

## Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Ezra Stefanus Mamentu<sup>1</sup>, Yenni Carolina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha

E-mail : ezramamentu2@gmail.com

### Article Informations

Received:  
(01-11-2022)  
Accepted  
(20-01-2023)  
Available Online :  
(01-02-2023)

### Keywords

Budgetary  
Participation,  
Organizational  
Commitment,  
Budgetary Slack.

### Abstrak

*This study aims to examine the effect of budgetary participation and organizational commitment on budgetary slack which is the basis of this research, namely the existence of ambiguous theoretical contradictions from several previous studies. The samples obtained were 45 people. For data acquisition, namely by distributing questionnaires to all respondents. The method used to analyze the data is multiple linear analysis. The results in this study state that budgetary participation and organizational commitment have a positive and significant impact on budgetary slack. The coefficient of determination is 63.5%, where variations in changes in budgetary slack can be explained by budgetary participation and organizational commitment variables, while the remaining 36.5% is explained by several other reasons outside the model.*

### Pendahuluan

Anggaran merupakan suatu perencanaan tertulis pada organisasi yang dinyatakan dengan cara kuantitatif dan berguna untuk periode waktu yang ditentukan (Dewi & Erawati, 2014). Menurut (Huseno, 2017) Anggaran memiliki peran penting saat proses perencanaan guna mencapai tujuan suatu organisasi. Menurut (Wati, 2013) anggaran dimaksudkan sebagai alat atau system pengendali administrasi yang efisien dan efektif guna untuk sampai kepada tujuan organisasi, baik swasta ataupun publik. Anggaran berfungsi sebagai suatu pedoman dan alat evaluasi kinerja untuk diwujudkan dalam tercapainya tujuan dan juga efektivitas pelaksanaan penganggaran, terjadinya partisipasi terhadap anggaran dapat membuat terjadinya peningkatan tanggung jawab serta kinerja pada manajer tingkat menengah dan bawah (Giusti et al., 2018). Secara umum hubungan antar individu mempunyai peranan penting dalam penyusunan anggaran, keberadaan anggaran menyebabkan timbulnya perilaku dari individu yaitu diantaranya perilaku negatif dan positif (Dewi & Erawati, 2014). Perilaku negatif seringkali tercipta ketika manajer melakukan senjangan dalam anggaran (Raghunandan et al., 2012).

*Budgetary slack* atau senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran sudah direncanakan dan pelaksanaan yang sebenarnya, biasanya diterapkan dengan sengaja untuk kepentingan diri sendiri atau individu dari pelaksana anggaran (Irawati & Mutiara, 2018). Kesenjangan anggaran dapat terjadi saat mereka yang ikut serta didalam pembuatan anggaran

dengan secara sengaja melebihkan atau menambah pengeluaran saat periode anggaran (Wardhana & Gayatri, 2018). Kesenjangan anggaran merupakan cara yang digunakan oleh perencana anggaran dengan sengaja adanya pengeluaran dalam jumlah besar dan pendapatan dalam jumlah kecil untuk masuk ke anggaran (Putra & Mintoyuwono, 2017). Kesenjangan anggaran merupakan selisih perbedaan sumber daya yang di anggarkan dan sumber daya secara optimal (Sugianto et al., 2020). Menurut (Rahmiati, 2013) Kesenjangan anggaran atau biasa disebut *budget slack* dilaksanakan oleh bawahan yaitu menghadirkan anggaran dengan tingkat rendah yang gampang untuk diperoleh, bawahan biasanya bertanggung jawab atas kesenjangan ini dikarenakan bawahan mengetahui bahwa kinerja dari mereka dapat dilihat melalui tingkat pelaksanaan penganggaran yang sudah ditetapkan secara umum.

Banyak penelitian yang telah dilaksanakan untuk menganalisis beberapa faktor yang menyebabkan kecenderungan untuk dapat terciptanya senjangan anggaran, contoh dari salah satu faktor yang sering diteliti serta berdampak signifikan terhadap timbulnya *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran yaitu adalah partisipasi anggaran (Dewi & Erawati, 2014). Partisipasi yaitu merupakan langkah dalam mengambil keputusan secara bersama-sama baik itu dua pihak atau lebih, yang dimana keputusannya mempunyai pengaruh bagi masa depan yang membuat keputusan (Tresnayani & Gayatri, 2016). Anggaran partisipatif atau partisipasi anggaran mengarah pada partisipasi semua tingkat manajemen didalam suatu proses penganggaran, yang mengacu kepada penetapan dari tujuan operasional dan kinerja perusahaan, juga menggunakan masukan dan saran dari karyawan yaitu manajer, untuk meningkatkan kinerja dan komitmen terhadap keberhasilan perusahaan (Ilmawan, 2017). Menurut (Putranto, 2012) partisipasi membantu menyesuaikan suatu tujuan organisasi dengan tujuan organisasi secara keseluruhan dan partisipasi juga untuk memperkuat hubungan dan menumbuhkan kreativitas dalam menyalurkan ide.

Anggaran partisipatif atau partisipasi anggaran adalah proses bagi mereka yang mengambil bagian dalam pengembangan atau proses penyusunan suatu anggaran dan mempengaruhi terhadap tujuan anggaran tersebut (Lubis, 2019). Partisipasi anggaran mengarah kepada keterlibatan dari semua tingkat manajemen untuk menyusun anggaran yang mengacu pada penentuan tujuan operasional dan penetapan tujuan kinerja perusahaan dengan memakai masukan dan saran dari karyawan dimana karyawan yang dimaksudkan ialah manajer untuk peningkatan keberhasilan perusahaan (Ilmawan, 2017). Masalah yang kerap kali terjadi dari kontribusi manajer tingkat bawah / menengah pada saat menyusun anggaran yaitu terbentuknya kesenjangan anggaran atau *budgetary slack*, karena adanya penekanan anggaran dari atasan (Khasanah, 2015). Hal tersebut dapat terjadi ketika penilaian pada kinerja bawahan sangat bergantung pada anggaran yang dibuat dan bawahan dalam hal ini meningkatkan kinerja dengan merencanakan anggaran untuk mudah digapai menggunakan senjangan anggaran (Yeandrawita, 2015)

Faktor lain yang memengaruhi *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran adalah komitmen organisasi (Khasanah, 2015). Komitmen organisasi yaitu tentang mendukung keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuannya dan mendorong setiap orang untuk melaksanakan sesuatu dengan menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan mereka sendiri (Giusti et al., 2018). Menurut (Muis et al., 2018) Secara umum komitmen organisasi adalah ketetapan yang disepakati oleh seluruh pegawai yang pada satu organisasi tentang pedoman, pelaksanaan, serta tujuan yang akan dituju secara bersama-sama pada masa yang akan datang. Komitmen organisasi merupakan keterlibatan dalam suatu organisasi yang dapat tumbuh karena setiap orang mempunyai dukungan terhadap moral serta penerimaan suatu nilai-nilai yang berada didalam organisasi

tersebut juga keterikatan emosional dengan organisasi yang mencakup komitmen untuk melayani organisasi (Prasada et al., 2020)

Komitmen organisasi adalah salah satu komponen terpenting guna penelitian ini karena merupakan faktor yang berpengaruh terhadap organisasi dalam mencapai target dan tujuannya Individu. dengan komitmen tinggi cenderung memiliki pemikiran positif dan nantinya berusaha untuk memberi yang terbaik bagi organisasi. Penelitian yang diteliti oleh (Nitiari & Yadnyana, 2014), (Sudirman et al., 2018), (Dewi & Yasa, 2014), (Safrizal, S., Taufik, T., & Basri, Y. M., 2022). menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak buruk tentang hubungan dengan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran. Besarnya komitmen organisasi membuat turunya kecenderungan setiap individu ketika dihadapkan pada *budgetary slack* atau senjangan anggaran. Komitmen terhadap suatu organisasi merupakan penyerahan diri oleh keinginan untuk berjuang dan bertahan dalam organisasi (Siswiraningtyas & Yuhertiana, 2021).

Bedanya penelitian ini dibandingkan penelitian terlebih dahulu yaitu penelitian dahulu terfokus kepada penelitian disuatu perusahaan, kantor pemerintahan, rumah sakit dan ada juga di sektor perbankan akan tetapi berfokus kepada Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Sedangkan untuk penelitian ini berfokus pada sektor perbankan BUMN dikarenakan masih belum terdapat penelitian yang meneliti tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*” pada sektor perbankan umum BUMN. Keadaan yang mendasari penelitian ini yaitu kontradiksi teoritis yang ambigu dalam partisipasi anggaran. Di satu sisi, hubungan antara partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran yang sudah diuji oleh beberapa penelitian sebelumnya dan menunjukkan hasil berpengaruh negatif (Sudirman et al., 2018), (Kuniawati & Lahaya, 2018) dan (Apriyanto, 2018). Di sisi lain, hubungan antara partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran menunjukkan hasil yang positif (Latif, 2020) dan (Miyati, 2014). Demikian halnya untuk penelitian sebelumnya mengenai komitmen organisasi. Banyak penelitian yang menunjukkan hasil positif (Putri & Indraswarawati, 2020), (Risa, 2014), (Huseno, 2017) dan Sebagian menunjukkan hasil yang negatif (Nitiari & Yadnyana, 2014) dan (Khasanah, 2015). Atas dasar hal tersebut peneliti perlu melakukan penelitian kembali terkait pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu adalah penelitian kuantitatif kausal. Yang mana Menurut (Latif, 2020) penelitian kausal menguji hubungan antara sebab juga akibat dari dua variabel ataupun lebih. Penelitian ini dilakukan pada kantor sektor perbankan yaitu pada Bank Negara Indonesia (BNI) yang mana penelitian ini dilaksanakan pada tiga kantor Bank BNI yang berada atau bertempat di kota Bandung. Penelitian ini hanya diuji di tiga kantor dikarenakan pengujian telah mengajukan di enam kantor Bank BNI akan tetapi yang menyetujui untuk melakukan penelitian ini hanya tiga kantor Bank BNI saja. Yang pertama dilakukan di bank BNI Cabang ITB, yang kedua pada bank BNI Jendral Sudirman, dan yang ketiga pada bank BNI Cihampelas. Populasi yang terdapat didalam penelitian ini ialah semua manager dan staff yang bekerja pada ketiga kantor bank BNI yang telah dituju. Metode yang dipergunakan didalam menentukan sampel pada penelitian ini yaitu merupakan convenience sampling. peneliti menetapkan batasan jumlah sampel berdasarkan rule of thumb (30 sampel). responden yang mengisi kuesioner adalah manager dan staf yang bekerja pada ketiga kantor Bank BNI yang dituju yang berada di kota Bandung. Sumber data yang dipakai merupakan data primer yang didapat menggunakan metode survey dengan cara

menyebarkan kuesioner. Skala likert dipergunakan untuk menghitung pendapat responden, melalui skala likert lima angka adalah dimulai dari angka lima (5) untuk hasil atau pendapat yang Sangat Setuju (SS) dan angka satu (1) untuk hasil atau pendapat yang Sangat Tidak Setuju (STS).

**Tabel 1 Pengukuran Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator
1	Partisipasi Anggaran	1. Pengaruh terhadap penetapan anggaran 2. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran disusun 3. Keputusan dalam penetapan anggaran
2	Komitmen Organisasi	1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi 2. Keinginan untuk bekerja keras 3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi
3	Budgwetary Slack	1. Standar anggaran 2. Sasaran anggaran 3. Pencapaian target anggaran

Sumber : Data Olahan (2022)

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas

Pengujian validitas diperuntukan sebagai penguji sampai dimana keakuratan alat pengukur untuk dapat menunjukkan konsepsi suatu kejadian yang telah diukur yaitu dengan menggunakan perbandingan r hitung dimana adalah nilai dari Corrected Item total Correlation dengan r tabel (Khasanah, 2015).

**Tabel 2 Uji Validitas**

Item	R hitung	R Tabel	Keterangan
X1.1	0.920	0.288	Valid
X1.2	0.876	0.288	Valid
X1.3	0.906	0.288	Valid
X1.4	0.929	0.288	Valid
X1.5	0.927	0.288	Valid
X1.6	0.928	0.288	Valid
X2.1	0.475	0.288	Valid
X2.2	0.605	0.288	Valid
X2.3	0.764	0.288	Valid
X2.4	0.712	0.288	Valid
X2.5	0.313	0.288	Valid
X2.6	0.298	0.288	Valid
X2.7	0.747	0.288	Valid
X2.8	0.565	0.288	Valid
X2.9	0.132	0.288	Valid
Y1	0.686	0.288	Valid
Y2	0.755	0.288	Valid
Y3	0.710	0.288	Valid
Y4	0.728	0.288	Valid
Y5	0.745	0.288	Valid
Y6	0.773	0.288	Valid

Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasarkan dari tabel r nilainya 0,288 (tabel r pearson) dengan N=45 dan tingkat signifikansi 0,05, dimana terdiri dari 6 item pada partisipasi anggaran dikatakan valid, 9 item pada komitmen organisasi yang dimana 8 item telah dikatakan adalah valid serta 1 item dikatakan tidak valid, 6 item pada *budgetary slack* dikatakan valid. Sehingga kesimpulan dari tabel 4.1 yaitu ketika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  demikian artinya item-item dari pertanyaan tersebut dapat dikatakan adalah valid.

### Uji Reabilitas

Fungsi dari pengujian reabilitas guna mengukur keefektifan dan validnya sebuah survei melalui kuesioner. Sebuah survei dikatakan valid apabila pertanyaan didalam survei sanggup mengungkap sesuatu yang nantinya diukur dari survei (Ghozali, 2013). Menurut (Latif, 2020) Uji reliabilitas data dilaksanakan memakai metode “*Cronbach’s Alpha*” dimana instrument ditetapkan reliabel apabila mempunyai keandalan nilai dari *Cronbach’s Alpha* > 0,60.

**Tabel 3 Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach’S Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.961	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.768	Reliabel
Budgetary Slack	0.827	Reliabel

Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.2 untuk uji reabilitas pada variabel Partisipasi Anggaran nilai dari *Cronbach’s Alpha* > 0,6 yaitu 0,961; pada variabel komitmen organisasi nilai dari *Cronbach’s Alpha* > 0,6 yaitu 0,768; serta pada variabel *Budgetary Slack* nilai *Cronbach’s Alpha* > 0,6 yaitu 0,827. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya seluruh variabel mempunyai nilai dari *Cronbach’s Alpha* > 0,6 yang dimana item-item dari setiap pertanyaan variabel sudah reliabel.

### Uji Normalitas

Penggunaan normalitas yaitu prasyarat sebelum dilaksanakan pengujian regresi berganda, yang mana data dalam penelitian diharuskan untuk diuji normalitas dengan uji kolmogorov smirnov, dengan menmbandingkan nilai sig. dalam model penelitian (Latif, 2020).

**Tabel 4 Uji Normalitas**

One Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameter <sup>a,b</sup>	Mean	0.0000000
	Std.Deviation	2.99699886
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.063
	Negative	-.126
Test Statistic		.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.071 <sup>c</sup>

Sumber : Data Olahan (2022)

Menurut tabel pengujian normalitas yaitu tabel 4.3 *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* nilai *Asymp sig* > 0.05 yaitu 0,071 demikian ditarik kesimpulan yang menyatakan untuk data sudah terdistribusi normal.

## Uji Multikolinearitas

Metode ini diperuntukkan sebagai alat pendeteksi terdapat atau tidak terdapatnya multikolinearitas (Ghozali, 2013). Cara agar mengetahui apakah terdapat atau tidak terdapatnya multikolinearitas adalah dengan cara sebagai berikut:

- Jikalau untuk Tolerance Value  $< 0,10$  atau VIF  $> 10$  akan dapat terjadi multikolinearitas.
- Jikalau untuk Tolerance Value  $> 0,10$  atau VIF  $< 10$  tidak akan dapat terjadi multikolinearitas.

**Tabel 5 Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.917	1.606		5.552	.000		
	TOTAL_X1	.316	.079	.499	3.990	.000	.530	1.885
	TOTAL_X2	.375	.124	.379	3.031	.004	.530	1.885

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y1

Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasar dari tabel 4.4 uji multikolinearitas diatas, nilai *tolerance*  $> 0.1$  yaitu 0,530 serta untuk nilai nilai VIF  $< 10$  yaitu 1,885. demikian diambil kesimpulan bahwa data sudah terbebas dari multikolinearitas.

## Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilaksanakan guna mengetahui apakah terdapat atau tidak kekeliruan yaitu perbedaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya (Latif, 2020). Menurut (Latif, 2020) Model regresi yang benar semestinya tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas. Adapun cara untuk mengenali indikasi heteroskedastisitas yaitu melalui uji glejser yang menjadi acuan untuk pengambilan keputusan uji glejser yaitu :

- Jikalau nilai dari sig  $> 0,05$  dengan demikian tidak akan terjadi indikasi heteroskedastisitas.
- Jikalau nilai dari sig  $< 0,05$  dengan demikian akan terjadi indikasi heteroskedastisitas.

**Tabel 6 Uji Heterokedastistas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.365	1.057		4.131	.000
	TOTAL_X1	-.011	.052	-.043	-2.15	.831
	TOTAL_X2	-.130	.081	-.318	-1.600	.117

a. Dependent Variable: ABS RES

Sumber : Data Olahan (2022)

Menurut tabel 4.5 uji heterokedastistas diatas menyatakan yaitu nilai Sig  $> 0.05$  yang mana X1 sebesar 0,831 serta X2 sebesar 0,117 dimana terbebas dari heteroskedastisitas sehingga dapat disimpulkan bahwa sudah layak untuk regresi.

## Koefisien Determinasi

Pada dasarnya koefisien determinasi guna untuk dapat melihat atau mengukur keefektifan suatu model yang menerangkan tentang variasi dalam variabel dependen, untuk nilai dari koefisien determinasi yaitu antara (0) dan (1). Teruntuk nilai dari  $R^2$  yang terbilang kecil menandakan keefektifan variabel independen yang akan dapat menyatakan variasi dari variabel dependen

tergolong sangat terbatas dan untuk nilai yang mendekati (1) menunjukkan variabel independen menyajikan hampir keseluruhan informasi yang dibutuhkan guna memperkirakan variasi dari variabel dependen (Ghozali, 2013). Menurut (Latif, 2020) Nilai koefisien determinan antara (0) sampai (1). Nilai dari koefisien determinan dimana yang lebih kecil akan membatasi kapasitas parameter independen untuk memperlihatkan parameter dependen.

**Tabel 7 Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>		
R	R Square	Adjusted R Square
.807 <sup>a</sup>	.652	.635

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X2, TOTAL\_X1

b. Dependent Variable: TOTAL\_Y1

Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasar dari tabel 4.6 didapati nilai dari *Adjusted R Square* = 0,635. Maka diambil kesimpulan yaitu 63,5% variasi perubahan kesenjangan anggaran atau *budgetary slack* dapat diterangkan oleh variabel partisipasi anggaran dan juga komitmen organisasi, sebaliknya masih adanya sisa 36,5% dijelaskan karena beberapa sebab lain di luar model.

### Uji Regresi Berganda

Untuk pengujian regresi linear berganda dilakukan untuk dapat melihat dampak variabel bebas atau variabel independen terhadap variabel terikat atau dependen (Latif, 2020).

**Tabel 8 Analisis Regresi Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.917	1.606		5.552	.000
	TOTAL_X1	.316	.079	.499	3.990	.000
	TOTAL_X2	.375	.124	.379	3.031	.004

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y1

Sumber : Data Olahan (2022)

Persamaan regresi :

$$Y_i = \alpha_0 + \beta_1 X1_i + \beta_2 X2_i + \epsilon_i \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_i = \alpha_1 + \beta_3 X1_i + \epsilon_i \dots \dots \dots (2)$$

$$Y_i = \alpha_2 + \beta_4 X2_i + \epsilon_i \dots \dots \dots (3)$$

Di mana:

- $Y_i$  = *Budgetary slack* pada perusahaan i
- $X1_i$  = Partisipasi anggaran pada perusahaan i
- $X2_i$  = Komitmen organisasi pada perusahaan i
- $\alpha_0 - \alpha_3$  = konstanta
- $\beta_1 - \beta_6$  = koefisien
- $\epsilon_i$  = variabel pengganggu perusahaan

Dari hasil penelitian, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_i = 8,917 + 0,316X1_i + 0,375X2_i + \epsilon_i \dots \dots \dots (1)$$

Arti dari persamaan di atas adalah:

$\alpha_0 = 8,917$  artinya jika nilai variabel X1 dan X2 sama dengan nol, maka Y sama dengan 8,917.

$\beta_1 = 0,316$  artinya jika nilai variabel X1 meningkat sebesar satu satuan, maka Y akan meningkat sebesar 0,316 dengan asumsi variabel independen lain sama dengan nol.

$\beta_2 = 0,375$  artinya jika nilai variabel X2 meningkat sebesar satu satuan, maka Y akan meningkat sebesar 0,375 dengan asumsi variabel independen lain sama dengan nol

## Uji F (F-Test)

Penggunaan koefisien uji f guna menentukan seberapa baik model dari regresi yang dipakai, dengan menggunakan ketentuan apabila p value  $< (\alpha) = 0,05$  dan pada F hitung  $> F$  tabel maka model tertera dapat dinyatakan signifikan sehingga dapat dipakai guna membuktikan hipotesis pada tingkatan kepercayaan  $(\alpha)$  dalam pengujian untuk hipotesis yaitu 95% atau  $(\alpha) = 0,05$  (Khasanah, 2015).

**Tabel 11 Uji F (F-test)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	606.693	2	303.347	39.288	.000 <sup>b</sup>
	Residual	324.284	42	7.721		
	Total	930.978	44			

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y1

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_X2, TOTAL\_X1

Sumber : Data Olahan (2022)

## Uji T

Uji T diperuntukkan guna dalam menentukan signifikansi dari dampak atau pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel yang terikat. Pengujian untuk uji t dapat dilaksanakan menggunakan perbandingan dari t hitung dengan t tabel pada tingkat keyakinan yaitu sebesar 0,05 atau sebesar 5%. Jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan demikian variabel bebas secara parsial dapat berpengaruh pada variabel terikat (Latif, 2020).

**Tabel 12 Uji T**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.917	1.606		5.552	.000
	TOTAL_X1	.316	.079	.499	3.990	.000
	TOTAL_X2	.375	.124	.379	3.031	.004

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y1

Sumber : Data Olahan (2022)

Menurut tabel 4.8 uji T menyatakan bahwa nilai sig  $< 0,05$  yaitu untuk X<sub>1</sub> nilainya 0 (nol) dan untuk X<sub>2</sub> nilainya 0,004 yang kesimpulannya yaitu H<sub>0</sub> ditolak yang mana ada pengaruh yaitu, Partisipasi Anggaran secara parsial berpengaruh atau berdampak terhadap *budgetary slack* dan komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh atau berdampak terhadap *budgetary slack*.

## Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan yaitu anggaran partisipatif atau partisipasi anggaran berdampak positif terhadap *budgetary slack*. Dengan nilai sig untuk variabel Partisipasi Anggaran yaitu sebesar nol (0), dimana menjelaskan nilai dari sig < 0,05. Dengan demikian hal tersebut menjelaskan bahwasanya untuk partisipasi anggaran berdampak secara positif terhadap *budgetary slack*, maka untuk hipotesis penelitian pertama diterima ( $H_0$  ditolak)

## Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang telah diajukan yaitu komitmen organisasi berdampak negatif terhadap *budgetary slack*. Nilai dari sig untuk variabel pada Komitmen Organisasi yaitu 0,004; yang mana hasil dari nilai sig < 0,05. Hal tersebut menerangkan bahwasanya Komitmen Organisasi berdampak secara positif terhadap *budgetary slack*, maka untuk hipotesis kedua ditolak.

## Pembahasan

### Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Partisipasi anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* pada tiga Kantor Bank BNI yang telah diuji. Dalam hal ini dijelaskan bahwa hasil dari analisis regresi yaitu dengan nilai 3,990 yang dimana nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Yang mana ketika semakin tinggi tingkatan pada partisipasi anggaran akan dapat memberi peningkatan *budgetary slack*. Partisipasi anggaran yang mempunyai karyawan pada tiga Kantor Bank BNI yang telah diuji dapat mempengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya *budgetary slack*, penjelasan tersebut menyatakan bahwa ketika semakin banyak karyawan atau pegawai yang ikut serta didalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk terjadinya peningkatan *budgetary slack*. Untuk hasil pembahasan ini mempunyai hasil yang sama dengan hasil dari penelitian yang telah diteliti oleh (Latif, 2020) dan juga (Miyati, 2014) yang menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berdampak positif signifikan terhadap *budgetary slack*.

### Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Budgetary Slack*

komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* pada tiga Kantor Bank BNI yang telah diuji. Dalam hal ini dijelaskan bahwa hasil dari analisis regresi yaitu dengan nilai 3,031 yang dimana nilai signifikan  $0,004 < 0,05$ . Dengan demikian komitmen organisasi memengaruhi *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran, ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan *budgetary slack* atau senjangan anggaran begitu pula dengan sebaliknya. Berbanding terbalik dari komitmen organisasi yang seharusnya, dimana komitmen organisasi ialah sikap dari pekerja atau karyawan yang tertfokus pada tujuan dalam organisasi yang dibuktikan dengan menerimanya setiap individu terhadap aturan dan tujuan organisasi serta berkeinginan untuk berasosiasi dengan organisasi juga keinginan untuk dapat bekerja secara tekun untuk organisasi, sehingga pekerja atau karyawan merasa nyaman dan ingin bertahan dalam suatu organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk hasil pembahasan ini sama seperti dengan hasil dari penelitian yang telah diteliti oleh (Huseno, 2017) dan (Putri & Indraswarawati, 2020) (Menhard & Safrizal, 2023) yang mana menyatakan bahwa komitmen organisasi berdampak positif signifikan terhadap *budgetary slack*.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan diatas maka penguji berkesimpulan bahwa (a) Partisipasi Anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap budgetary slack. Diketahui bahwasanya ketika semakin besar tingkat partisipasi anggaran maka dapat terjadi peningkatan budgetary slack dan juga ketika semakin banyak pegawai turut serta pada proses dalam penyusunan penganggaran dengan demikian akan lebih mudah untuk terjadinya kesenjangan anggaran atau budgetary slack. (b) Komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap budgetary slack. Diketahui berdasarkan pembahasan bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi potensi untuk terjadinya budgetary slack atau kesenjangan anggaran. dapat disimpulkan bahwasanya semakin tinggi komitmen organisasi maka tetap akan ada potensi meningkatnya budgetary slack atau kesenjangan anggaran. Penelitian kedepannya disarankan untuk meneliti disektor industri lain yang belum pernah diteliti sehingga dapat digeneralisasi. Untuk penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel yang berkaitan dengan budgetary slack atau kesenjangan anggaran seperti ketidakpastian Lingkungan atau informasi asimetri. Untuk peneliti selanjutnya dianjurkan untuk lebih banyak lagi meneliti untuk ruang lingkupnya tidak hanya di tiga kantor saja. Saran untuk Bank BNI yaitu untuk karyawan agar tidak dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran supaya dapat menghindari terjadinya budgetary slack.

## Daftar Pustaka

- Apriyanto, Y. D. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budget Slac. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Dewi, N. L. P. S., & Yasa, G. W. (2014). Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif Pada Budgetary Slack Dengan Empat Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Skpd Kabupaten Badung, Bali). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3(1).
- Dewi, N. M. C., & Sudana, I. P. (2013). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Controldan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3).
- Dewi, N. P., & Erawati, N. M. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi* , 9(2).
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss, Edisi 7. Universitas Diponegoro: Semarang. .
- Giusti, G., Kustono, A. S., & Effendi, R. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, V(2).
- Huseno, T. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Teori Dan Riset Administrasi Publik*, 1(1).
- Ilmawan, R. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Job-Relevant Information, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Satria Kabupaten Banyumas). Universitas Diponegoro Semarang.
- Irawati, A., & Mutiara, A. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Senjangan Anggaran.

- Jurnal Ilmiah Esai, 12(2).
- Khasanah, S. M. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen*, 4(1).
- Kuniawati, H., & Lahaya, I. A. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack Pada Skpd Kota Samarinda. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 14(2).
- Latif, A. O. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (Bpkd) Kabupaten Luwu. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Lubis, S. H. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. Universitas Medan Area.
- Menhard, M., & Safrizal, S. (2023). *Peranan Etika dan Komitmen Organisasi dalam Budgetary Slack*. 05(02), 5084–5094.
- Miyati. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kulon Progo). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1).
- Nitiari, N. L. N., & Yadnyana, K. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 11(1).
- Prasada, D., Sunarsi, D., & Teriyan, A. (2020). Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dhl Logistic Di Jakarta. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1).
- Putra, I. G. E. D., & Mintoyuwono, D. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Suku Dinas Pemerintahan Di Dki Jakarta. *Jurnal Equity*, 20(2).
- Putranto, Y. A. (2012). Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri Dan Group Cohesiveness Terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan Budgetary Slack. *Jurnal Economia*, 8(2).
- Putri, K. E. Y., & Indraswarawati, S. A. P. A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Klungkung). *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1).
- Raghunandan, M., Narendra, R., & Kishina, R. M. (2012). Examining The Behavioral Aspects Of Budgeting With Particular Emphasis On Public Sector/Service Budget. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(14).
- Rahmiati, E. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(2).
- Risa, N. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Unisma Bekasi). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi*, 5(2).
- Safrizal, S., Taufik, T., & Basri, Y. M. (2022). Good Governance on Village Fund Management with The Use of Information Technology as A Moderating Variable. *Indonesian Journal of*

- Economics, Social, and Humanities, 4(1), 15-28.
- Siswiraningtyas, A. N. S., & Yuhertiana, I. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1).
- Sudirman, Erwin Saraswati, & Ernawaty Usman. (2018). The Effect Of Budget Participation On Budgetary Slack. *Russian Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences*, 7(79).
- Sugianto, Azmi, Z., & Ramashar, W. (2020). Determinants Of Budgetary Slack. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(3).
- Tresnayani, L. G. A., & Gayatri. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 16(2).
- Triana, M., Yuliusman, & Putra, W. E. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang Di Kota Jambi) . *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1).
- Wardhana, A. A. G. W., & Gayatri. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(3).
- Wati, E. (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). *Jurnal Akuntansi*, 1(2).
- Yeandrawita. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Kompleksitas Tugas Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Pada Instansi Pemerintah Daerah (Survei Pada Skpd Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jom Fekon*, 2(2).