

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis data dan hasil penelitian mengenai pengaruh hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan komitmen organisasi, *locus of control* dan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi pada PT. Angkasapura I Yogyakarta. Peneliti menganalisis data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan dalam bab pertama dan didasari teori yang dikemukakan pada bab kedua. Hasil dari pengujian merupakan informasi yang akan digunakan peneliti untuk mengetahui apakah hipotesis telah dijelaskan pada bab dua terbukti dapat diterima atau ditolak. Pengujian dari hasil hipotesis tersebut nantinya dapat memberikan bukti hubungan antara masing-masing variabel, tetapi tidak untuk menjelaskan fenomena yang sebenarnya di lingkungan sosial. Prosedur analisis ini akan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Berisi hasil pengumpulan data yang menjelaskan jumlah data yang siap dianalisis.
2. Berisi hasil pengujian data yang berkaitan dengan uji validitas dan reabilitas agar dapat memenuhi syarat pengujian hipotesis.
3. Berisi hasil pembahasan yang berkaitan dengan pengujian hipotesis.

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandara Adisucipto Yogyakarta. Data

primer didapatkan dengan cara memberikan membagikan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi instrument variable yang dikirimkan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandara Adisucipto Yogyakarta. dari rencana kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu sebesar 60 kuesioner tetapi hanya 39 kuesioner yang dapat dianalisis. Pengumpulan data dalam penelitian ini menghasilkan kuesioner yang siap untuk dianalisis sebagaimana nampak pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Jumlah kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1.	Jumlah kuesioner yang disebar	60	100%
2.	Jumlah kuesioner yang kembali	55	92%
3.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	5	8%
4.	Jumlah kuesioner yang tidak dapat diolah	16	27%
5.	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	39	65%

Sumber: Data Primer 2019

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi lamanya bekerja, jabatan sekarang dan keterlibatan dalam pembuatan anggaran. Karakteristik responden tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Lama Bekerja

Tabel 4.2

Karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1 – 5 tahun	10	26%
5 – 10 tahun	14	36%
>10 tahun	15	38%
Total	39	100%

Sumber: Data Primer 2019

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah mereka yang memiliki jabatan 5 sampai dengan 10 tahun yaitu sebesar 38%. Responden yang bekerja selama 1-5 tahun sebesar 26%, dan responden yang bekerja selama >10 tahun yaitu sebesar 36%. Karakteristik lamanya bekerja digunakan untuk mengetahui pengalaman yang dimiliki oleh responden saat terlibat dalam penyusunan anggaran.

4.2.2 Jabatan Sekarang

Tabel 4.3

Karakteristik responden berdasarkan jabatan sekarang

Jabatan	Jumlah	Persentase
<i>General Manajer</i>	1	3%
<i>Airport Duty Manajer</i>	5	13%
<i>Department Manajer</i>	7	18%
<i>Section Head</i>	26	67%
Total	39	100%

Sumber: Data Primer 2019

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah mereka yang memiliki *section head* sebanyak 26 responden dengan persentase sebesar 67%. Responden yang menjabat sebagai *department manajer* sebesar 18%, responden yang menjabat sebagai *airport duty manajer* sebesar 13% dan responden yang menjawab sebagai *general manajer* sebesar 3%. Karakteristik jabatan ini digunakan sebagai indikator peran responden dalam pengambilan keputusan pada saat proses penganggaran.

4.2.3 Keterlibatan Dalam Pembuatan Anggaran

Tabel 4.4

Karakteristik responden berdasarkan keterlibatan dalam pembuatan
anggaran

Keterangan	Jumlah	Persentase
Terlibat dalam pembuatan anggaran	39	100%
Tidak terlibat dalam pembuatan anggaran	0	0%
Jumlah	39	100%

Sumber: Data Primer 2019

Karakteristik berdasarkan keterlibatan dalam pembuatan anggaran ini untuk mengindikasikan siapa saja yang terlibat dalam pembuatan anggaran. Diketahui bahwa seluruh responden terlibat dalam pembuatan anggaran.

4.2.4 Pendidikan

Tabel 4.5

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SLTA	0	0%
D3	2	5%
S1	21	54%
S2	14	36%
S3	2	5%
Total	39	100%

Sumber: Data primer, 2019

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah mereka yang memiliki tingkat pendidikan S1 sejumlah 21 orang yaitu sebesar 54%. Responden yang tingkat pendidikan S2 sejumlah 14 orang yaitu sebesar 36%, D3 sejumlah 2 orang yaitu sebesar 5%, dan S3 sejumlah 2 orang yaitu sebesar 5%. Karakteristik ini digunakan untuk mengetahui tingkat intelektualitas responden.

4.3 Uji Validitas dan Reabilitas

4.3.1 Uji Validitas

Validitas konstruk dalam penelitian ini dinilai dengan konvergen. Validitas konvergen mengacu pada keberadaan korelasi antar instrument yang

berbeda yang mengukur konstruk yang sama. Untuk menguji validitas dapat dilakukan dengan melihat AVE (*average variance extrated*) dan nilai *loading instrument*. Hal ini dilakukan untuk lebih memenuhi sisi konservatisme peneliti terhadap data yang akan diuji hipotesisnya. Nilai loading merupakan nilai antara konstruk dan instrument merupakan variansi dari sebuah item. Nilai AVE lebih besar dari 0,5 dapat dikatakan bahwa validitas memiliki nilai yang baik (Ghozali, 2006). Penulis menggunakan software SmartPLS 3 untuk mengevaluasi *validitas diskriminan*. Berikut adalah hasil perhitungan AVE:

Tabel 4.6

Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Akar AVE
<i>Budgetary Slack</i>	0,587	0,766
Komitmen Organisasi	0,532	0,729
<i>Locus of Control</i>	0,567	0,753
PA * CO	1,000	1,000
PA * LOC	1,000	1,000
PA * PE	1,000	1,000
PA	0,552	0,743
PE	0,648	0,805

Sumber: data diolah, 2019

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa akar AVE masing-masing konstruk penelitian memiliki nilai lebih besar daripada 0,5. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur atau indikator. Penulis menggunakan *software* SmartPLS 3 untuk melakukan uji reliabilitas. Berikut adalah hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 4.7

Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Budgetary Slack</i>	0,808
Komitmen Organisasi	0,910
<i>Locus of Control</i>	0,838
PA * CO	1,000
PA * LOC	1,000
PA * PE	1,000
PA	0,859
PE	0,915

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas, *composite reability* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari 0,70. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat konsistensi dan stabilitas instrument yang digunakan sangat baik atau dengan kata lain reliabilitas instrument terpenuhi.

4.4 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model adalah untuk menspesifikasi hubungan antar variable laten (*structural model*). Pengujian inner model ini dilakukan untuk melihat apakah terdapat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai R-square nya. Nilai R square digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive (Harah, 2015). Dibawah ini merupakan perhitungan inner model menggunakan software PLS:

Tabel 4.8

Pengujian *Inner Model*

Variabel	R Square
<i>Budgetary Slack</i>	0,681
Komitmen Organisasi	
<i>Locus of Control</i>	
PA * CO	
PA * LOC	
PA * PE	
PA	
PE	

Sumber: Data diolah, 2019

Nilai R square yang dihasilkan dari model yang telah diuji adalah sebesar 0,681 pada variabel *budgetary slack* yang berarti bahwa variabel *budgetary slack* dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, dan variabel moderasi yaitu komitmen organisasi, *locus of control*, pertimbangan etika sebesar 0,681 atau 68,1%.

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi berganda dengan *software* SmartPLS 3. Hasil pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini nantinya dapat dilihat dari *result of inner weight* yang dihasilkan. Apabila nilai

koefisien *original sample estimate* positif maka terdapat hubungan positif begitu pula sebaliknya. Untuk melihat adanya pengaruh antar variabel, peneliti membandingkan nilai T statistic dengan T tabel. Menurut Nahar dan Widiastuti (2011) dalam Utomo (2014), nilai pada T tabel didapatkan dengan rumus (N-K)

Dimana:

N = Jumlah Responden

K = Jumlah Variabel

Dapat disimpulkan bahwa nilai T tabel adalah yang didapat dari pengurangan 39 (jumlah responden) – 5 (jumlah variabel) yang menghasilkan poin 34. Sehingga untuk penelitian satu arah dengan alpha 5% dihasilkan nilai 1,69092 yang dibulatkan menjadi 1,69. Jika nilai T statistik lebih tinggi daripada nilai T tabel, hal tersebut dapat membuktikan adanya pengaruh antar variabel.

Tabel 4.9

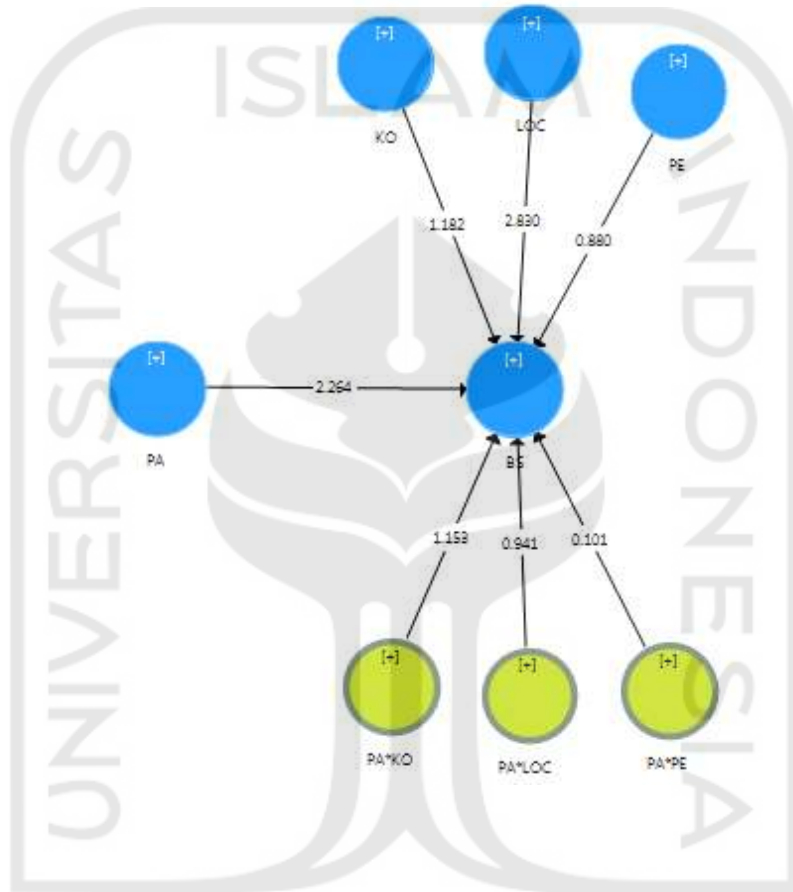
Result of Inner Weights

	<i>Original</i>	<i>Sample</i>	<i>Standar</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
	<i>Sample</i>	<i>Mean (M)</i>	<i>Deviation</i>	<i>(O/STDEV)</i>	
	<i>(O)</i>		<i>(STDEV)</i>		
KO -> BS	0,228	0,221	0,193	1,182	0,238
LOC -> BS	0,370	0,376	0,131	2,830	0,005
PA -> BS	0,311	0,319	0,137	2,264	0,024
PA*KO -> BS	-0,179	-0,168	0,155	1,153	0,249
PA*LOC -> BS	0,132	0,099	0,140	0,941	0,347
PA*PE -> BS	-0,016	0,005	0,160	0,101	0,920
PE -> BS	0,182	0,105	0,207	0,880	0,379

Sumber: Data diolah, 2019

Gambar 4.1

Model hasil penelitian



Adapun hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.5.1 Terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* (H1)

Dari hasil pengujian diatas pada hipotesis pertama yaitu terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* terbukti

secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai T-statistik sebesar 2,264. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara partisipasi anggaran terhadap budgetary slack memiliki nilai T-statistik yang lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu sebesar 1,69. Sehingga dapat dikatakan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack*. Jadi kesimpulannya adalah semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula tingkat *budgetary slack* yang akan terjadi.

Partisipasi anggaran merupakan salah satu metode yang dapat digunakan perusahaan saat menyusun anggaran. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran ini mewajibkan karyawan ikut berpartisipasi dan berpikir kreatif saat terlibat dalam penyusunan anggaran. Namun, karena anggaran nantinya akan digunakan untuk menilai kinerja sehingga timbulah masalah *budgetary slack*. Ketika semakin tingginya tingkat partisipasi karyawan dalam pembuatan anggaran maka dapat mempermudah karyawan untuk mencapai tujuan. Para karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan cenderung menaikkan biaya dan menurunkan pendapatan yang ditargetkan dalam anggaran dengan tujuan agar target dapat direalisasikan dengan mudah. Namun dalam kenyataannya banyak yang tidak dapat mencapai target anggaran yang sudah ditetapkan. Tetapi tidak menutup kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang dapat melemahkan bahkan menguatkan terjadinya *budgetary slack* pada saat melakukan partisipasi anggaran.

Dari pengolahan data diatas dapat disimpulkan bahwa hasil dari pengujian hipotesis pertama diterima atau dengan kata lain partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017), Irfan, dkk (2016), Syavira (2017), Syarafina (2018), Miyati (2014), Sihombing (2016) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

4.5.2 Komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* (H2)

Hasil dari pengujian terhadap hipotesis kedua yaitu komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* tidak terbukti. Hal ini terjadi karena kemampuan komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* memiliki nilai T-statistik sebesar 1,153. Pada tingkat signifikansi 5%, kemampuan komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* memiliki nilai T-statistik yang lebih kecil daripada nilai t-tabel yaitu sebesar 1,69. Sehingga dapat dikatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif pada hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* atau hipotesis ditolak. Dengan kata lain naik turunnya komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Hal ini dapat terjadi karena para manajer yang ikut serta dalam pembuatan anggaran tentu saja akan mengedepankan tingkat profesionalitas dan integritas yang tinggi. Terlepas dari para manajer memiliki komitmen organisasi yang tinggi ataupun rendah tidak mengurangi tingkat profesionalitas mereka dalam bekerja. Profesionalitas seseorang biasanya terbentuk dari lamanya seorang karyawan itu bekerja. Semakin lama karyawan bekerja maka semakin tinggi pula tingkat profesionalitas dan integritasnya. Dilihat dari hasil analisis sebelumnya bahwa mayoritas responden yang ikut terlibat dalam pembuatan anggaran sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun yaitu sebesar 38%. Selain itu hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack* ini tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi organisasi yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Maka dari itu, dengan kondisi ini komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

Penolakan hipotesis kedua ini menunjukkan kurangnya bukti yang mendukung kemampuan komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati dan Widyaningsih (2014) dan Adikusuma dan Mukhzarudfa (2017) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

4.5.3 *Locus of Control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* (H3)

Hasil dari pengujian terhadap hipotesis ketiga yaitu *locus of control* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* tidak terbukti. Hal ini terjadi karena kemampuan *locus of control* memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* memiliki nilai T-statistik sebesar 0,941. Pada tingkat signifikansi 5%, kemampuan *locus of control* memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* memiliki nilai T-statistik yang lebih kecil daripada nilai t-tabel yaitu sebesar 1,69. Sehingga dapat dikatakan *locus of control* tidak mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Menurut Adikusuma & Mukhzarudfa (2017) *locus of control* merupakan sebuah konsep yang di dalamnya menjelaskan tentang apakah seseorang menganggap hidupnya berada di bawah kendali dirinya sendiri (lokus kendali internal) atau berada di bawah kendali orang lain (lokus kendali eksternal). *Locus of control* yang dimiliki oleh para manajer yang ikut serta dalam pembuatan anggaran tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Hal ini didukung oleh hasil pengumpulan data yang telah dilakukan yaitu menunjukkan bahwa manajer di PT Angkasa Pura I (Persero) Yogyakarta ini memiliki tingkat lamanya bekerja atau tingkat pengalaman yang cukup tinggi. Lamanya bekerja mempengaruhi manajer dalam membuat keputusan termasuk pada saat

pembuatan anggaran. Namun faktor lain seperti adanya kemungkinan bahwa situasi kerja dipersepsikan kurang kondusif sehingga tidak menuntut para manajer untuk memiliki sifat pengendalian diri yang tinggi dan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mempengaruhi lingkungan. Hasil penelitian ini didukung oleh Ardin (2017) dan Syaravina (2018) yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*.

4.5.4 Pertimbangan etika mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* (H4)

Hasil dari pengujian terhadap hipotesis keempat yaitu pertimbangan etika mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* tidak terbukti. Hal ini terjadi karena kemampuan pertimbangan etika memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* memiliki nilai T-statistik sebesar 0,101. Pada tingkat signifikansi 5%, kemampuan pertimbangan etika memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack* memiliki nilai T-statistik yang lebih kecil daripada nilai t-tabel yaitu sebesar 1,69. Sehingga dapat dikatakan pertimbangan etika tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

Etika merupakan kumpulan aturan yang mengatur tingkah laku baik manusia yang harus dilakukan dan tingkah laku buruk yang wajib ditinggalkan yang dianut oleh individu maupun sekelompok orang. Hasil

tersebut menjelaskan bahwa pertimbangan etika tidak mempengaruhi hubungan *budgetary slack* pada saat para manajer ikut serta dalam pembuatan anggaran. Hal ini dapat terjadi karena adanya kemungkinan etika yang dimiliki para manajer yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran sudah baik seperti bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku. Selain itu dimungkinkan terdapat faktor lain yang bukan disebabkan oleh faktor individual seperti etika. Penelitian ini didukung oleh Miyati (2014) dan Priyetno (2018) yang menyatakan bahwa pertimbangan etika tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*.

