



## ANALISIS PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP BUDGETARY SLACK DENGAN PERTIMBANGAN ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Kasus pada PT PLN (Persero)  
Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta)

Melina Yosephine Sihombing, Abdul Rohman<sup>1</sup>

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Research about the effect of the participatory budgeting to budgetary slack still show inconsistency conflicting results. This study aims to provide empirical evidence about the effect of the participatory budgeting to budgetary slack and the effect of ethical judgement as moderating variable on the relationship between participatory budgeting and budgetary slack.*

*The object of this research is a lower-level managers involved in the budgeting process in PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta. Data was collected using a questionnaire research instruments with the total respondents are 40 people. Model analysis used for the first hypothesis is simple linear regression, while the second hypothesis uses moderated regression analysis (MRA).*

*The results indicate that: 1) participatory budgeting significantly positive affects the budgetary slack, showed by the participatory budgeting coefficient of 0.470 with a significance level of 0.022 (<0.05). 2) the value of the coefficient of interaction between participatory budgeting and ethical judgement is - 0.361 with a significance level of 0.030 (<0.05), indicating that the participatory budgeting with ethical judgement significantly negative affecting on the budgetary slack. These results indicates that the ethical judgement is moderating variable.*

**Keywords:** Participatory Budgeting, Budgetary Slack, Ethical Judgement

### PENDAHULUAN

. Proses penyusunan anggaran dilakukan untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada seluruh unit organisasi dan memonitori prestasi dan pencapaian dari tujuan-tujuan tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban selaku manajemen tingkat bawah memiliki kesempatan dalam menyuarakan pendapat pribadinya dalam anggaran dimana hal ini yang disebut sebagai anggaran partisipatif. Implikasi keterlibatan aspek perilaku individu dalam anggaran partisipatif tersebut ternyata mendorong kecenderungan manajemen tingkat bawah dalam menciptakan “slack” atau “padding” sebagai bentuk “bahaya moral” dari perilaku disfungsional. *Slack* diartikan sebagai anggaran yang “longgar” atau dalam istilah lain disebut senjangan atau kesenjangan anggaran.

Maiga (2005) menyatakan bahwa kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) didefinisikan sebagai akibat dari anggaran partisipatif yang menimbulkan *overstated expenses* yaitu beban yang sengaja dilebihkan, dan *understated revenues* yaitu pendapatan yang sengaja direndahkan ataupun *underestimated performance capabilities* yaitu kemampuan kinerja yang sengaja direndahkan. *Budgetary slack* dipandang sebagai isu organisasional yang mengacu pada perilaku yang didasari oleh moral hazard.

Penelitian ini mengasumsikan bahwa manajer cenderung mengutamakan kepentingan diri sendiri ataukah kepentingan organisasional tergantung pada level atau intensitas nilai etika yang mereka miliki. Aspek etis yang disoroti dalam proses penyusunan anggaran ini adalah aspek perilaku manajer dalam penciptaan *slack*, dimana manajer didorong oleh keinginan untuk

<sup>1</sup> Corresponding author



memenuhi kepentingan pribadinya. Penelitian ini menunjukkan hubungan antara anggaran partisipatif yang dilakukan oleh seorang manajer dan kecenderungannya menciptakan *slack* yang dimoderasi oleh pertimbangan etika. Peneliti bermaksud menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah pertimbangan etika memperkuat atau memperlemah hubungan antara anggaran partisipatif dan budgetary slack.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori keagenan menyatakan bahwa terdapat konflik kepentingan (*conflict of interest*) antara *principal* (pemilik atau manajemen puncak) dan *agent* (karyawan atau manajer yang lebih rendah) dimana hubungan yang terjalin antara keduanya hanyalah sebatas kontrak. Masing-masing pihak akan mengutamakan kepentingan dirinya sendiri dan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri sehingga sifat ini disebut sebagai perilaku *opportunistic*. Perhatian utama yang disoroti dalam penelitian ini adalah perilaku agen dimana agen dalam hal ini karyawan atau manajer bawah akan lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri dibanding dengan kepentingan perusahaan. Hal ini semakin didukung oleh keterbatasan informasi yang dimiliki oleh prinsipal dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh agen. Kondisi ini disebut sebagai asimetri informasi.

Asimetri informasi muncul ketika bawahan memiliki sejumlah informasi yang dapat mempengaruhi proses pembuatan keputusan antara bawahan dan atasan. Dengan adanya asimetri informasi tersebut, perusahaan berencana untuk mengikutsertakan bawahan dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran agar atasan dapat bertukar informasi dengan bawahan tentang kondisi lokal perusahaan. Hal inilah yang melatarbelakangi munculnya anggaran partisipatif.

### Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack*

Implikasi keterlibatan aspek perilaku individu dalam anggaran partisipatif mendorong penciptaan “slack” dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini disebut sebagai *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran. *Budgetary slack* didefinisikan sebagai akibat dari partisipatif anggaran yang menimbulkan *overstated expenses* yaitu beban yang sengaja dilebihkan, dan *understated revenues* yaitu pendapatan yang sengaja direndahkan ataupun *underestimated performance capabilities* yaitu kemampuan kinerja yang sengaja direndahkan. Penciptaan *slack* dalam anggaran ini akan menyebabkan kemungkinan manajemen tingkat bawah memperoleh sumber daya yang melebihi anggaran yang sebenarnya sehingga terjadi ketidakefisienan dalam organisasi.

Teori keagenan berpendapat bahwa asimetri informasi secara sistematis mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*. Asimetri muncul ketika bawahan memiliki informasi yang mampu mempengaruhi pengambilan keputusan. Atasan tidak lagi dapat memeriksa apakah informasi yang dimiliki oleh bawahan sesuai atau tidak dengan kebutuhan organisasi. Hal ini memungkinkan bawahan memberikan informasi yang salah/palsu yang bertentangan dengan kebutuhan organisasi. Anggaran partisipatif dengan kondisi dimana bawahan berperilaku “*opportunistic*” akan mendorong bawahan menciptakan *slack* pada anggaran.

*H<sub>1</sub>*: Anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

### Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap *Budgetary Slack* dengan Pertimbangan etika sebagai Variabel Moderasi

Aspek etis yang disoroti sebagai moral hazard dalam proses penyusunan anggaran ini adalah aspek perilaku manajer dalam penciptaan *slack*, dimana manajer didorong oleh keinginan untuk memenuhi kepentingan pribadinya (perilaku opportunistik). Magee (dikutip oleh Maiga,2005) berpendapat bahwa anggaran bisa saja dilebihkan jika atasan menyadari informasi lokal yang dimiliki oleh manajer sebelum anggaran ditentukan dengan kata lain asimetri informasi tidak terjadi. Namun, manajer memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut untuk memenuhi kepentingan diri sendiri dalam memperoleh kelebihan sumber daya.

Menurut teori etika, etika merupakan pedoman manusia dalam berperilaku yang baik dan benar, menyangkut nilai dan norma yang mengatur setiap tingkah laku manusia, dan etika mendorong manusia untuk bertindak secara bebas namun bertanggung jawab. Penelitian ini mengacu pada tindakan manajer mengejar keuntungan pribadi atau kepentingan perusahaan yang



diukur tergantung pada tingkatan moral dan etika masing-masing dengan asumsi bahwa manajer cenderung mengutamakan kepentingan diri sendiri ataukah kepentingan organisasional tergantung pada level atau intensitas nilai etika yang mereka miliki. Berdasarkan teori etika, *budgetary slack* dianggap sebagai suatu perilaku yang disfungisional, tidak jujur, dan bahkan tidak beretika (*nonethics*) karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya yang dapat menyebabkan ketidakefisienan organisasi. Penciptaan *slack* tidaklah sejalan dengan kewajiban yg berbasis norma dan kebijakan sebagaimana halnya dilakukan seorang manajer profesional sehingga penciptaan *slack* dipandang sebagai dilema etis – suatu keadaan sulit dalam memutuskan sesuatu yang layak dan pantas.

Pertimbangan etika didasarkan pada keseluruhan konsep dari kewajaran, keadilan dan kebenaran. Etika digunakan sebagai dasar untuk menentang praktik bisnis yang tidak etis. Oleh karena itu, etika dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melihat bagaimana manajer membuat penilaian yang etis (*ethical judgement*) ketika berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Manajer yang beretika memandang *budgetary slack* sebagai sesuatu yang salah akan cenderung mengurangi *budgetary slack* pada saat penyusunan anggaran. Sebaliknya, manajer dengan tingkat etika yang rendah dan menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang benar akan cenderung menciptakan bahkan menambah *budgetary slack* pada saat penyusunan anggaran.

$H_2$  : Pertimbangan etika memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack*.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel yang diteliti terdiri dari 3 (tiga) yang diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Variabel dependen : *Budgetary Slack*
- b. Variabel independen : Anggaran Partisipatif
- c. Variabel moderasi : Pertimbangan Etika

Berikut ini akan diuraikan definisi operasional dan pengukuran tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

### *Budgetary Slack*

*Slack* diartikan sebagai anggaran yang “longgar” atau lebih sering disebut sebagai senjangan atau kesenjangan anggaran. Dalam pengertian yang lebih luas, kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) didefinisikan sebagai akibat dari partisipatif anggaran yang menimbulkan *overstated expenses* yaitu beban yang sengaja dilebihkan, dan *understated revenues* yaitu pendapatan yang sengaja direndahkan ataupun *underestimated performance capabilities* yaitu kemampuan kinerja yang sengaja direndahkan. *Budgetary slack* diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Maiga (2005) diadopsi dari Hugo dan Kwon (1990) yang terdiri dari tiga item indikator dengan skala Likert 1-7. Skala satu artinya sangat tidak setuju (STS) dan skala tujuh berarti sangat setuju (SS).

### Anggaran Partisipatif

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya (Ikhsan dan Ishak,2005:173). Anggaran partisipatif diukur dengan menggunakan enam item indikator yang dikembangkan oleh Milani (1975) menggunakan skala Likert 1-7. Skala satu menunjukkan sangat tidak setuju (STS) dan skala tujuh berarti sangat setuju (SS).

### Pertimbangan Etika

Etika didefinisikan sebagai pedoman manusia dalam berperilaku yang baik dan benar, menyangkut nilai dan norma yang mengatur setiap tingkah laku manusia, dan etika mendorong manusia untuk bertindak secara bebas namun bertanggung jawab sebagai perilaku yang didasarkan pada keseluruhan konsep dari kewajaran, keadilan dan kebenaran. Etika digunakan sebagai dasar untuk menentang praktik bisnis yang tidak etis. Pertimbangan etika diukur dengan menggunakan



pengukuran perilaku etis yang dikembangkan oleh IMA *Resouches Center* dan Flory et al. (dikutip oleh Maiga, 2005). Responden dihadapkan dengan 4 skenario yang mengandung pernyataan sikap untuk memastikan bahwa seluruh responden bereaksi pada stimulus yang sama.

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel dikarenakan pertimbangan jumlah populasi yang relatif sedikit. Maka sampel dalam penelitian ini adalah 47 responden yang menjabat sebagai Deputi Manajer (DM) dan Supervisor (SPV) selaku manajemen tingkat bawah di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta.

### Metode Analisis

Analisis regresi linear sederhana merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack*. Adapun model pengujian untuk hipotesis pertama ( $H_1$ ) dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Sementara, analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis kedua ( $H_2$ ) adalah analisis regresi moderasi (*MRA-Moderated Regression Analysis*). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* dan pengaruh pertimbangan etika yang memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan *budgetary slack*. MRA ini merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Mengacu pada pengertian di atas, maka dirumuskan model pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini seperti berikut.

$$Y = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot X_2) + \varepsilon \quad (2)$$

Keterangan :

$Y$  = *budgetary slack* (kesenjangan anggaran)

$\alpha_0$  = *intercep/konstanta*

$X_1$  = anggaran partisipatif

$X_2$  = pertimbangan etika

$X_1 \cdot X_2$  = interaksi antara anggaran partisipatif dan pertimbangan etika

$\beta_1$  = koefisien regresi anggaran partisipatif

$\beta_2$  = koefisien regresi pertimbangan etika

$\beta_3$  = koefisien regresi interaksi antara anggaran partisipatif dan pertimbangan etika

$\varepsilon$  = *error* atau variabel pengganggu

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta. Dalam memperoleh data, peneliti menggunakan instrumen berupa kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tentang anggaran partisipatif, *budgetary slack* dan pertimbangan etika, yang kemudian disebarluaskan kepada para responden secara langsung tanpa perantara. Adapun karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 klasifikasi berdasarkan jenis kelamin responden.

Tabel 1 Karakteristik Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	24	60 %
Perempuan	16	40 %



Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 orang (60 %) dan perempuan sebanyak 16 orang (40 %).

### Analisis Statistik Deskriptif

Penyajian statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai tanggapan responden terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang menunjukkan angka kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi. Hasil statistik deskriptif atas ketiga variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2 Descriptive Statistics**

Variabel	N	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual			Std. Deviation
		Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	
Budgetary Slack	40	3	21	12	3	20	12.68	4.480
Anggaran Partisipatif	40	6	42	24	12	42	30.70	6.884
Pertimbangan Etika	40	5	35	20	13.8	32.8	21.375	3.82118

Sumber: data primer diolah dengan alat bantu program statistik, 2017

Dari data pada tabel 2 di atas diperoleh bahwa jawaban responden terhadap variabel *budgetary slack* dengan skor terendah adalah sebesar 3 dan skor tertinggi sebesar 20. Rata-rata atau mean data penelitian ini adalah sebesar 12,68 yang jika dibandingkan dengan mean teoritis sebesar 12 maka diperoleh kecenderungan jawaban responden terhadap variabel *budgetary slack* tergolong tinggi.

Jawaban responden terhadap variabel anggaran partisipatif menunjukkan skor terendah sebesar 12 dan skor tertinggi sebesar 42. Sementara rata-rata atau mean diperoleh sebesar 30,70 lebih tinggi jika dibandingkan dengan mean teoritisnya sebesar 24, dimana angka ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel anggaran partisipatif tergolong tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran terlaksana dengan baik.

Variabel pertimbangan etika menunjukkan skor terendah sebesar 13,8 dan skor tertinggi sebesar 32,8. Diperoleh rata-rata atau mean sebesar 21.375 dimana angka ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan mean teoritis sebesar 20. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa responden memiliki pertimbangan etika yang cukup tinggi karena mayoritas responden memberikan jawaban tidak etis atas penilaian terhadap variabel pertimbangan etika.

### Uji Validitas

Menurut Sekaran dalam Sarjono dan Julianita (2011:35), validitas adalah bukti bahwa instrumen, teknik, atau proses yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan. Untuk menguji validitas data, penelitian ini menggunakan teknik korelasi *pearson product moment* dengan ketentuan jika nilai *r* hitung > nilai *r* tabel maka item pertanyaan dinyatakan valid.

**Tabel 3 Hasil Uji Validitas Instrume Slack**

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation	r - tabel	Keterangan
Budgetary Slack	BS1	0,870	0,26	Valid
	BS2	0,810	0,26	Valid
	BS3	0,848	0,26	Valid
Anggaran Partisipatif	AP1	0,844	0,26	Valid
	AP2	0,685	0,26	Valid
	AP3	0,705	0,26	Valid
	AP4	0,859	0,26	Valid
	AP5	0,828	0,26	Valid



Pertimbangan Etika	AP6 PE1 PE2 PE3 PE4	0,841 0,755 0,561 0,755 0,372	0,26 0,26 0,26 0,26 0,26	Valid Valid Valid Valid Valid
--------------------	---------------------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------------

Sumber: data primer diolah dengan alat bantu program statistik, 2017

Berdasarkan tabel 3 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen *budgetary slack*, anggaran partisipatif dan pertimbangan etika dinyatakan valid karena nilai r hitung atau *Pearson Correlation* untuk semua butir pertanyaan lebih besar dari r tabel.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau keandalan merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut dilakukan tanpa bias atau bebas kesalahan/*error free* (Sekaran,2006:40). Maka, uji reliabilitas dilakukan untuk menguji sejauh mana penelitian ini menunjukkan hasil yang konsisten apabila penelitian ini dilakukan secara berulang. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan suatu kuesioner dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	3	0,795	<i>Reliable</i>
Anggaran Partisipatif (X1)	6	0,882	<i>Reliable</i>
Pertimbangan Etika (X2)	4	0,657	<i>Reliable</i>

Sumber: data primer diolah dengan alat bantu program statistik, 2017

### Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 menggunakan analisis regresi linear sederhana dan hipotesis 2 menggunakan analisis regresi moderasi/MRA disajikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis

Model	Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig. t	F	Sig. F	R Square	Keterangan
1	(Constant)	1.822	1.765	0.086	5.690	0.022	0.130	Hipotesis diterima
	AP	0.470	2.385	0.22				
2	(Constant)	-5.359	-1.133	0.265	8.837	0.000	0.424	Hipotesis diterima
	AP	2.618	2.933	0.006				
	PE	1.151	1.326	0.193				
	AP*PE	-0.361	-2.255	0.030				

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ditampilkan dalam tabel 5 di atas, diperoleh hasil uji hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa nilai koefisien anggaran partisipatif sebesar 0,470 dengan *Sig* 0,022 dimana hasil ini menunjukkan bahwa variabel anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *budgetary slack*. Artinya, jika anggaran partisipatif naik, maka *budgetary slack* juga akan naik. Jika anggaran partisipatif turun, maka *budgetary slack* juga akan turun. Hipotesis yang menyatakan anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* diterima. Maka, dapat disimpulkan bahwa implikasi keterlibatan aspek perilaku manajer dalam anggaran partisipatif mendorong penciptaan "slack" dalam proses penyusunan anggaran. Penciptaan *slack* dalam anggaran akan menyebabkan kemungkinan manajer tingkat bawah memperoleh sumber daya yang melebihi anggaran yang sebenarnya sehingga terjadi ketidakefisienan dalam organisasi. Anggaran partisipatif dengan kondisi dimana bawahan berperilaku "opportunistic" akan mendorong bawahan menciptakan *slack* pada anggaran.

Teori keagenan berpendapat bahwa asimetri informasi secara sistematis mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*. Asimetri muncul ketika bawahan memiliki informasi yang mampu mempengaruhi pengambilan keputusan. Atasan tidak lagi dapat memeriksa apakah informasi yang



dimiliki oleh bawahan sesuai atau tidak dengan kebutuhan organisasi. Hal ini memungkinkan bawahan memberikan informasi yang salah/palsu yang bertentangan dengan kebutuhan organisasi. Anggaran partisipatif dengan kondisi dimana bawahan berperilaku “*opportunistic*” akan mendorong bawahan menciptakan *slack* pada anggaran.

Hasil hipotesis 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien interaksi antara anggaran partisipatif dengan pertimbangan etika sebesar -0,361 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,030 (<0,05) yang berarti bahwa anggaran partisipatif dengan pertimbangan etika berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa pertimbangan etika merupakan variabel moderasi. Partisipasi anggaran oleh manajer dengan pertimbangan etika akan mengurangi perilaku manajer dalam menciptakan *slack* pada anggaran, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pertimbangan etika memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack* diterima.

Berdasarkan teori etika, *budgetary slack* dianggap sebagai suatu perilaku yang disfungsional, tidak jujur, dan bahkan tidak beretika (*nonetic*) karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya yang dapat menyebabkan ketidakefisienan organisasi. Penciptaan *slack* tidaklah sejalan dengan kewajiban yang berbasis norma dan kebijakan sebagaimana halnya dilakukan seorang manajer profesional sehingga penciptaan *slack* dipandang sebagai dilema etis – suatu keadaan sulit dalam memutuskan sesuatu yang layak dan pantas. Manajer yang beretika memandang *budgetary slack* sebagai sesuatu yang salah akan cenderung mengurangi *budgetary slack* pada saat penyusunan anggaran. Sebaliknya, manajer dengan tingkat etika yang rendah dan menganggap *budgetary slack* sebagai sesuatu yang benar akan cenderung menciptakan bahkan menambah *budgetary slack* pada saat penyusunan anggaran. Hal ini akan berdampak bahwa semakin manajer menganggap penciptaan *slack* pada anggaran sebagai sesuatu yang tidak etis, maka *budgetary slack* akan berkurang. Dan sebaliknya, semakin manajer menganggap penciptaan *slack* sebagai sesuatu yang etis, maka mereka akan cenderung meningkatkan *budgetary slack* pada saat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

## KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan mengenai pengaruh anggaran partisipatif terhadap *budgetary slack* dengan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipatif dapat menjelaskan variasi *budgetary slack* secara positif. Jika anggaran partisipatif naik, maka *budgetary slack* juga akan naik. Sebaliknya, jika anggaran partisipatif turun, maka *budgetary slack* juga akan turun. Sementara, interaksi antara pertimbangan etika dan anggaran partisipatif berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa pertimbangan etika merupakan variabel moderasi dimana semakin manajer menganggap penciptaan *slack* pada anggaran sebagai sesuatu yang tidak etis, maka *budgetary slack* akan berkurang, demikian sebaliknya.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan saja yang menyebabkan tingkat generalisasi dari hasil penelitian sangatlah rendah. Kedua, penelitian mengenai pengaruh variabel moderasi pertimbangan etika terhadap *budgetary slack* masih sangat sedikit. Dan yang ketiga, pengumpulan data termasuk pengembalian kuesioner memerlukan waktu yang relatif lama.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi atau manfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mencegah tindakan penciptaan *slack* melalui pemantauan yang optimal serta menjaga komunikasi yang baik dengan bawahan guna mencegah asimetri informasi antara atasan dan bawahan. Akhirnya, peneliti mencoba memberi saran untuk penelitian selanjutnya karena sampel yang digunakan sangat terbatas yang menyebabkan tingkat generalisasi hasil penelitian sangat rendah sehingga diperlukan penambahan jumlah sampel untuk meningkatkan akurasi serta generalisasi pada penelitian selanjutnya. Selanjutnya, untuk memperoleh hasil data penelitian yang lebih akurat dan optimal, maka diperlukan metode observasi yang lebih mendalam bisa berupa wawancara terpadu dengan responden untuk mengurangi data bias. Dan yang terakhir, berdasarkan analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) diketahui bahwa variabel anggaran partisipatif dan pertimbangan etika menjelaskan 42,4 % variasi *budgetary slack*. Sedangkan sisanya 57,6 % (diperoleh dari 100 % - 42,4 %) dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model, sehingga penulis menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat menguji lebih jauh



faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi *budgetary slack*, seperti asimetri informasi, komitmen perusahaan, budaya organisasi, kepuasaan kerja, dll.

## REFERENSI

- Arif, B., Muchlis, & Iskandar. (2002). *Akuntansi Pemerintahan* (Pertama ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Arijanto, A. (2011). *Etika Bisnis bagi Pelaku Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Asak, P. R. (2014). *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)*. Universitas Udayana.
- Aulia, T. Z. (2016). Pengaruh Struktur Corporate Governance, Masa Penugasan Auditor Dan Risiko Litigasi Terhadap Manajemen Laba. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Muhammadiyah Tangerang*, 3.
- Chiristina, V. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk, Jawa Bagian Barat*. Program Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi, Jakarta.
- Dunk, A. S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 400-410.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafsa. (2005). *Pengaruh Asimetri Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kesenjangan Anggaran*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Ikhsan, A., & Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ilmawan, R. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Job-Relevant Information, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (n.d.). Retrieved 10 08, 2016, from Badan Usaha Milik Negara: bumn.go.id
- Listiani, M. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, dan Informasi Asimetri Sebagai



- Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* | Vol. VIII, No. 2, Juni 2014 , 200-218.
- Lukka, K. (1988). Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organizations and Society* , 281-301.
- Maiga, A. S. (2005). The Effect Of Manager's Moral Equity on The Relationship Between Budget Participation and Propensity to Create Slack : A Research Note. *Advances in Accounting Behavioral Research* , 8, 139-165.
- Maliki, V. A. (2014). *Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Moderating ( Studi Kasus pada PT Jamsostek di Kota Bandung )*. Universitas Widyatama.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik* (IV ed.). Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Maskun, A. (2009). *Analisis Faktor Etika, Budaya Birokrasi, Tekanan Sosial dan Kapasitas Individu terhadap Budgetary Slack (Senjangan Anggaran) : (Kajian Perilaku Eksekutif dalam Proses Penyusunan Anggaran di Badan Koordinator Wilayah II Jawa Timur)*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jatim.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and The Propensity to Create Budgetary Slack. *Accounting, Organizations and Society* , 201-210.
- Miyati. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kulon Progo)*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Neuman, W. L. (2013). *Metode Penelitian Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT Indeks.
- PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY . (2017, Januari). Retrieved from [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id).
- Rahmiati, E. (2013). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Dan Komitmen Organisasi*. Universitas Negeri Padang.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salam, B. (1997). *Etika Sosial : Asas Moral Dalam Kehidupan Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Santosa, P. B., & Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sarjono, H., & Julianita, W. (2011). *SPSS vs LISREL : Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.



- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiarkha, P. T., Herawati, N. T., & Atmadja, A. T. (2014). Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri Sebagai Pemoderasi. *e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfa Beta.
- Supranto, J. (2001). *Statistik Untuk Pemimpin Berwawasan Global*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono. (1987). *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Tunggal, A. W. (1993). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ujiyantho, A. M., & Pramuka, B. (2007). *Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan*. Makassar: Simposium Nasional Akuntansi X.
- Uma, S. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.