unit yang menjadi tanggung jawab saya dibandingkan atasan saya				
3	Saya lebih mengetahui kinerja potensial dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya dibandingkan dengan atasan saya				
4	Saya lebih mengenal secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
5	Saya lebih mampu menilai pengaruh potensial faktor-faktor eksternal terhadap aktivitas-aktivitas dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya dibandingkan dengan atasan saya				
6	Saya lebih mengerti apa yang dapat dicapai dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya dibandingkan dengan atasan saya				

LAMPIRAN 2
REKAP DATA PENELITIAN

LAMPIRAN 2. DATA PENELITIAN

No	<i>Budgetary Slack</i>							Kapasitas Individu						Budaya Organisasi							
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	Z2.7	Z2
1	2	3	3	2	2	4	16	4	3	4	3	3	17	3	3	3	4	4	3	4	24
2	2	3	2	2	2	3	14	3	4	3	3	3	16	3	3	3	4	4	3	3	23
3	3	3	2	3	1	4	16	3	2	3	2	2	12	3	2	3	3	3	3	4	21
4	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	2	2	13	4	2	3	4	4	3	3	23
5	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
6	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
7	2	4	1	3	3	2	15	2	3	3	2	3	13	3	2	3	3	3	3	3	20
8	2	2	3	2	4	3	16	3	4	3	2	3	15	3	3	2	3	3	4	4	22
9	1	4	1	4	2	3	15	3	3	3	3	4	16	4	2	4	4	4	4	4	26
10	2	4	3	2	2	3	16	4	3	4	2	3	16	4	3	4	4	3	4	4	26
11	2	4	1	3	2	2	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	3	3	22
12	1	4	1	3	2	3	14	3	1	1	1	1	7	3	2	3	4	4	4	4	24
13	1	3	2	2	2	3	13	3	3	3	2	2	13	3	4	4	4	3	3	3	24
14	1	4	1	4	1	4	15	4	4	3	2	4	17	4	3	4	4	4	4	4	27
15	1	4	1	2	3	4	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	2	4	1	3	2	3	15	3	3	3	2	1	12	4	3	3	4	3	3	3	23
17	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	4	2	3	3	3	3	3	21
18	2	3	2	2	2	3	14	3	3	2	2	2	12	4	3	3	4	4	3	3	24
19	1	3	2	2	2	3	13	3	3	3	2	2	13	4	2	3	3	3	3	3	21
20	1	4	1	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	3	2	3	4	3	3	3	21

21	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	21
22	2	3	2	2	1	3	13	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	3	3	22
23	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	21
24	1	4	1	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	4	4	4	27
25	2	3	1	4	2	3	15	3	3	4	3	2	15	4	3	3	3	3	3	3	22
26	2	3	2	2	2	4	15	3	3	2	2	2	12	3	2	3	4	4	3	3	22
27	2	4	1	3	4	2	16	4	3	3	3	3	16	4	4	4	3	3	3	3	24
28	2	4	1	4	2	3	16	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	4	28
29	1	4	1	3	2	3	14	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	3	3	23
30	2	3	1	2	4	3	15	3	3	4	2	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
31	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
32	2	4	2	2	2	3	15	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	4	3	4	26
33	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	1	3	13	3	3	3	3	3	3	3	21
34	1	3	2	3	1	2	12	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	4	27
35	3	3	2	2	2	3	15	3	2	2	1	2	10	2	2	3	3	3	3	3	19
36	2	3	2	3	3	3	16	3	2	3	3	3	14	4	3	3	3	3	3	3	22
37	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	2	14	4	4	4	4	4	4	4	28
38	1	4	1	4	4	1	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28
39	2	4	2	3	2	3	16	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	4	4	4	27
40	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
41	3	2	3	2	2	3	15	2	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	2	2	16
42	2	3	1	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	4	4	3	3	3	23
43	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
44	1	4	1	2	1	3	12	4	4	4	3	4	19	4	3	3	4	3	3	4	24

45	3	3	3	2	2	2	15	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
46	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
47	3	3	2	2	2	3	15	2	3	2	2	2	11	3	2	3	3	3	3	3	20
48	2	4	1	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	4	4	4	27
49	2	3	2	2	2	3	14	4	3	3	3	4	17	3	3	4	4	4	4	3	25
50	2	4	2	1	1	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	3	3	23
51	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	21
52	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	3	2	3	3	3	20
53	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	4	4	22
54	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
55	1	3	2	2	2	3	13	3	3	3	3	2	14	4	3	4	4	4	4	4	27
56	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
57	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
58	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
59	3	3	3	2	2	2	15	3	3	3	3	4	16	3	2	3	3	3	3	3	20
60	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	3	20
61	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
62	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
63	2	4	1	2	2	4	15	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	3	3	3	23
64	2	4	1	2	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	4	4	3	3	3	22
65	1	4	1	4	1	4	15	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	4	4	4	28
66	2	3	1	2	2	3	13	3	3	2	1	2	11	3	2	4	4	3	3	3	22
67	2	3	1	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	4	4	4	3	3	24

68	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	2	19
69	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
70	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
71	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
72	2	3	2	3	3	4	17	3	3	3	4	2	15	3	3	4	4	4	3	3	24
73	1	4	1	2	2	3	13	3	3	3	2	2	13	3	3	3	4	4	4	3	24
74	2	3	2	3	2	3	15	3	4	3	4	3	17	3	3	3	3	3	3	3	21
75	1	3	2	1	1	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	3	3	23
76	2	4	2	1	1	4	14	3	3	3	3	1	13	3	2	3	3	3	3	3	20
77	2	3	1	2	2	4	14	3	3	4	2	3	15	4	3	3	3	4	3	3	23
78	2	3	1	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	4	2	3	3	3	3	3	21
79	2	4	1	4	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
80	2	3	2	2	3	3	15	3	3	3	2	3	14	4	2	4	4	4	3	3	24
81	4	3	3	2	2	2	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
82	1	3	2	4	3	3	16	4	3	3	3	3	16	3	3	4	4	4	3	3	24
83	1	4	2	3	1	4	15	2	3	2	2	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21
84	2	3	1	3	2	4	15	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	3	3	3	23
85	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
86	2	3	2	3	2	3	15	3	3	4	3	4	17	4	2	3	3	3	3	3	21
87	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	1	13	4	3	4	4	3	4	4	26
88	1	3	1	3	4	1	13	3	3	2	1	3	12	4	4	4	4	4	3	4	27
89	2	2	2	3	3	3	15	3	2	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
90	2	3	2	3	3	3	16	2	3	2	2	3	12	4	2	3	3	3	3	3	21
91	4	2	2	2	2	3	15	1	2	3	3	1	10	1	2	3	1	2	3	3	15

92	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	21
93	3	2	3	2	2	3	15	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	3	22
94	3	2	3	2	2	3	15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	14
95	1	3	2	2	3	2	13	3	3	3	2	3	14	3	3	3	2	2	3	19
96	2	3	2	2	3	2	14	3	3	4	3	3	16	4	3	3	4	3	3	23
97	2	4	1	4	3	2	16	3	3	3	4	3	16	3	2	2	2	3	2	17
98	2	4	1	3	2	2	14	3	4	4	3	3	17	3	4	3	3	2	3	21
99	2	3	2	2	2	2	13	3	2	3	3	3	14	3	3	3	2	3	4	22
100	2	2	3	2	3	2	14	3	3	3	2	2	13	3	4	3	2	3	2	19
101	2	2	2	2	2	3	13	2	3	2	2	2	11	3	2	3	3	3	3	20
102	2	4	1	3	3	2	15	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	3	21
103	2	3	2	2	2	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	21
104	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	4	4	2	3	2	3	20
105	2	3	2	2	2	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	21
106	2	3	3	2	3	3	16	2	2	3	2	3	12	3	2	3	2	2	3	18
107	2	3	1	2	3	2	13	3	3	2	2	3	13	3	4	3	3	2	2	19
108	2	3	2	2	2	3	14	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	21
109	1	4	1	2	2	3	13	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	4	28
110	1	4	1	2	2	3	13	3	4	3	3	3	16	4	3	4	4	4	4	27
111	2	3	2	3	3	3	16	2	2	2	2	3	11	3	3	3	3	3	3	21
112	2	4	3	2	3	3	17	3	3	2	2	3	13	4	3	3	4	4	4	26
113	2	4	2	3	2	3	16	4	3	3	3	2	15	3	3	4	3	3	3	22
114	2	4	2	3	2	3	16	4	4	3	4	2	17	3	3	4	3	3	3	22
115	2	3	2	2	3	3	15	3	3	2	2	2	12	4	3	3	4	4	4	26

116	1	4	2	3	3	3	16	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	4	26
117	2	3	2	2	2	3	14	3	3	2	2	2	12	3	3	3	3	3	3	3	21
118	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
119	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	3	20
120	2	3	2	2	2	3	14	2	3	4	2	4	15	3	2	3	3	3	3	3	20
121	1	4	1	3	2	3	14	4	4	4	3	4	19	3	3	3	3	3	3	3	21
122	1	4	2	3	4	3	17	2	3	3	2	3	13	3	2	3	3	3	3	3	20
123	2	3	2	2	2	4	15	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	2	3	19
124	2	4	2	3	2	2	15	3	3	3	3	3	15	3	2	4	3	3	3	3	21
125	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	4	3	26
126	2	4	1	2	2	4	15	3	3	3	2	3	14	4	2	4	4	3	3	3	23
127	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	2	14	3	2	3	3	3	3	3	20
128	2	4	3	2	2	3	16	3	3	3	2	3	14	4	2	4	3	3	3	3	22
129	2	3	2	3	2	3	15	2	2	3	2	3	12	3	2	3	3	3	3	3	20
130	2	3	2	2	1	3	13	3	3	3	2	3	14	2	2	4	4	3	3	4	22
131	1	4	2	3	4	2	16	2	3	2	2	2	11	3	3	3	4	3	3	3	22
132	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
133	1	3	1	3	3	3	14	4	4	3	3	4	18	3	3	4	4	3	3	3	23
134	2	4	1	3	2	3	15	2	3	3	2	3	13	3	3	3	3	3	3	3	21
135	1	3	1	3	2	3	13	3	3	3	2	4	15	3	2	3	4	4	4	3	23
136	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
137	3	3	1	2	3	3	15	2	3	3	3	2	13	4	2	3	3	3	3	3	21
138	1	4	1	3	2	3	14	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	3	3	4	25
139	2	3	3	2	1	4	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21

140	1	4	1	3	2	3	14	3	3	4	3	3	16	4	2	4	4	3	3	4	24
141	2	2	3	2	2	2	13	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
142	3	3	2	3	2	3	16	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
143	3	4	2	2	2	3	16	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	3	3	4	25
144	2	2	2	3	2	2	13	3	3	2	2	3	13	4	3	3	2	3	3	3	21
145	2	2	2	3	4	2	15	4	3	2	2	3	14	4	3	3	2	3	4	3	22
146	1	4	1	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	3	4	26
147	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	4	3	25
148	1	4	1	3	1	4	14	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	4	4	4	28
149	1	4	1	3	1	4	14	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	4	4	4	28
150	2	4	1	2	2	3	14	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	2	4	24
151	1	4	1	3	2	3	14	4	4	4	3	3	18	4	3	4	4	4	3	4	26
152	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	4	2	3	4	3	3	4	23
153	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	2	14	3	2	3	3	3	3	3	20
154	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
155	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
156	1	3	1	2	2	3	12	4	4	4	2	3	17	4	2	4	3	2	4	4	23
157	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
158	2	3	1	3	3	3	15	2	3	3	2	3	13	3	3	3	3	3	3	3	21
159	3	4	1	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	4	4	4	4	4	25
160	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	3	11	3	2	3	4	3	3	3	21
161	3	4	1	3	3	2	16	3	3	3	3	3	15	3	2	4	4	4	4	4	25
162	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
163	3	4	1	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	4	4	4	4	4	25

164	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	21
165	3	4	1	3	3	2	16	3	3	3	3	15	3	2	4	4	4	4	4	25
166	3	4	1	3	3	2	16	3	3	3	3	15	3	2	4	4	4	4	4	25
167	2	3	1	2	2	3	13	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	3	24
168	2	2	2	2	3	3	14	4	3	3	2	4	16	4	3	2	4	4	3	24
169	2	3	1	2	2	3	13	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	21
170	2	3	3	2	2	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	3	21
171	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	4	3	3	4	3	3	23
172	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	3	22
173	1	3	2	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	2	3	3	4	4	4	24
174	3	3	2	3	2	2	15	3	3	3	2	3	14	3	2	3	4	4	3	22
175	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	4	23
176	1	3	2	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	4	4	4	4	4	4	28
177	1	4	2	2	2	4	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	4	3	3	22
178	2	3	2	3	2	3	15	3	2	3	2	2	12	3	3	3	3	3	3	21
179	1	4	1	4	1	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	28
180	1	3	1	2	2	3	12	3	3	2	2	2	12	3	2	3	4	3	4	23
181	3	3	2	2	1	4	15	2	3	3	3	3	14	3	2	3	4	3	3	22
182	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	21
183	4	3	2	1	1	3	14	3	3	3	3	2	14	4	3	4	4	4	4	27
184	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	2	2	3	3	3	3	19
185	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	2	3	20
186	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	20
187	1	3	2	2	2	3	13	4	3	4	1	4	16	4	4	4	3	4	4	27

188	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
189	2	3	2	3	3	3	16	2	2	2	2	2	10	2	2	3	3	2	3	3	18
190	1	4	1	2	2	3	13	3	3	3	3	3	15	3	2	4	4	4	3	3	23
191	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	2	3	3	3	3	3	3	20
192	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
193	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20
194	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
195	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	3	4	4	3	3	23
196	2	3	2	1	1	3	12	3	3	3	2	2	13	3	2	3	4	4	4	3	23
197	2	3	1	2	1	3	12	3	3	3	2	2	13	3	2	3	4	4	3	3	22
198	2	3	1	1	1	3	11	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	21
199	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	4	3	3	4	3	3	3	23
200	1	3	2	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	4	3	3	3	3	3	3	22
201	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	3	20
202	2	4	2	3	1	3	15	4	4	4	3	4	19	3	3	4	4	4	4	4	26
203	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	4	3	16	3	2	3	3	3	3	3	20
204	2	4	1	2	2	2	13	3	3	4	3	4	17	3	3	3	4	3	3	3	22
205	2	4	1	2	1	3	13	3	3	4	2	4	16	3	3	4	4	4	4	4	26
206	2	1	2	3	1	3	12	4	4	4	3	4	19	3	3	4	4	4	4	4	26
207	2	3	1	3	2	3	14	3	3	3	3	2	14	4	4	4	4	4	4	4	28
208	1	4	1	2	2	3	13	4	4	4	3	4	19	3	3	4	4	4	4	4	26
209	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
210	2	2	2	2	2	3	13	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
211	3	3	1	1	1	3	12	3	3	3	1	3	13	4	2	3	3	3	3	3	22

212	2	3	2	3	3	2	15	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	3	21
213	2	3	1	2	2	3	13	3	4	3	3	4	17	4	3	4	4	3	4	4	26
214	2	3	2	2	2	4	15	3	3	3	2	2	13	3	2	3	4	4	3	3	22
215	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	3	4	3	3	3	22
216	2	3	2	1	1	3	12	3	2	3	2	2	12	3	2	3	3	3	3	3	20
217	2	2	2	2	2	3	13	2	3	2	2	2	11	3	3	3	3	3	4	3	22
218	3	3	3	2	2	1	14	3	3	3	2	3	14	4	3	3	3	3	4	3	23
219	2	3	2	2	1	3	13	2	2	2	1	3	10	3	2	4	4	4	2	3	22
220	2	3	1	2	1	3	12	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	3	3	22
221	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	4	3	3	3	3	3	3	22
222	1	4	1	2	2	3	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28
223	1	4	1	4	2	3	15	4	4	4	2	3	17	4	4	4	4	4	4	4	28
224	1	4	1	4	2	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28
225	1	4	1	2	1	4	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28
226	1	4	1	2	2	3	13	2	2	3	3	3	13	4	4	4	4	4	4	4	28
227	1	4	1	2	2	3	13	4	4	4	2	3	17	4	4	4	4	4	4	4	28
228	2	2	3	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	3	20
229	2	2	3	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	3	20
230	2	3	1	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	3	3	24
231	1	4	1	4	4	2	16	3	3	3	3	4	16	4	2	4	4	4	4	4	26
232	1	4	1	4	4	3	17	3	3	3	3	3	15	4	2	4	4	4	4	4	26
233	1	4	2	2	2	3	14	3	3	3	2	2	13	4	4	4	4	4	4	4	28
234	2	4	2	3	2	1	14	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	3	3	25
235	2	3	2	2	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21

236	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	3	20
237	2	3	3	2	1	4	15	2	3	2	1	3	11	3	2	3	3	4	4	4	23
238	2	4	2	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	2	3	20
239	2	3	1	2	4	3	15	3	3	2	3	2	13	3	3	4	4	4	3	3	24
240	1	3	2	2	1	3	12	4	4	4	2	3	17	3	3	3	4	4	4	4	25
241	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
242	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
243	2	3	2	1	2	3	13	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
244	2	4	1	1	1	3	12	4	4	3	1	4	16	3	3	3	4	3	3	3	22
245	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
246	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
247	2	4	1	3	2	4	16	3	3	3	2	2	13	3	1	4	4	4	4	4	24
248	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
249	3	2	2	3	3	2	15	3	3	3	3	2	14	3	2	3	3	3	3	2	19
250	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
251	2	2	2	2	2	3	13	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21
252	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	2	4	15	3	3	4	4	3	3	4	24
253	1	3	2	1	1	4	12	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28
254	1	4	1	2	1	3	12	4	3	3	2	3	15	4	3	4	4	3	3	4	25
255	2	4	2	2	1	3	14	3	3	3	2	2	13	3	3	3	4	3	3	4	23
256	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
257	1	3	2	2	2	3	13	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	4	3	3	25
258	1	4	1	3	2	3	14	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	3	27
259	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	4	3	2	3	2	3	20

260	2	4	1	1	1	2	11	2	3	3	2	4	14	4	2	3	4	4	4	4	25
261	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
262	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
263	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
264	1	4	3	1	1	4	14	3	3	3	2	2	13	4	3	3	4	4	3	3	24
265	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
266	1	4	1	3	1	4	14	3	3	4	3	4	17	4	3	4	4	4	4	3	26
267	1	3	2	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21
268	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	4	3	25
269	2	4	1	3	2	4	16	2	3	3	2	3	13	3	3	3	3	4	4	3	23
270	2	4	1	3	2	4	16	2	3	3	2	3	13	3	3	4	3	3	4	3	23
271	2	3	3	2	2	3	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
272	1	3	2	2	2	4	14	3	3	3	2	3	14	4	3	3	4	3	3	3	23
273	1	3	1	2	2	3	12	3	3	3	2	3	14	4	3	3	4	4	4	4	26
274	2	3	2	3	3	3	16	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20
275	1	3	1	4	3	3	15	2	3	2	2	3	12	4	2	4	4	4	3	3	24
276	1	4	1	2	2	4	14	3	3	3	3	2	14	3	2	4	4	4	3	3	23
277	2	3	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	3	3	20

No	Asimetri Informasi							Anggaran Partisipatif						
	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z3.5	Z3.6	Z	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X
1	2	2	2	3	3	3	15	3	4	3	3	3	4	20
2	3	2	2	3	2	3	15	4	4	3	3	2	3	19
3	2	2	3	3	2	3	15	4	2	3	2	2	2	15
4	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	2	3	18
5	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18
6	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
7	4	3	4	3	3	3	20	3	3	3	3	2	2	16
8	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	3	4	20
9	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	3	4	4	22
10	3	3	2	4	3	2	17	4	4	3	3	3	4	21
11	2	3	3	3	3	2	16	4	3	3	3	4	3	20
12	2	2	2	4	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17
13	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	4	20
14	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	4	4	23
15	3	2	2	2	2	2	13	4	3	1	4	4	4	20
16	2	2	2	2	2	3	13	4	4	4	3	3	4	22
17	3	3	2	3	2	3	16	4	3	3	3	3	3	19
18	3	2	3	3	2	2	15	3	3	3	3	3	3	18
19	2	2	2	2	2	2	12	4	3	3	2	3	3	18
20	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	4	2	4	21
21	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
22	2	2	3	3	2	3	15	4	3	3	4	3	4	21

23	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
24	3	3	2	4	2	3	17	4	3	4	4	3	4	22
25	3	3	4	4	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24
26	1	2	2	4	2	2	13	3	3	3	3	2	2	16
27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	3	21
28	3	3	2	4	3	2	17	4	4	4	4	4	4	24
29	2	3	3	3	3	3	17	4	4	4	4	3	3	22
30	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	3	2	4	20
31	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20
32	3	4	4	3	3	3	20	4	3	4	3	3	4	21
33	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18
34	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	3	3	4	22
35	2	2	2	3	2	2	13	3	2	3	3	3	3	17
36	2	3	3	3	3	3	17	4	4	3	4	3	4	22
37	2	4	4	4	4	4	22	4	3	4	3	3	3	20
38	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18
39	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	3	3	3	21
40	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18
41	2	2	2	2	2	2	12	3	3	2	3	2	2	15
42	3	2	3	3	2	3	16	4	4	3	3	3	3	20
43	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	3	18
44	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
45	3	3	3	3	2	2	16	4	4	4	3	3	3	21
46	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18

47	3	3	3	3	2	3	17	3	2	2	2	2	3	14
48	3	3	3	4	3	3	19	4	3	3	3	3	3	19
49	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
50	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	2	3	18
51	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
52	2	2	2	3	2	2	13	3	3	2	2	2	3	15
53	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	3	3	19
54	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
55	3	3	3	3	3	3	18	4	4	2	3	3	3	19
56	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	3	17
57	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	2	3	18
58	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	2	3	16
59	3	3	3	3	2	2	16	4	3	4	3	3	3	20
60	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	3	17
61	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	3	20
62	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	3	20
63	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
64	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	2	20
65	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24
66	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
67	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	4	4	4	24
68	2	3	3	3	3	3	17	4	3	2	3	3	3	18
69	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	17
70	2	2	2	3	3	3	15	4	3	3	3	3	3	19

71	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	2	3	17
72	3	3	4	4	3	3	20	4	4	3	3	3	3	20
73	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	2	3	20
74	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	3	4	3	19
75	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
76	3	1	1	3	1	1	10	3	3	3	3	3	3	18
77	4	2	2	3	2	2	15	4	3	3	4	3	3	20
78	3	2	2	3	2	2	14	3	4	4	3	4	4	22
79	2	2	3	3	2	2	14	4	4	4	3	3	3	21
80	2	2	2	2	3	2	13	4	4	3	3	4	4	22
81	2	2	2	2	2	2	12	4	4	3	3	3	4	21
82	3	2	3	3	2	2	15	4	4	4	4	4	4	24
83	3	3	3	3	2	3	17	4	4	4	3	2	4	21
84	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	2	4	20
85	2	2	3	3	3	3	16	4	4	4	4	2	4	22
86	3	3	3	3	2	2	16	4	4	4	4	2	4	22
87	3	3	2	4	2	3	17	3	3	4	4	3	3	20
88	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23
89	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
90	3	3	2	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	18
91	1	2	1	4	3	3	14	4	4	3	2	1	3	17
92	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18
93	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13
94	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	2	2	2	13

95	3	2	2	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17
96	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	4	4	20
97	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	2	3	2	16
98	3	2	2	3	3	3	16	3	3	4	4	3	4	21
99	3	3	3	4	4	4	21	3	2	2	2	3	3	15
100	3	2	2	3	3	3	16	3	3	3	2	2	2	15
101	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
102	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	3	3	22
103	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	2	3	20
104	3	3	2	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	18
105	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	2	3	20
106	3	2	3	3	2	2	15	3	4	2	2	2	3	16
107	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	2	3	3	17
108	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	2	3	20
109	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23
110	2	2	3	3	2	3	15	4	4	4	4	3	4	23
111	2	3	2	3	2	2	14	3	3	3	3	3	3	18
112	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	4	3	19
113	2	2	3	4	3	3	17	4	3	3	3	3	4	20
114	2	2	3	4	3	3	17	4	3	3	3	3	4	20
115	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	4	3	19
116	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23
117	2	2	2	3	2	3	14	3	2	3	2	3	2	15
118	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18

119	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	2	3	17
120	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20
121	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	4	4	4	24
122	2	2	2	2	2	2	12	4	4	3	3	3	3	20
123	2	2	3	3	2	2	14	4	3	3	2	2	3	17
124	3	3	3	3	3	3	18	4	3	4	3	3	4	21
125	2	3	2	3	3	2	15	4	3	3	3	4	3	20
126	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	3	3	19
127	2	2	2	2	2	2	12	4	3	3	3	2	3	18
128	2	2	2	3	2	2	13	3	4	3	3	4	4	21
129	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	2	3	3	17
130	3	3	3	3	2	3	17	4	4	4	2	3	4	21
131	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	3	2	3	17
132	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	2	3	17
133	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	3	3	4	22
134	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
135	3	3	3	4	3	3	19	4	3	3	3	3	4	20
136	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
137	2	3	2	3	2	2	14	4	3	3	4	4	3	21
138	3	2	2	3	2	2	14	4	4	4	3	2	4	21
139	3	2	3	3	2	2	15	4	4	3	3	3	3	20
140	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	3	4	20
141	3	3	2	3	3	2	16	3	3	3	3	2	3	17
142	2	3	2	3	2	2	14	3	3	3	3	3	3	18

143	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
144	3	2	2	3	3	3	16	3	3	2	2	4	4	18
145	3	2	2	3	3	3	16	4	3	2	2	4	4	19
146	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
147	4	3	3	4	4	4	22	4	3	3	3	4	4	21
148	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
149	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
150	3	3	3	3	2	2	16	4	3	4	4	3	4	22
151	2	2	2	3	2	2	13	4	4	3	3	4	4	22
152	3	4	3	3	3	3	19	4	3	3	3	3	4	20
153	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	3	3	17
154	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18
155	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
156	2	2	2	3	2	2	13	4	4	4	4	2	4	22
157	3	2	2	3	2	3	15	4	4	3	3	2	3	19
158	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	1	1	1	12
159	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
160	2	3	3	3	2	2	15	3	3	3	3	3	3	18
161	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
162	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	4	3	19
163	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
164	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
165	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22
166	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	22

167	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	4	3	4	21
168	3	3	3	3	3	3	18	4	2	4	4	4	4	22
169	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
170	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
171	2	2	2	4	2	2	14	3	3	3	3	4	4	20
172	3	3	2	3	2	3	16	3	3	3	3	4	3	19
173	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
174	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	4	3	19
175	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	3	3	19
176	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	3	3	21
177	3	3	3	3	3	3	18	4	3	4	3	4	4	22
178	3	2	2	3	3	3	16	3	3	3	2	3	4	18
179	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	3	4	4	22
180	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	3	4	20
181	1	2	2	3	2	2	12	3	3	3	2	3	3	17
182	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	2	3	17
183	2	3	3	3	4	4	19	4	4	4	3	4	3	22
184	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18
185	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18
186	2	3	3	3	2	2	15	4	3	3	3	2	3	18
187	4	4	4	4	4	4	24	4	3	2	3	3	3	18
188	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	2	3	17
189	2	3	3	3	2	2	15	2	2	2	2	3	3	14
190	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	4	4	21

191	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
192	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	2	2	3	16
193	2	2	2	2	3	3	14	3	3	3	2	2	3	16
194	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
195	3	3	2	3	3	2	16	4	3	3	3	3	3	19
196	3	3	3	3	2	2	16	3	3	4	3	3	4	20
197	3	2	3	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	18
198	3	3	4	3	2	3	18	3	3	3	4	3	3	19
199	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	3	4	20
200	3	2	3	3	2	3	16	4	3	3	3	3	3	19
201	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	2	3	17
202	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	4	4	4	24
203	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	18
204	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	3	4	23
205	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	3	4	23
206	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	4	4	4	24
207	2	2	3	3	2	2	14	4	4	4	3	4	4	23
208	2	2	3	3	3	2	15	4	4	3	3	4	4	22
209	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	18
210	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
211	3	3	3	3	3	2	17	4	3	3	2	3	3	18
212	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
213	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	4	22
214	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	3	20

215	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	3	4	18
216	1	2	3	3	2	2	13	4	3	3	3	3	3	19
217	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	4	20
218	3	2	3	3	2	2	15	4	3	3	4	2	4	20
219	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	3	16
220	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	3	3	19
221	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	3	20
222	3	3	3	3	2	3	17	4	4	4	4	4	4	24
223	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
224	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18
225	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
226	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24
227	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
228	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	2	3	17
229	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	2	3	17
230	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
231	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
232	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
233	3	2	3	3	2	2	15	4	4	4	4	4	3	23
234	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	2	17
235	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	3	3	19
236	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	3	3	4	20
237	2	2	2	3	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12
238	2	2	3	3	3	3	16	3	3	3	3	2	3	17

239	2	2	3	3	2	3	15	3	3	3	4	3	3	19
240	2	2	2	3	2	2	13	4	4	4	3	3	3	21
241	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17
242	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	1	3	15
243	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	2	3	16
244	3	3	4	4	4	3	21	4	4	4	3	4	3	22
245	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
246	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
247	3	3	3	3	3	3	18	4	2	3	3	2	4	18
248	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
249	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	3	3	18
250	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
251	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
252	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	3	4	23
253	3	3	2	2	3	2	15	4	4	4	4	3	4	23
254	3	4	3	4	2	3	19	4	3	3	3	2	4	19
255	3	3	3	4	3	3	19	4	3	3	3	2	3	18
256	2	2	2	3	2	2	13	4	3	3	3	2	3	18
257	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	2	4	4	22
258	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23
259	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
260	3	3	3	3	2	3	17	4	4	4	4	2	4	22
261	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
262	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18

263	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
264	3	3	3	3	3	3	18	4	3	4	3	3	3	20
265	3	2	2	3	2	3	15	4	4	3	3	3	3	20
266	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24
267	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
268	2	2	2	4	2	2	14	4	3	3	3	3	3	19
269	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	3	3	4	20
270	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	3	4	4	21
271	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19
272	3	4	3	3	3	4	20	4	3	3	3	3	3	19
273	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	3	20
274	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
275	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18
276	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	3	4	4	23
277	2	2	3	3	2	2	14	3	3	3	3	2	3	17

LAMPIRAN 3
HASIL UJI VALIDITAS
DAN RELIABILITAS

LAMPIRAN 3. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

c. Uji Validitas

1) Hasil Uji Validitas *Budgetary Slack*

		Correlations						Budgetary_Slack
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	
Y1.1	Pearson Correlation	1	-.388**	.415**	-.013	.133*	-.222**	.425**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.830	.027	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Y1.2	Pearson Correlation	-.388**	1	-.562**	.055	-.138*	.142*	.046
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.365	.022	.018	.446
	N	277	277	277	277	277	277	277
Y1.3	Pearson Correlation	.415**	-.562**	1	-.079	.078	-.127*	.314**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.191	.198	.035	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Y1.4	Pearson Correlation	-.013	.055	-.079	1	.468**	-.294**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.830	.365	.191		.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Y1.5	Pearson Correlation	.133*	-.138*	.078	.468**	1	-.484**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.027	.022	.198	.000		.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Y1.6	Pearson Correlation	-.222**	.142*	-.127*	-.294**	-.484**	1	-.077
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.035	.000	.000		.201
	N	277	277	277	277	277	277	277
Budgetary_Slack	Pearson Correlation	.425**	.046	.314**	.645**	.622**	-.077	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.446	.000	.000	.000	.201	
	N	277	277	277	277	277	277	277

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2) Hasil Uji Validitas Kapasitas Individu

		Correlations					Kapasitas_Individu
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	
Z1.1	Pearson Correlation	1	.601**	.554**	.283**	.368**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277
Z1.2	Pearson Correlation	.601**	1	.568**	.329**	.434**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277
Z1.3	Pearson Correlation	.554**	.568**	1	.389**	.489**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277
Z1.4	Pearson Correlation	.283**	.329**	.389**	1	.258**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277
Z1.5	Pearson Correlation	.368**	.434**	.489**	.258**	1	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	277	277	277	277	277	277
Kapasitas_Individu	Pearson Correlation	.736**	.764**	.801**	.650**	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	277	277	277	277	277	277

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3) Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

		Correlations							Budaya_ Organisasi
		Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	Z2.7	
Z2.1	Pearson Correlation	1	.357**	.374**	.417**	.399**	.378**	.411**	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Z2.2	Pearson Correlation	.357**	1	.237**	.174**	.191**	.227**	.192**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.001	.000	.001	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Z2.3	Pearson Correlation	.374**	.237**	1	.580**	.498**	.448**	.546**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Z2.4	Pearson Correlation	.417**	.174**	.580**	1	.690**	.463**	.512**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Z2.5	Pearson Correlation	.399**	.191**	.498**	.690**	1	.591**	.506**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Z2.6	Pearson Correlation	.378**	.227**	.448**	.463**	.591**	1	.656**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Z2.7	Pearson Correlation	.411**	.192**	.546**	.512**	.506**	.656**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	277	277	277	277	277	277	277	277
Budaya_ Organisasi	Pearson Correlation	.676**	.514**	.730**	.772**	.776**	.744**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	277	277	277	277	277	277	277	277

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4) Hasil Uji Validitas Asimetri Informasi

		Correlations						Asimetri_ Informasi
		Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z3.5	Z3.6	
Z3.1	Pearson Correlation	1	.675**	.611**	.386**	.533**	.574**	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Z3.2	Pearson Correlation	.675**	1	.740**	.441**	.645**	.665**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Z3.3	Pearson Correlation	.611**	.740**	1	.463**	.594**	.643**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Z3.4	Pearson Correlation	.386**	.441**	.463**	1	.489**	.464**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Z3.5	Pearson Correlation	.533**	.645**	.594**	.489**	1	.743**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Z3.6	Pearson Correlation	.574**	.665**	.643**	.464**	.743**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Asimetri_ Informasi	Pearson Correlation	.752**	.830**	.808**	.596**	.797**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	277	277	277	277	277	277	277

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5) Hasil Uji Validitas Anggaran Partisipatif

		Correlations						Anggaran Partisipatif
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
X1.1	Pearson Correlation	1	.532**	.437**	.385**	.208**	.467**	.685**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
X1.2	Pearson Correlation	.532**	1	.582**	.399**	.263**	.501**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
X1.3	Pearson Correlation	.437**	.582**	1	.474**	.270**	.436**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
X1.4	Pearson Correlation	.385**	.399**	.474**	1	.364**	.457**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
X1.5	Pearson Correlation	.208**	.263**	.270**	.364**	1	.439**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.000	.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
X1.6	Pearson Correlation	.467**	.501**	.436**	.457**	.439**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	277	277	277	277	277	277	277
Anggaran_Partisipatif	Pearson Correlation	.685**	.751**	.738**	.718**	.627**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	277	277	277	277	277	277	277

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d. Uji Reliabilitas

1) Hasil Uji Reliabilitas *Budgetary Slack*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	57.8
	Excluded ^a	117	42.2
	Total	277	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

2) Hasil Uji Reliabilitas Kapasitas Individu

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	277	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	277	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	5

3) Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	277	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	277	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	7

4) Hasil Uji Reliabilitas Asimetri Informasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	277	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	277	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	6

5) Hasil Uji Reliabilitas Anggaran Partisipatif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	277	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	277	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	6

LAMPIRAN 4
FREQUENCIES KARAKTERISTIK
RESPONDEN

LAMPIRAN 4. FREQUENCIES KARAKTERISTIK RESPONDEN

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		JenisKelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	157	56.7	56.7	56.7
	Perempuan	120	43.3	43.3	100.0
Total		277	100.0	100.0	

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

		Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	8.1	8.1	8.1
	30-40 tahun	26	8.1	8.1	16.2
	41-50 tahun	139	43.4	43.4	59.7
	>50 tahun	129	40.3	40.3	100.0
	Total	320	100.0	100.0	

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	8	2.5	2.9	2.9
	Diploma	14	4.4	5.1	7.9
	S1	141	44.1	50.9	58.8
	S2	112	35.0	40.4	99.3
	Lain-Lain	2	.6	.7	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon

		Eselon			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	III a	5	1.6	1.8	1.8
	III b	30	9.4	10.8	12.6
	IV a	44	13.8	15.9	28.5
	IV b	173	54.1	62.5	91.0
	6	25	7.8	9.0	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Mengikuti Pelatihan Anggaran

		Pelatihan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum pernah	196	61.2	70.8	70.8
	1-2 kali	57	17.8	20.6	91.3
	3-4 kali	12	3.8	4.3	95.7
	4 kali	3	.9	1.1	96.8
	Lebih dari 4 kali	9	2.8	3.2	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

f. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pengalaman

		Pengalaman			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 1 tahun	15	4.7	5.4	5.4
	1-2 tahun	30	9.4	10.8	16.2
	3-4 tahun	44	13.8	15.9	32.1
	4 tahun	16	5.0	5.8	37.9
	Lebih dari 4 tahun	172	53.8	62.1	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

PERHITUNGAN DISTRIBUSI KECENDERUNGAN VARIABEL

1. Budgetary Slack

$$\begin{aligned} \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{X max} + \text{X min}) \\ &= \frac{1}{2} (11 + 5) \\ &= 8 \\ \text{Standar Deviasi ideal (Si)} &= \frac{1}{6} (\text{X max} - \text{X min}) \\ &= \frac{1}{6} (11 - 5) \\ &= 1 \end{aligned}$$

Penentuan Kategori :

$$\begin{aligned} \text{a. Tinggi} &= > \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 8 + 1(1) \\ &= > 9 \\ \text{b. Sedang} &= \text{Mi} - 1(\text{Si}) \leq \text{X} \leq \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 8 - 1(1) \leq \text{X} \leq 8 + 1(1) \\ &= 7 \leq \text{X} \leq 9 \\ \text{c. Rendah} &= < \text{Mi} - 1(\text{Si}) \\ &= < 8 - 1(1) \\ &= < 7 \end{aligned}$$

2. Kapasitas Individu

$$\begin{aligned} \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{X max} + \text{X min}) \\ &= \frac{1}{2} (20 + 7) \\ &= 13,5 \\ \text{Standar Deviasi ideal (Si)} &= \frac{1}{6} (\text{X max} - \text{X min}) \\ &= \frac{1}{6} (20 - 7) \\ &= 2,167 \end{aligned}$$

Penentuan Kategori :

$$\begin{aligned} \text{a. Tinggi} &= > 13,5 + 1(2) \\ &= 13,5 + 1(2) \\ &= > 15,5 \\ &\approx > 16 \\ \text{b. Sedang} &= \text{Mi} - 1(\text{Si}) \leq \text{X} \leq \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 13,5 - 1(2) \leq \text{X} \leq 13,5 + 1(2) \\ &= 11,5 \leq \text{X} \leq 15,5 \\ &\approx 12 \leq \text{X} \leq 16 \\ \text{c. Rendah} &= < \text{Mi} - 1(\text{Si}) \\ &= < 13,5 - 1(2) \\ &= < 11,5 \\ &\approx < 12 \end{aligned}$$

3. Budaya Organisasi

$$\begin{aligned} \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{X max} + \text{X min}) \\ &= \frac{1}{2} (28 + 14) \\ &= 21 \\ \text{Standar Deviasi ideal (Si)} &= \frac{1}{6} (\text{X max} - \text{X min}) \\ &= \frac{1}{6} (28 - 14) \\ &= 2,33 \end{aligned}$$

Penentuan Kategori :

$$\begin{aligned} \text{a. Tinggi} &= > \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 21 + 1(2,33) \\ &= > 23,33 \\ &\approx > 23 \\ \text{b. Sedang} &= \text{Mi} - 1(\text{Si}) \leq \text{X} \leq \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 21 - 1(2,33) \leq \text{X} \leq 21 + 1(2,33) \\ &= 18,67 \leq \text{X} \leq 23,33 \\ &\approx 19 \leq \text{X} \leq 23 \\ \text{c. Rendah} &= < \text{Mi} - 1(\text{Si}) \\ &= < 21 - 1(2,33) \\ &= < 18,67 \\ &\approx < 19 \end{aligned}$$

4. Asimetri Informasi

$$\begin{aligned} \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (\text{X max} + \text{X min}) \\ &= \frac{1}{2} (24 + 10) \\ &= 17 \\ \text{Standar Deviasi ideal (Si)} &= \frac{1}{6} (\text{X max} - \text{X min}) \\ &= \frac{1}{6} (24 - 10) \\ &= 2,33 \end{aligned}$$

Penentuan Kategori :

$$\begin{aligned} \text{a. Tinggi} &= > \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 17 + 1(2,33) \\ &= > 19,33 \\ &\approx > 19 \\ \text{b. Sedang} &= \text{Mi} - 1(\text{Si}) \leq \text{X} \leq \text{Mi} + 1(\text{Si}) \\ &= 17 - 1(2,33) \leq \text{X} \leq 17 + 1(2,33) \\ &= 14,67 \leq \text{X} \leq 19,33 \\ &\approx 15 \leq \text{X} \leq 19 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{c. Rendah} &= <Mi - 1(Si) \\
 &= <17 - 1(2,33) \\
 &= <14,67 \\
 &\approx <15
 \end{aligned}$$

5. Anggaran Partisipatif

$$\begin{aligned}
 \text{Mean ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X \text{ max} + X \text{ min}) \\
 &= \frac{1}{2} (24 + 12) \\
 &= 18 \\
 \text{Standar Deviasi ideal (Si)} &= \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min}) \\
 &= \frac{1}{6} (24 - 12) \\
 &= 2
 \end{aligned}$$

Penentuan Kategori :

$$\begin{aligned}
 \text{a. Tinggi} &= >Mi + 1(Si) \\
 &= 18 + 1(2) \\
 &= > 20 \\
 \text{b. Sedang} &= Mi - 1(Si) \leq X \leq Mi + 1(Si) \\
 &= 18 - 1(2) \leq X \leq 18 + 1(2) \\
 &= 16 \leq X \leq 20 \\
 \text{c. Rendah} &= <Mi - 1(Si) \\
 &= <18 - 1(2) \\
 &= <16
 \end{aligned}$$

LAMPIRAN 5
ANALISIS STATISTIK
DESKRIPTIF

LAMPIRAN 5. ANALISIS DESKRIPTIF STATISTIK

Statistics

		Y	Z1	Z2	Z3	X
N	Valid	277	277	277	277	277
	Missing	43	43	43	43	43
Mean		8.23	14.51	22.53	16.74	19.47
Median		8.00	14.00	22.00	17.00	19.00
Mode		8	14	21	18	18
Std. Deviation		1.368	2.044	2.664	2.882	2.444
Minimum		5	7	14	10	12
Maximum		11	20	28	24	24

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	8	2.5	2.9	2.9
	6	27	8.4	9.7	12.6
	7	41	12.8	14.8	27.4
	8	78	24.4	28.2	55.6
	9	69	21.6	24.9	80.5
	10	49	15.3	17.7	98.2
	11	5	1.6	1.8	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	1	.3	.4	.4
	10	6	1.9	2.2	2.5
	11	8	2.5	2.9	5.4
	12	15	4.7	5.4	10.8
	13	49	15.3	17.7	28.5
	14	72	22.5	26.0	54.5
	15	65	20.3	23.5	78.0
	16	21	6.6	7.6	85.6
	17	16	5.0	5.8	91.3
	18	8	2.5	2.9	94.2
	19	9	2.8	3.2	97.5
	20	7	2.2	2.5	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	1	.3	.4	.4
	15	1	.3	.4	.7
	16	1	.3	.4	1.1
	17	1	.3	.4	1.4
	18	2	.6	.7	2.2
	19	8	2.5	2.9	5.1
	20	43	13.4	15.5	20.6
	21	72	22.5	26.0	46.6
	22	32	10.0	11.6	58.1
	23	30	9.4	10.8	69.0
	24	22	6.9	7.9	76.9
	25	15	4.7	5.4	82.3
	26	19	5.9	6.9	89.2
	27	11	3.4	4.0	93.1
	28	19	5.9	6.9	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	.3	.4	.4
	12	13	4.1	4.7	5.1
	13	36	11.2	13.0	18.1
	14	16	5.0	5.8	23.8
	15	27	8.4	9.7	33.6
	16	30	9.4	10.8	44.4
	17	28	8.8	10.1	54.5
	18	73	22.8	26.4	80.9
	19	22	6.9	7.9	88.8
	20	9	2.8	3.2	92.1
	21	4	1.2	1.4	93.5
	22	4	1.2	1.4	94.9
	23	1	.3	.4	95.3
	24	13	4.1	4.7	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

X

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	2	.6	.7	.7
	13	2	.6	.7	1.4
	14	2	.6	.7	2.2
	15	7	2.2	2.5	4.7
	16	9	2.8	3.2	7.9
	17	26	8.1	9.4	17.3
	18	64	20.0	23.1	40.4
	19	34	10.6	12.3	52.7
	20	44	13.8	15.9	68.6
	21	22	6.9	7.9	76.5
	22	32	10.0	11.6	88.1
	23	13	4.1	4.7	92.8
	24	20	6.2	7.2	100.0
	Total	277	86.6	100.0	
Missing	System	43	13.4		
Total		320	100.0		

LAMPIRAN 6
HASIL UJI NORMALITAS

LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		277
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.23833061
Most Extreme Differences	Absolute	.034
	Positive	.032
	Negative	-.034
Kolmogorov-Smirnov Z		.559
Asymp. Sig. (2-tailed)		.913

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 7
HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

LAMPIRAN 7. HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	12.918	.717		18.026	.000	
	KapasitasIndividu_Z1	-.019	.046	-.029	-.421	.674	.639
	BudayaOrganisasi_Z2	-.197	.039	-.383	-5.071	.000	.529
	AsimetriInformasi_Z3	.069	.030	.145	2.295	.022	.750
	AnggaranPartisipatif_X	-.058	.043	-.104	-1.341	.181	.500

a. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

LAMPIRAN 8
HASIL UJI HETEROSKEDASITAS

LAMPIRAN 8. HASIL UJI HETEROSKEDASITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.656	.182		3.604	.000
	KapasitasIndividu_Z1	.005	.012	.030	.405	.686
	BudayaOrganisasi_Z2	.004	.010	.034	.410	.682
	AsimetriInformasi_Z3	-.006	.008	-.054	-.781	.436
	AnggaranPartisipatif_X	-.019	.011	-.150	-1.764	.079

a. Dependent Variable: ABSRES

LAMPIRAN 9
Hasil Uji Hipotesis

LAMPIRAN 9. HASIL UJI HIPOTESIS

1. Hasil Uji Hipotesis 1 (H1)

□ Analisis Regresi Linear Sederhana (H1)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Anggaran Partisipatif_X ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.312 ^a	.098	.094	1.302

a. Predictors: (Constant), AnggaranPartisipatif_X

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.420	1	50.420	29.739	.000 ^a
	Residual	466.251	275	1.695		
	Total	516.671	276			

a. Predictors: (Constant), AnggaranPartisipatif_X

b. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.631	.629		18.490	.000
	AnggaranPartisipatif_X	-.175	.032	-.312	-5.453	.000

a. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

2. Hasil Uji Hipotesis 2 (H2)

□ Analisis Regresi Linear Berganda (H2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XZ1, AnggaranPartisipatif_X, KapasitasIndividu_Z1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336 ^a	.113	.103	1.295

a. Predictors: (Constant), XZ1, AnggaranPartisipatif_X, KapasitasIndividu_Z1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.499	3	19.500	11.619	.000 ^a
	Residual	458.172	273	1.678		
	Total	516.671	276			

a. Predictors: (Constant), XZ1, AnggaranPartisipatif_X, KapasitasIndividu_Z1

b. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.217	3.752		1.124	.262
	AnggaranPartisipatif_X	.225	.190	.403	1.184	.237
	KapasitasIndividu_Z1	.496	.261	.741	1.897	.059
	XZ1	-.027	.013	-1.309	-2.061	.040

a. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

3. Hasil Uji Hipotesis 3 (H3)

□ Analisis Regresi Linear Berganda (H3)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 ^a	.185	.156	1.257

a. Predictors: (Constant), XZ2, Budaya Organisasi_Z2, Anggaran Partisipatif_X

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.270	3	28.423	17.987	.000 ^a
	Residual	431.402	273	1.580		
	Total	516.671	276			

a. Predictors: (Constant), XZ2, Budaya Organisasi_Z2, Anggaran Partisipatif_X

b. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.418	4.691		2.647	.009
	Anggaran Partisipatif_X	-.013	.239	-.023	-.054	.957
	Budaya Organisasi_Z2	-.142	.211	-.276	-.674	.501
	XZ2	-.002	.010	-.121	-.161	.872

a. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

4. Hasil Uji Hipotesis 4 (H4)

□ Analisis Regresi Linear Berganda (H4)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XZ3, AnggaranPartisipatif_X, AsimetriInformasi_Z3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.320 ^a	.102	.093	1.303

a. Predictors: (Constant), XZ3, AnggaranPartisipatif_X, AsimetriInformasi_Z3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.954	3	17.651	10.392	.000 ^a
	Residual	463.717	273	1.699		
	Total	516.671	276			

a. Predictors: (Constant), XZ3, AnggaranPartisipatif_X, AsimetriInformasi_Z3

b. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.515	3.451		2.467	.014
	AnggaranPartisipatif_X	-.038	.176	-.068	-.218	.828
	AsimetriInformasi_Z3	.202	.207	.426	.976	.330
	XZ3	-.009	.010	-.537	-.861	.390

a. Dependent Variable: Budgetary Slack_Y

5. Hasil Analisis *Moderated Regression Analysis*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XZ3, KapasitasIndividu_Z1, BudayaOrganisasi_Z2, AnggaranPartisipatif_X, AsimetriInformasi_Z3, XZ1, XZ2 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.196	.175	1.243

a. Predictors: (Constant), XZ3, KapasitasIndividu_Z1, BudayaOrganisasi_Z2, AnggaranPartisipatif_X, AsimetriInformasi_Z3, XZ1, XZ2

b. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.146	7	14.449	9.354	.000 ^a
	Residual	415.526	269	1.545		
	Total	516.671	276			

a. Predictors: (Constant), XZ3, KapasitasIndividu_Z1, BudayaOrganisasi_Z2, AnggaranPartisipatif_X, AsimetriInformasi_Z3, XZ1, XZ2

b. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.677	4.896		1.977	.049
	AnggaranPartisipatif_X	.101	.248	.181	.409	.683
	KapasitasIndividu_Z1	.638	.310	.953	2.056	.041
	BudayaOrganisasi_Z2	-.488	.261	-.950	-1.867	.063
	AsimetriInformasi_Z3	.092	.230	.194	.400	.690
	XZ1	-.033	.015	-1.628	-2.140	.033
	XZ2	.015	.013	1.073	1.139	.256
	XZ3	-.001	.012	-.073	-.105	.916

a. Dependent Variable: BudgetarySlack_Y