

**PENGARUH *BUDGET EMPHASIS* TERHADAP  
*BUDGETARY SLACK* PADA PEMERINTAH  
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Diajukan Oleh

**AYANG ARIASA**

4514013058



**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana EKONOMI

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS BOSOWA**

**MAKASSAR**

**2018**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul : Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan

Nama Mahasiswa : Ayang Ariasa

Nomor Stambuk : 45 14 013 058

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

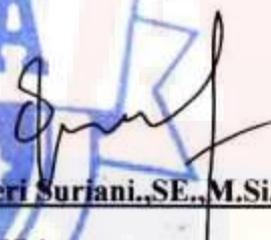
Telah disetujui :

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



Dr. Firman Manne, SE., M.Si., Ak., CA

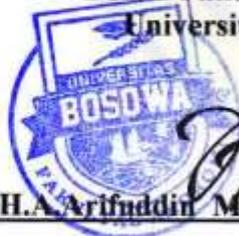


Seri Suriani, SE., M.Si.

**Mengetahui dan Mengesahkan :**

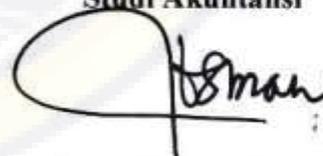
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

**Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Bosowa**



Dr. H.A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH.MH

**Ketua Program  
Studi Akuntansi**



Dr. Firman Menne, SE., M.Si. AK., CA

Tanggal Pengesahan : .....

## PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ayang Ariasa

Nim : 45 14 013 058

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 07 Agustus 2018

Mahasiswa yang bersangkutan

Ayang Ariasa

**PENGARUH *BUDGET EMPHASIS* TERHADAP *BUDGETARY SLACK*  
PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Oleh :

**AYANG ARIASA**

**Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi**

**Universitas Bosowa**

**ABSTRAK**

AYANG ARIASA. 2018. Skripsi. Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dibimbing oleh Dr. Firman Manne, SE.,M.Si.,AK.,CA dan Seri Suriani.,SE.,M.Si.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis serta mencari bukti empirik, yang mendukung dugaan bahwa terdapat pengaruh antara tekanan anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Objek penelitian adalah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan 30 SKPD Sulawesi Selatan yang beralamat di Makassar. Alat analisis yang digunakan yaitu alat analisis deskriptif menggunakan SPSS 21.0, serta dengan membagikan kuesioner kepada responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel independen (*Budget Emphasis*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan secara parsial *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

**Kata Kunci :** *Budget Emphasis* dan *Budgetary slack*

***THE EFFECT OF EMPHASIS BUDGET ON BUDGETARY SLACK IN THE  
PROVINCE GOVERNMENT OF SOUTH SULAWESI***

***By:***

***AYANG ARIASA***

***Accounting Study Program of the Faculty of Economics***

***Bosowa University***

***ABSTRACT***

*AYANG ARIASA. 2018. Encryption. The Influence of Budget Emphasis Against Budgetary Slack In the South Sulawesi Provincial Government supervised by Dr. Firman Manne, SE.,M.Si.,AK.,CA dan Seri Suriani.,SE.,M.Si.*

*The purpose of the study was to find out and analyze and look for empirical evidence, which supports the notion that there is an influence between budgetary pressures on Budgetary Slack in the South Sulawesi Provincial Government. The object of the research is the South Sulawesi Provincial Government with 30 South Sulawesi SKPD having their address at Makassar. The analytical tool used is descriptive analysis tool using SPSS 21.0, and by distributing questionnaires to respondents. The results showed that the independent variable (Budget Emphasis) simultaneously had a significant effect on the dependent variable Budgetary Slack of the South Sulawesi Provincial Government, and partially Budget Emphasis had a positive and significant effect on the Budgetary Slack variable of the South Sulawesi Provincial Government.*

***Keywords:*** *Budget Emphasis and Budgetary slack*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Alhamdulillah Rabbil Aalamiin*, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga dengan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan” dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang diharapkan. Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta Ayahanda Mustari dan Ibunda Irawati yang telah mempertaruhkan seluruh hidupnya untuk kesuksesan anaknya, yang telah melahirkan, membesarkan dan mendidik dengan sepenuh hati dalam buaian kasih sayang kepada penulis. Tak lupa dato bapak H. Rani Dg Nyomba dan dato mama Hj. Hardiati yang selalu mendoakan kebaikan kepada penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berharap agar karya ini dapat memberikan kontribusi untuk penelitian selanjutnya. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan dan masukan serta kontribusi dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. M. Saleh Pallu M., Eng. Selaku Rektor Universitas Bosowa Makassar.
2. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mene, S.E., M.Si., S.H., M.H. selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Ibu Dr. Hj. Herminawaty A, S.E., M.M. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi.
4. Bapak Firman Menne, S.E.,M.Si., AK. CA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
5. Ibu Faridah, S.E., M.Si., AK. CA. selaku Penasehat Akademik.
6. Ibu Seri Suriani, S.E.,M.Si selaku Pembimbing II yang selama ini yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan masukan yang sangat berharga kepada penulis.
7. Bapak Firman Menne, S.E.,M.Si., AK. CA selaku Pembimbing I yang dengan dengan penuh kerelaan dan pengertiannya serta masukan yang sangat berharga kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak/Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
9. Seluruh pegawai Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar terkhusus kepada Bapak Budi yang senantiasa dengan penuh kerelaan dan kesabaran dalam membantu penulis mengurus kelengkapan berkas selama perkuliahan.

10. Seluruh pegawai Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang dengan sabar memberikan informasi, data dan bantuan kepada peneliti selama melakukan penelitian lapangan.
11. Ade Nanda, Amd. Kep selaku kakak ku yang selalu memberi perhatian dan selalu menguatkan disaat semangat penulis menurun.
12. Sahabat-sahabat ku Selusin *Squad* terkhusus Aulia Mukti Tama yang selalu mengingatkan serta memberi semangat mulai dari mahasiswa baru sampai akhir masa perkuliahan ini, (Andi Nurfahmi Aulia, Nurul Husna, Muliana Amin, Alya Syafiqha, Nelly Ma'Rifah Utami, Andelitha Sanda Bunga, Fatmawati, Nurul Izzah, Indri Rahayu dan Kasriani) untuk semua semangat, masukan, serta pelajaran terbaik bagi penulis.
13. Teman-teman ku Muh Try Utama Putra, Andi Firdaus, Zulfikar Kadiliah, Keluarga Sudirman (Ahmad Ramzy. T, Rahmatullah Ilyas, Moh. Afandy Fariansyah dan Wawan Darmawan) yang telah memotivasi, serta memberi pelajaran terbaik bagi penulis selama perkuliahan.
14. Dua sahabat ku yang senantiasa memberi semangat dan masukan kepada penulis (Andi Fajrianti dan Nur Aisyah Karim)
15. Kepada semua Senior, Junior (HIMAKSI, BEM FE, HMI KOM.EKONO yang selalu memberikan motivasi, pelajaran terbaik dalam berorganisasi bagi penulis selama perkuliahan.
16. Teruntuk teman hidup yang selalu menyemangati, memotivasi, memberi masukan, dan meluangkan waktunya untuk membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, Ahmad Syafy S.

17. Segala pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari skripsi ini penuh kekurangan karena skripsi ini penulis susun atas dasar pengembangan, penalaran, dan pikiran penulis sendiri yang sedikit banyak mengambil pedoman dari sumber-sumber tertentu. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun, guna perbaikan dimasa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya. Wassalam...

Makassar, 07 Agustus 2018

Penulis

Ayang Ariasa

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN .....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Teori .....	10
2.1.1 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).....	10
2.1.2 <i>Budget Emphasis</i> .....	18
2.1.3 <i>Budgetary Slack</i> .....	21
2.2 Kerangka Pikir .....	26
2.3 Hipotesis .....	27

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Daerah dan Waktu Penelitian.....	28
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	28
3.3	Jenis Dan Sumber Data.....	29
3.4	Metode Analisis Data.....	29
3.5	Definisi Operasional.....	30
3.6	Jadwal Penelitian.....	30

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

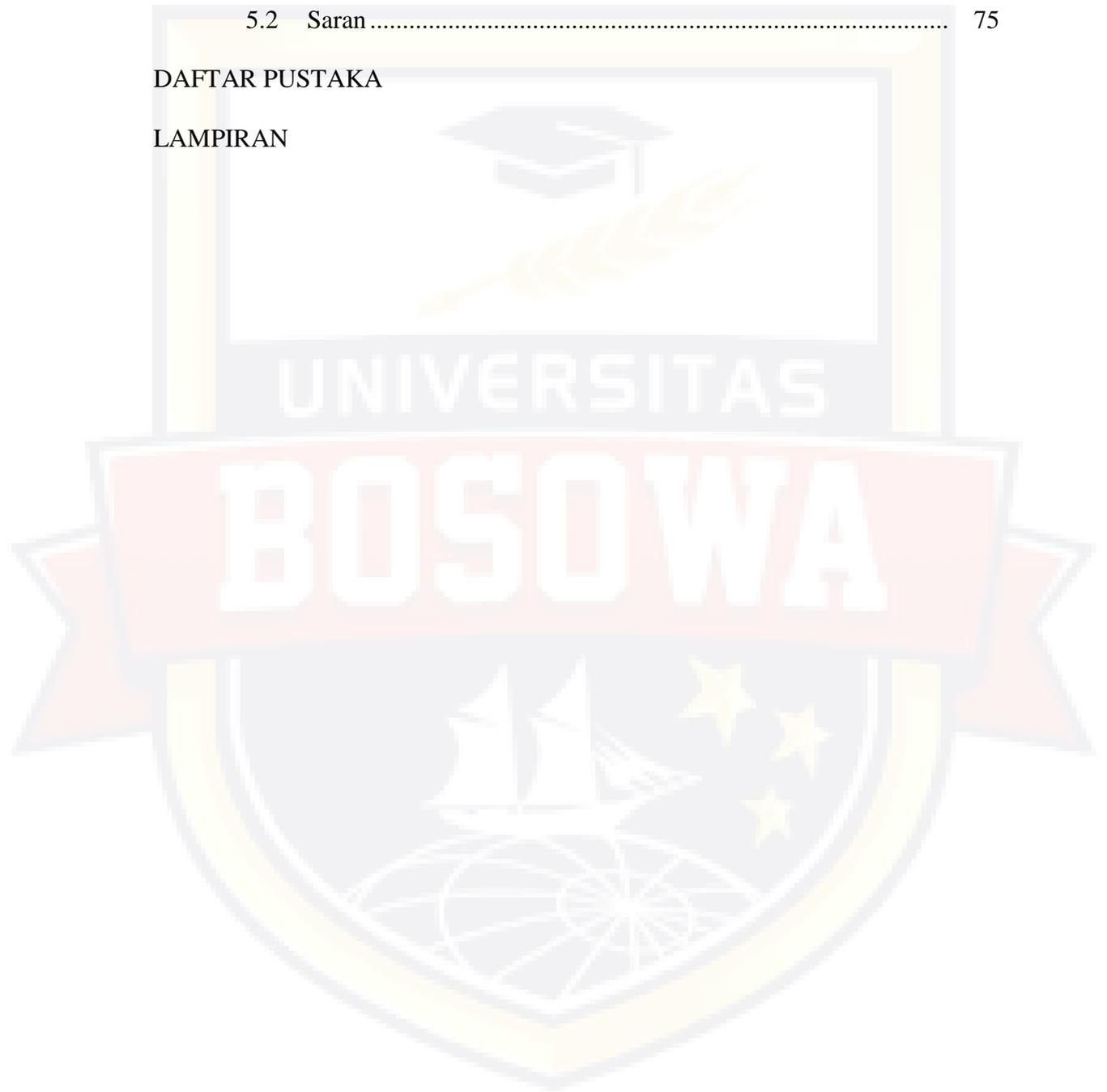
4.1	Gambaran Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan.....	31
4.1.1	Geografi Provinsi Sulawesi Selatan.....	31
4.1.2	Sosial Kemasyarakatan.....	32
4.1.3	Visi Misi Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan.....	38
4.1.4	Struktur Organisasi Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan .	39
4.1.5	Uraian Tugas Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan.....	41
4.2	Deskripsi Data.....	51
4.2.1	Karakteristik Umum Responden.....	51
4.2.2	Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel.....	55
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Budget Emphasis</i> .....	57
4.2.4	Deskripsi Variabel <i>Budgetary Slack</i> .....	62
4.2.5	Analisis Regresi Sederhana.....	66
4.2.6	Pengujian Hipotesis.....	67
4.2.7	Pembahasan.....	70

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Saran .....	75

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Presentase Responden Berdasarkan Instansi Pemerintahan.....	51
Table 4.2 Deskripsi Responden.....	53
Table 4.3 Kategori Penilaian.....	56
Table 4.4 Deskripsi Responden Terhadap Variabel <i>Budget Emphasis</i> .....	58
Table 4.5 Deskripsi Responden Terhadap Variabel <i>Budgetary Slack</i> .....	63
Table 4.6 Hasil Olahan Data Regresi .....	66
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-T).....	68
Tebel 4.8 Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	68
Tabel 4.9 Interpretasi Nilai Korelasi.....	69

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam UU Negara Republik Indonesia diberlakukannya otonomi daerah sesuai dengan amanat UU Nomor 32 Tahun 2004 yang diubah dengan UU Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, telah menyebabkan perubahan signifikan pada prosedur penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perubahan dimaksud mengacu pada meningkatnya keterlibatan berbagai pihak dalam penyusunan anggaran daerah tersebut, mulai dari kepala daerah hingga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berada di bawahnya. Hal ini dapat diartikan sebagai meningkatnya partisipasi pegawai dari tingkatan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Fitriatsuri (2005) menyatakan perlunya dilakukan *budgeting reform* atau reformasi anggaran. Reformasi anggaran ini meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Perbedaan lain yang mendasar dalam reformasi anggaran adalah sistem penyusunan anggaran yang bersifat *bottom-up*. Sistem yang melibatkan manajer atau pimpinan yang lebih rendah ini sering disebut dengan istilah partisipasi. Melalui reformasi anggaran ini diterapkan juga struktur organisasi yang terdesentralisasi sehingga pemerintah daerah mempunyai kekuasaan dan tanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Reformasi penganggaran merupakan perubahan dari sistem anggaran tradisional (*traditional budget system*) ke sistem anggaran berbasis kinerja (*performance budget system*). Perubahan sistem penganggaran tersebut merupakan konsep *New Public Management* (NPM). Mahmudi (2003)

menyatakan bahwa penerapan konsep *New Public Management* menyebabkan terjadinya perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Suartana (2010) menyatakan bahwa sistem anggaran berbasis kinerja merupakan proses pembangunan yang efisien dan partisipatif dengan harapan dapat meningkatkan kinerja agen. Anggaran daerah disusun eksekutif sebagai agen dan disahkan oleh legislatif sebagai prinsipal. Namun, penilaian kinerja berdasarkan target anggaran akan mendorong agen untuk melakukan senjangan anggaran (*budgetary slack*) demi jenjang karir yang lebih baik di masa mendatang. Selain itu, senjangan anggaran juga sering terjadi pada tahap perencanaan dan persiapan anggaran daerah, karena penyusunan anggaran seringkali didominasi oleh kepentingan eksekutif dan legislatif, serta kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat (Kartiwa, 2004). Senjangan anggaran sendiri merupakan perbedaan antara anggaran yang direalisasikan dengan estimasi terbaik yang jujur diprediksikan (Suartana, 2010). Hasanah dan Suartana (2014) menyatakan bahwa senjangan anggaran diciptakan oleh manajer dengan menyembunyikan beberapa informasi pribadi dari atasan dan sengaja menggambarkan informasi yang hanya dapat menguntungkan diri sendiri melalui pengenalan *slack* (senjangan). Hal ini dapat berdampak buruk pada organisasi sektor publik yaitu terjadi kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja agen terhadap unit pertanggung jawabannya. Menurut persepektif teori agensi (*agency theory*), adanya perbedaan informasi (asimetri informasi) antara bawahan (*agent*) dengan atasan (*prinsipal*) dalam proses partisipasi anggaran dikarenakan menggiring bawahan (*agent*) untuk

memberikan informasi yang bias kepada atasannya (*prinsipal*) mengenai potensi yang dimiliki oleh organisasi, dengan cara menciptakan senjangan anggaran, yakni anggaran pendapatan ditentukan lebih rendah dari yang seharusnya. Berdasarkan teori agensi (*agency theory*) dan penelitian terdahulu di atas, penentuan target pendapatan (*revenue*) yang dicapai, memiliki kecenderungan dianggarkan lebih rendah dari kemampuan maksimalnya (*underestimate*). Dengan target yang lebih rendah, yang tentunya target anggaran akan mudah dicapai, dapat dilihat pada pencapaian realisasi anggaran yang cenderung lebih besar dari anggarannya, sehingga persepsi akan kinerja meningkat pula, padahal realisasi tersebut merupakan potensi sesungguhnya dari pendapatan yang telah ditentukan lebih rendah dari estimasinya, yang merupakan indikasi dari senjangan anggaran pada pendapatan. Berbeda dengan pendapatan, belanja (*expenditure*) yang dicapai memiliki kecenderungan dianggarkan lebih tinggi dari yang seharusnya (*over - estimate*). Karena hal tersebut, maka realisasi belanja akan lebih rendah dari anggaran yang merupakan indikasi dari senjangan anggaran (*budgetary slack*) pada belanja.

Dengan mengadopsi istilah 3E (ekonomis, efisiensi, efektifitas) pada anggaran berbasis kinerja, maka tidak tercapainya target anggaran tersebut merupakan efisiensi belanja, jika dikaitkan dengan anggaran tradisional atau basis kas, tidak tercapainya target anggaran tersebut merupakan sisa anggaran atau saldo kas yang merupakan penerimaan untuk tahun berikutnya yang disebut dengan istilah SILPA (Sisa Perhitungan Lebih Anggaran Tahun Sebelumnya). Efisiensi tersebut dipersepsikan sebagai peningkatan kinerja yakni penghematan, padahal realisasi tersebut bukan merupakan yang sesungguhnya

dari belanja yang telah ditentukan lebih tinggi dari estimasinya, yang merupakan indikasi dari senjangan anggaran (*budgetary slack*) pada belanja.

Menurut (Merchant dalam Falikhatun, 2007) menyatakan bahwa *budgetary slack* merupakan masalah sering timbul dari adanya partisipasi manajer tingkat bawah/menengah dalam penyusunan anggaran. Menurut Brownell dalam Falikhatun (2007) berpendapat bahwa partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant dalam Dinni, 2008). Menurut (Dunk dalam Dinni, 2008) menyatakan bahwa *budgetary slack* timbul karena adanya tekanan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik atau *budget emphasis*. Apabila penilaian kinerja dilihat dari pencapaian anggaran maka para manajer akan memastikan anggarannya agar mudah dicapai salah satu caranya dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan atas sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989). Hopwood (1972) menemukan bahwa *budget emphasis* yang tinggi menimbulkan keyakinan para karyawan bahwa penilaian yang dilakukan tidak adil, dan menimbulkan tekanan serta kekhawatiran terhadap pekerjaannya. Hal ini terjadi karena para manajer ingin kelihatan selalu baik dalam penilaian atasannya, mereka tidak ingin penilaian yang negatif pada laporan kerjanya,

karena mereka mengharapkan mendapat *reward* (bonus) atau promosi jabatan bila mereka selalu mendapat penilaian yang baik. Maka *slack* anggaran dilakukan agar supaya kinerjanya selalu kelihatan baik.

Anggaran merupakan bagian yang penting dalam organisasi sektor publik maupun swasta. Pada lingkungan pemerintah daerah, anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD sebagai wakil rakyat, untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2009). Selanjutnya DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *agency theory* dimana pemerintah sebagai agent dan DPRD sebagai principal. *Agency theory* merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dengan agen. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan perintah kepada pihak lain, yaitu agen untuk melakukan semua kegiatan atas nama prinsipal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Penerapan teori keagenan dapat menimbulkan dampak positif berupa efisiensi, tetapi penerapan ini sering kali menimbulkan perilaku disfungsional berupa *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh subordinate dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony & Govindaradjan, 2007). Setiap tahun pemerintah daerah menghimpun dan membelanjakan dana melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pencapaian target anggaran tentunya merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai. Tetapi dalam praktiknya seringkali terjadi kekeliruan atau kesalahan dalam menentukan rancangan biaya maupun target pendapatan yang mampu dicapai. Adanya partisipasi anggaran juga memberikan peluang bagi manajer tingkat bawah dan menengah untuk melonggarkan anggaran atau sengaja menciptakan slack, agar anggaran yang mereka susun

mudah dicapai. Penelitian terdahulu yaitu penelitian oleh Alfebriano (2013), Maiga (2008), Anggraeni (2008), dan Triana (2012) menyatakan bahwa partisipasi manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran akan menghasilkan budgetary slack. Namun berbeda dengan hasil penelitian Ardanari dan Putra (2014), Apriyandi (2011), dan Dunk (1993) yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran dan budgetary slack mempunyai hubungan yang negatif yaitu peningkatan partisipasi dari bawahan semakin menurunkan budgetary slack.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting di lingkungan pemerintah daerah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah, sehingga dalam penyusunan anggaran harus selalu diawasi. Dalam penyusunan anggaran pada pemerintahan daerah, *budgetary slack* sering kali muncul akibat adanya kebijakan yang diberlakukan termasuk tekanan anggaran (*budget emphasis*).

Terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari partisipasi anggaran. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan slack dalam anggaran. Slack/senjangan anggaran merupakan perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik. Slack anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun karena informasi bawahan lebih baik dari pada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dalam partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang mudah dicapai, sehingga terjadilah *Budgetary Slack* (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan).

Faktor yang dianggap menjadi pemicu timbulnya *Budgetary Slack* adalah adanya tekanan anggaran (*budget emphasis*). Hal tersebut bisa terjadi apabila penilaian kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan membuat anggaran mudah untuk dicapai dalam hal ini dengan melakukan *Budgetary Slack*.

Terjadinya *budgetary slack* dalam pemerintah disebabkan oleh kinerja SKPD kurang optimal, sehingga realisasi anggaran tidak tercapai dengan baik. Banyak faktor yang menyebabkan hal itu terjadi, salah satunya adalah seringnya bawahan memberikan informasi yang bias, dimana faktor tersebut berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Bagaimanakah pengaruh tekanan anggaran (*budget emphasis*) terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?”

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mencari bukti empirik, yang mendukung dugaan bahwa terdapat pengaruh antara tekanan anggaran terhadap *budgetary slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat penelitian yang akan diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

#### 1) Bagi Akademisi

Sebagai referensi bagi mahasiswa lainnya yang sedang melakukan penelitian lain dengan materi yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti dan untuk dijadikan motivasi agar ikut berpartisipasi mensukseskan program pemerintah dalam meningkatkan pendapatan daerah dan terus mengevaluasi kinerja pemerintah.

#### 2) Bagi Instansi Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan jajaran manajemen dalam pemerintahan untuk menciptakan anggaran yang efektif dan memberikan masukan dalam aktivitas perencanaan kegiatan pemerintahan.

### 3) Bagi Peneliti

Diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen serta memperkuat penelitian terdahulu. Selain itu juga menjadi tambahan pengetahuan antara teori dengan terapan praktis dalam akuntansi sektor publik.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kerangka Teori

##### 2.1.1 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Pemerintah telah mengeluarkan berbagai instrumen hukum untuk mendukung reformasi penganggaran daerah. Kementerian Dalam Negeri telah mengeluarkan UU No.32/2004 tentang pemerintah daerah, Permendagri No.13/2006, Peraturan Pemerintah No.58/2005, dan Permendagri No.37/2012 sebagai pedoman penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Lembaga-lembaga yang berperan penting dalam perencanaan dan penganggaran daerah berdasarkan UU.No.17/2003 tentang Keuangan Negara dan UU.No.25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) adalah Badan Perencanaan Daerah (Bappeda), Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD), Gubernur/Kepala daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Pelaksanaan otonomi daerah menimbulkan praktek-praktek penyimpangan pengelolaan keuangan Negara. Salah satu penanggulangan yang dilakukan pemerintah pusat adalah memperbaiki sistem keuangan Negara dengan menerapkan sistem penganggaran yang disebut dengan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK). Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) merupakan proses penyusunan APBD di organisasi sektor publik untuk tatakelola pemerintahan, yakni proses pembangunan yang efisien dan partisipatif, serta terjadi reformasi anggaran, yaitu penggunaan sistem anggaran berbasis kinerja (*performance budget system*) untuk menggantikan sistem anggaran tradisional (*traditional*

*budget system*). Proses pembangunan ini melibatkan pengambilan kebijakan pemerintahan, pelaksanaan kegiatan pemerintahan, dan dalam tahap tertentu melibatkan masyarakat sebagai penerima manfaat dari kegiatan pelayanan publik. Salah satu kunci utama penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah penentuan kinerja, adanya ukuran kinerja yang jelas dan dapat diverifikasi terhadap *outcome*, *output* maupun kewajaran dana yang dikeluarkan dengan *output* yang dicapai (Mahsun, dkk.,2017).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) berdasarkan Permendagri No.37/2012 adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Tahun anggaran daerah meliputi masa satu tahun terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember. Struktur APBD merupakan satu kesatuan yang terdiri dari: pendapatan daerah, belanja daerah, dan pembiayaan daerah. Prinsip penyusunan APBD berdasarkan pada Permendagri No.37/2012 adalah:

- 1) APBD disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintah daerah;
- 2) APBD harus disusun secara tepat waktu sesuai dengan tahapan dan jadwal;
- 3) Penyusunan APBD dilakukan secara transparan, yaitu memudahkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan akses informasi yang seluas-luasnya tentang APBD
- 4) Penyusunan APBD harus melibatkan partisipasi masyarakat;
- 5) APBD harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatuhan;
- 6) Substansi APBD dilarang bertentangan dengan kepentingan umum, peraturan yang lebih tinggi dan peraturan daerah lainnya.

## A. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan bagian yang penting dalam organisasi sektor publik maupun swasta. Pada lingkungan pemerintah daerah, anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD sebagai wakil rakyat, untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2009). Selanjutnya DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *agency theory* dimana pemerintah sebagai *agent* dan DPRD sebagai *principal*. *Agency theory* merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dengan agen. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan perintah kepada pihak lain, yaitu agen untuk melakukan semua kegiatan atas nama prinsipal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Penerapan teori keagenan dapat menimbulkan dampak positif berupa efisiensi, tetapi penerapan ini sering kali menimbulkan perilaku disfungsi berupa *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh subordinate dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony & Govindaradjan, 2007).

Anggaran (*budget*) merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan dan pengendalian. Anggaran sendiri dapat didefinisikan sebagai rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Anggaran (*budget*) adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya yang dinyatakan dalam satuan mata uang (*monetary unit*) untuk suatu periode tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat

penting sebagai suatu bentuk standar kinerja yang ditargetkan oleh perusahaan yang mencakup rencana-rencana manajemen di dalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasi aktivitas. Baridwan (1989) dalam Hafsah (2005) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana kegiatan organisasi yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk menunjukkan kegiatan apa yang akan dilakukan oleh perusahaan. Anggaran memiliki fungsi-fungsi yang sama dengan manajemen yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pelaksanaan (*actuating*), dan fungsi pengawasan (*controlling*). Hal itu disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam pelaksanaan fungsinya (M. Nafarin, 2009). Anggaran secara umum adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2001).

Menurut Sukarno (2002:169), “anggaran adalah rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unitmoneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang”. Namun demikian *budget* atau anggaran tidak hanya merupakan rencana finansial yang menetapkan biaya dan pendapatan dimasa yang akan datang dalam suatu perusahaan, tapi anggaran juga merupakan suatu alat yang berguna bagi manajemen sebagai fungsi pengendalian, fungsi koordinasi, fungsi komunikasi, fungsi motivasi dan fungsi pengukuran kinerja.

Adi dan Mardiasmo (2002) mengatakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Penilaian kinerja seseorang ditentukan berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran dimana bawahan dirangsang dengan adanya suatu reward jika perencanaan anggaran tercapai, dan sanksi apabila perencanaan anggaran tidak tercapai.

Anggaran tidak hanya penting bagi perusahaan swasta tetapi juga penting dalam pelaksanaan program-program pemerintah. Dalam organisasi sektor publik, anggaran merupakan suatu proses politik. Jika pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan dan di berimaskan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo,2009:61).

#### B. Ciri-ciri anggaran

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana (Rudianto, 2009).

- 1) Dinyatakan dalam satuan moneter.

Penulisan dalam satuan moneter bertujuan untuk membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut. Sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.

- 2) Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Hal di atas bermakna, bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek atau kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

- 3) Mengandung komitmen manajemen.

Dalam menyusun anggaran, organisasi harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa

anggaran yang disusun adalah realistis dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, disertai dengan upaya untuk mencapainya.

- 4) Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.
- 5) Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran boleh di ubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut, karena jika di pertahankan justru akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
- 6) Jika terjadi penyimpangan/varians di dalam pelaksanaannya, harus di analisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Analisis penyimpangan bertujuan untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak terulang kembali di masa mendatang dan penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

### C. Fungsi Anggaran

Menurut Supriyono (2000: 42) banyak perusahaan menerapkan sistem anggaran dalam kegiatan operasionalnya karena anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggung jawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program dalam jangka pendek, umumnya satu tahun.

## 2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencanadan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

## 3. Fungsi Komunikasi

Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan dalam proses anggaran. Selanjutnya setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk.

## 4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

## 5. Fungsi Pengendalian

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.

## 6. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi juga sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggung jawaban yang di pimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggung jawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

#### D. Manfaat dan Tujuan Anggaran

Anggaran diperlukan karena memiliki tujuan dan manfaat. Anggaran merupakan alat manajemen yang bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Berikut tujuan dan manfaat anggaran menurut Nafarin (2009: 20) yaitu:

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. Digunakan sebagai landasan yuridisformal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dan agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan manfaat dari anggaran, yaitu:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan atau kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

#### E. KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN ANGGARAN

Anggaran di hasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya, (Supriyono,2000:44) yaitu:

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasikan usaha perencanaan.
3. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan itu terjadi.
4. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah masalah yang dihadapi suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan.
5. Mengembangkan iklim "sadar laba" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat diintegrasikan dan komprehensif.
7. Memberikan kesempatan pada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan persaingan yang berguna dan menyediakan perangsang untuk pelaksanaan yang lebih efektif.
10. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksklusif secara individual.

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa kelemahan, (Nafarin,2009:20) yaitu:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidak pastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

### 2.1.2 Budget Emphasis

Merchant dan Manzoni (1989) dalam Collin (2007) budget emphasis merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran

yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Budget emphasis juga merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. Kresnadewi (2009), mengungkapkan bahwa jika dalam perusahaan terdapat keadaan, dimana anggaran merupakan satu faktor yang paling dominan dalam mengukur kinerja bawahan, inilah yang dinamakan penekanan anggaran. Bila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha memperoleh variance yang menguntungkan. Variance yang menguntungkan ini diperoleh dengan cara menciptakan slack. Sejak manajer ditekan untuk mencapai tujuan mereka yang dianggarkan, ada kemungkinan bahwa mereka akan menciptakan senjangan anggaran (Merchant, 1985).

Alasan utama manajer tingkat bawah berusaha melakukan senjangan adalah untuk meningkatkan kesempatan memperoleh penghasilan yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran, maka mereka akan cenderung membangun senjangan dalam anggarannya melalui proses partisipasi (Lowe & Shaw, 1968; Schiff & Lewin, 1968; Waller, 1988 dalam Afiani, 2010).

Sedangkan Welsch, Hilton dan Gordon (2000:47) mengemukakan bahwa:

*“Ada suatu bukti penting yang menganjurkan agar penyelia sering mengasumsikan anggaran dapat digunakan sebagai penekan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas. Apa yang sering tidak diperkirakan oleh penyelia adalah dampak terhadap perilaku dari tekanan*

*anggaran. Salah satu pengaruh adalah bahwa karyawan dapat secara sadar berusaha untuk tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dari yang dianggarkan agar mengurangi kemungkinan penentuan tingkatan kinerja yang dianggarkan lebih tinggi.”*

Anggaran yang terlalutinggi, dapat mengakibatkan karyawan sering bereaksi terhadap tekanan anggaran dengan menjadi tegang, sehingga bawahan tidak termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar juga tidak baik. Anggaran yang terlalu longgar tidak memberikan motivasi pada para manajer bawah untuk meraih prestasi yang lebih tinggi. Anggaran yang ideal adalah anggaran yang dapat memberikan tantangan ,namun bersifat *attainable* (dapat dicapai), (Garisson, Noreen, dan Brewer, 2007:12)

Budget emphasis merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993) dan Sujana (2010) menunjukkan bahwa budget emphasis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap slack anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Afiani (2010) dan Purgianto (2009) menunjukkan hasil yang signifikan antara pengaruh *budget emphasis* terhadap slack anggaran. Menurut Dunk (1993), *Budget Emphasis* adalah pemberian reward atau penilaian kinerja bagi para manajer menengah ke bawah berdasarkan pada pencapaian target anggaran, atau apabila para manajer mempersepsikan bahwa kinerja dan penghargaannya di nilai berdasarkan

Pada target anggaran yang dicapai. Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan atas sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989). Hopwood (1972)

menemukan bahwa *budget emphasis* yang tinggi menimbulkan keyakinan para karyawan bahwa penilaian yang dilakukan tidak adil, dan menimbulkan tekanan serta kekhawatiran terhadap pekerjaannya. Hal ini terjadi karena para manajer ingin kelihatan selalu baik dalam penilaian atasannya, mereka tidak ingin penilaian yang negatif pada laporan kinerjanya, karena mereka mengharapkan mendapat reward (bonus) atau promosi jabatan bila mereka selalu mendapat penilaian yang baik. Maka slack anggaran dilakukan agar supaya kinerjanya selalu kelihatan baik.

### 2.1.3 Budgetary Slack

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. Budgetary slack dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik dari organisasi (Anthony dan Govindradjan, 2005: 84). Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai. Sehingga masukan dari level bawah harus dievaluasi secara hati-hati karena ada tendensi untuk memasukkan kepentingan pribadi atau divisi dalam penyiapan anggaran. Proyeksi biaya cenderung diperbesar karena mereka berasumsi bahwa pada level atas juga akan dipangkas dan target yang akan dicapai tidak akan sulit (Herman, 2006: 28).

Carland dalam Herman (2006: 28) menyebutnya bahwa slack dalam proses penyiapan anggaran, yaitu:

“There is one danger in preparation of the budget by lower level employees: the risk of incorporating “slack” into the budget. People can overestimate costs and underestimate revenues to ensure that the budget will be met. Such deliberate misstatements are called slack. This is a particularly problem when budgets are used as control, because people naturally may try to influence their future evaluation by making the budget easy to achieve”.

Budgetary slack merupakan langkah pembuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih jauh lebih tinggi. Banyak pembuat anggaran cenderung untuk menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut. Oleh karena itu, anggaran yang dihasilkan adalah target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai.

Penjelasan konsep budgetary slack dapat dimulai dari pendekatan agency theory. Praktik senjangan anggaran dalam perspektif agency theory dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dan principal yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendakinya (Ikhsan dan Ishak, 2005: 56).

Dari sekian uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budgetary slack dapat dipahami sebagai sebuah interpretasi dari setiap pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan dan penyusunan anggaran terhadap bagaimana suatu pencapaian diperoleh terkait dengan sasaran dan tujuan dari organisasi tersebut, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang di dalamnya melibatkan sumber daya secara optimal untuk memberikan output yang maksimal.

Faktor yang dianggap menjadi pemicu timbulnya *Budgetary Slack* adalah adanya tekanan anggaran. Hal tersebut bisa terjadi apabila penilaian kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan

akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan membuat anggaran mudah untuk dicapai dalam hal ini dengan melakukan *Budgetary Slack*.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Suartana (2010:138) tentang faktor tekanan anggaran yang dapat menimbulkan *Budgetary Slack*, yaitu:

“Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu- satunya pengukur kinerja manajemen, karena itu tersedia. Tekanan anggaran seperti ini dapat memungkinkan timbulnya *slack*. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack* dengan tujuan meningkatkan prospek kompensasi kedepannya”.

#### B. Indikator *Budgetary Slack*

Onsi (1973) dalam Asrininggati (2016) Ada empat Indikator Senjangan Anggaran (*budgetary slack*) yaitu :

- a. Perbedaan jumlah anggaran yang dinyatakan dengan estimasi terbaik.
- b. Kelonggaran dalam anggaran.
- c. Standar anggaran.
- d. Keinginan untuk mencapai target.

Selanjutnya Dewi (2016) menyatakan ada tiga indikator dalam senjangan anggaran (*budgetary slack*) yaitu :

- 1) Perbedaan jumlah anggaran dengan estimasi terbaik  
Estimasi yang dimaksud adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan meninggikan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target mudah dicapai.
- 2) Target Anggaran  
Bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran, dengan target anggaran yang rendah dan biaya yang dianggarkan juga tinggi menyebabkan seorang manajer dapat dengan mudah mencapai anggaran yang telah disetujui sebelumnya.

### 3) Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan juga sangat mempengaruhi *budgetary slack* diantaranya dengan sengaja melakukan perbuatan tersebut dapat suau timbal balik seperti gaji, promosi, dan bonus dari organisasi karena anggaran yang dibuat dapat dicapai. *Budgetary slack* dapat dilakukan manajer karena dianggap perlu untuk menyelamatkan anggaran dengan melakukan penyesuaian dengan bawahan. Oleh karena karakter dan perilaku manusia yang berbeda-beda, partisipasi penganggaran dapat berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

## C. Sebab Terjadinya *Budgetary Slack*

*Budgetary slack* dapat terjadi oleh beberapa alasan. Samad (2009)

berpendapat ada tiga alasan manajer melakukan senjangan anggaran yaitu:

- 1) Senjangan anggaran akan membuat kinerja seolah terlihat lebih baik di mata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran.
- 2) Senjangan anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
- 3) Pengalokasian sumberdaya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.

## D. Dampak *Budgetary Slack*

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) dalam proses penyusunan anggaran menyebabkan kerugian pada organisasi dari sisi finansial yang organisasi keluarkan untuk anggaran biaya maupun sisi finansial organisasi dari prospek keuntungan di masa mendatang karena kesalahan perencanaan kebutuhan anggaran yang tidak merepresentasikan kebutuhan yang sesungguhnya. Abdullah (2012) menjelaskan bahwa *budgetary slack* dapat mengakibatkan pengalokasian sumber-sumber daya yang tidak efisien, anggaran yang ditetapkan menjadi tidak efektif, dan fungsi anggaran sebagai alat menilai kinerja manajer bawah menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer bawah. Anggaran juga dapat menyebabkan suatu organisasi kehilangan

kesempatan untuk memperoleh laba optimal serta tidak mengarah pada penghematan pengeluaran biaya.

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

**BOSOWA**

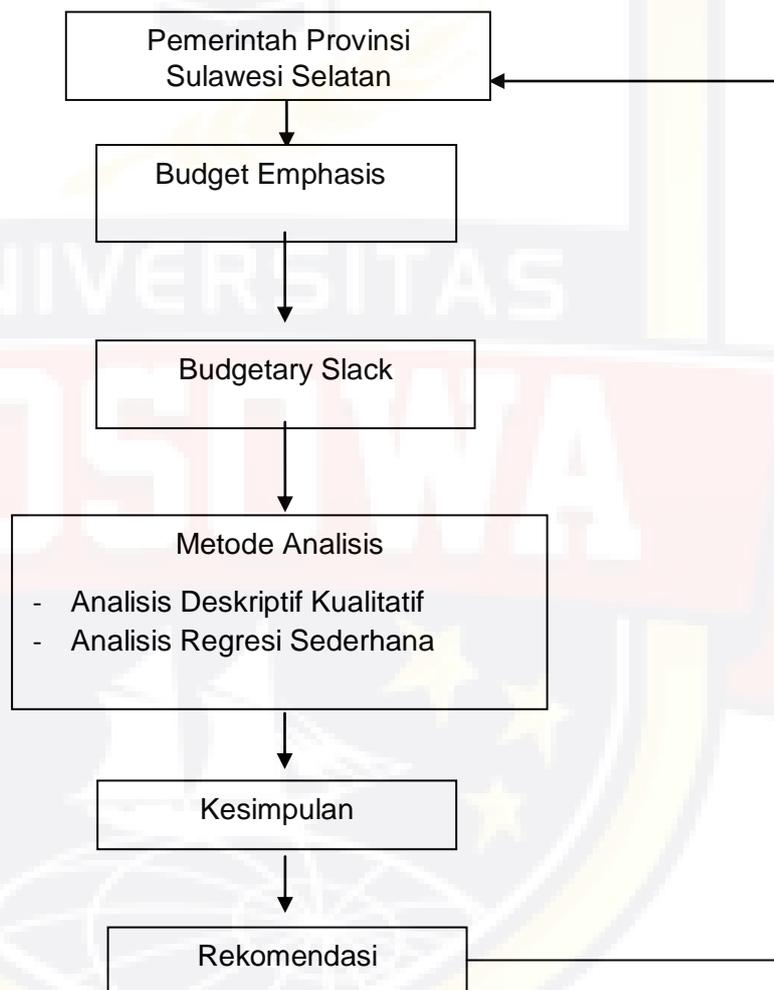


## 2.2 KERANGKA PIKIR

Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2

### Kerangka Pikir



### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah :

“Diduga bahwa *budget emphasis* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan”



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan 30 SKPD Sulawesi Selatan yang beralamat di Makassar. Waktu penelitian dilaksanakan selama dua bulan, dimulai pada bulan Juni sampai bulan Juli 2018.

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan data-data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini melalui beberapa cara, yaitu:

##### 1. Data primer diperoleh dengan cara:

- a. Observasi, yaitu dengan mengamati secara langsung rapat anggaran sehingga dapat diperoleh gambaran yang nyata dari keadaan penyusunan anggaran APBD Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Wawancara atau interview, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan beberapa penganggaran Partisipatif yang memiliki informasi yang diperlukan.
- c. Angket atau Kuesioener yaitu menbagikan daftar pertanyaan kepada sampel penelitian.

##### 2. Data sekunder diperoleh dengan cara:

- a. Proses membaca
- b. Penelitian terdahulu
- c. Mempelajari dan mengambil keterangan yang diperlukan dari buku

- d. Bahan-bahan kuliah serta sumber-sumber data yang lainnya yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

### 3.3 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Sumber datanya berasal dari data primer, dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara, kuesioner yang dilakukan dengan berbagai pihak terkait dalam topik penelitian, sedangkan data skunder diperoleh dari berbagai literatur.

### 3.4. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh berupa data kualitatif dan kuantitatif. Analisis data kualitatif dilakukan untuk mengetahui karakteristik Responden tersebut yang disajikan pada aspek-aspek non finansial dalam bentuk uraian deskriptif, tabel, bagan, atau gambar untuk mempermudah pemahaman. Data kuantitatif dilakukan untuk mengetahui *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* dengan menggunakan Regresi Sederhana seperti rumus di bawah ini:

$$Y = a + bX$$

Dimana :

$$Y = \textit{Budgetary Slack}$$

$$X = \textit{Budget Emphasis}$$

a = Konstanta

b = Koefisien regresi yang dicari

### 3.5 Definisi Operasional

1. *Budget emphasis* merupakan sebuah desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran.

2. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara perencanaan anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik penganggaran partisipatif, atau bisa juga diartikan mengajukan target anggaran di bawah kemampuan kinerja organisasi.

### 3.6 Jadwal Penelitian

No	Jenis kegiatan	Minggu ke-													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Seminar judul	■													
2	Pra Penelitian dan penyusunan proposal		■	■											
3	Konsultasi Proposal dan ujian Proposal				■										
4	Perbaiki Proposal					■									
5	Penelitian						■	■							
6	Penyusunan skripsi dan Konsultasi								■	■	■				
7	Ujian Skripsi												■		

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan

Provinsi Sulawesi Selatan memiliki Ibukota dengan nama “Makassar” dengan Luas Wilayah yaitu 46.717,48 Km<sup>2</sup> \*) dan Jumlah Penduduk sebanyak 9.453.168 Jiwa \*). Provinsi Sulawesi Selatan memiliki beberapa Suku Bangsa yaitu, Makassar, Bugis, Mandar, Toraja. Serta beragam Agama di dalamnya Islam, Protestan, Katolik. Wilayah Administrasi Provinsi Sulawesi Selatan di Kabupaten yaitu sebanyak 21, di Kota Makassar terdapat 3, di Kecamatan ada 306, Kelurahan 785, serta di Desa terdapat 2.253 \*). Adapun beberapa Lagu Daerah di Provinsi Sulawesi Selatan yaitu Ma Rencong dan Pakarena. Provinsi Sulawesi Selatan juga memiliki Website yaitu <http://www.sulselprov.go.id/>

##### 4.1.1 Geografi Provinsi Sulawesi Selatan

Letak wilayah Sulawesi Selatan 0o12' – 8' Lintang Selatan dan 116o48' – 122o36" Bujur Timur yang dibatasi sebelah Utara Sulawesi Barat, sebelah Timur Teluk Bone dan Sulawesi Tenggara, sebelah Barat Selat Makassar, sebelah Selatan Laut Flores.

Luas wilayah Sulawesi Selatan 46.717,48 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk tahun 2012 ± 8.214.779 Jiwa dengan kepadatan penduduk 175,84 Jiwa/km<sup>2</sup> yang tersebar di 24 Kabupaten/Kota yaitu 21 kabupaten dan 3 kotamadya, 304 kecamatan, dan 2.953 desa/kelurahan, yang memiliki 4 suku daerah yaitu suku Bugis, Makassar, Mandar dan Toraja.

5 tahun setelah kemerdekaan, pemerintah mengeluarkan UU Nomor 21 Tahun 1950, yang menjadi dasar hukum berdirinya Provinsi Administratif

Sulawesi, 10 tahun kemudian, pemerintah mengeluarkan UU Nomor 47 Tahun 1960 yang mengesahkan terbentuknya Sulawesi Selatan dan Tenggara. 4 tahun setelah itu, melalui UU Nomer 13 Tahun 1964 pemerintah memisahkan Sulawesi Tenggara dari Sulawesi Selatan. Terakhir, pemerintah memecah Sulawesi Selatan menjadi dua, berdasarkan UU Nomor 26 Tahun 2004.

#### 4.1.2 Sosial Kemasyarakatan

##### 1. Suku Bangsa

Masyarakat Sulawesi Selatan terdiri dari berbagai suku yang mendiami pulau ini. Diantaranya suku Bugis, Makassar, Toraja dan Mandar. Masing-masing suku memiliki kebudayaan dan adat istiadat tersendiri.

##### 2. Bahasa

Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kekayaan budaya yang beraneka ragam, salah satunya adalah bahasa. Bahasa yang umum digunakan oleh masyarakat Sulawesi Selatan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Bahasa Makassar merupakan salah satu rumpun bahasa yang dipertuturkan oleh etnik suku makassar, yang mendiami beberapa daerah di Sulawesi Selatan seperti Kota Makassar, Kab. Gowa dan Kab. Takalar. Bahasa ini mempunyai abjadnya sendiri, yang disebut Lontara, namun sekarang banyak juga ditulis dengan menggunakan huruf latin.
- b. Bahasa Bugis adalah salah satu dari rumpun bahasa Austronesia yang dipergunakan oleh etnik Bugis di Sulawesi Selatan, yang tersebar di Kab. Maros, Kab. Pangkep, Kab. Barru, Kab. Pinrang, Kota Parepare, sebagian Kab. Enrekang, sebagian Kab. Majene, Kab. Luwu, Kab. Sidenreng Rappang, Kab. Soppeng, Kab. Wajo, Kab. Sinjai, Kab. Bone,

Kab. Bulukumba, dan Kab. Bantaeng. Namun yang membedakan bahasa bugis disetiap daerah terletak pada dialek dan pengucapan kata-katanya.

- c. Bahasa Toraja adalah salah satu rumpun bahasa yang dipertuturkan di daerah Kabupaten Tana Toraja dan sekitarnya.
- d. Bahasa Mandar adalah bahasa suku Mandar, yang tinggal di provinsi Sulawesi Barat, tepatnya di Kabupaten Mamuju, Polewali Mandar, Majene dan Mamuju Utara. Di samping di wilayah-wilayah inti suku ini, mereka juga tersebar di pesisir Sulawesi Selatan, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur.
- e. Bahasa Pettae adalah salah satu bahasa yang dipertuturkan di daerah Tana Luwu, mulai dari Siwa, Kabupaten Wajo, Enrekang Duri, sampai ke Kolaka Utara, Sulawesi Tenggara.
- f. Bahasa Duri adalah salah satu rumpun bahasa Austronesia di Sulawesi Selatan yang masuk dalam kelompok dialek Massenrempulu. Di antara kelompok bahasa Toraja dan bahasa Tae' Luwu. Penuturnya tersebar di wilayah utara Gunung Bambapuang, Kabupaten Enrekang sampai wilayah perbatasan Tana Toraja.
- g. Bahasa Konjo terbagi dua yaitu Bahasa Konjo Pesisir dan Bahasa Konjo Pegunungan, Konjo Pesisir tinggal di kawasan pesisir Bulukumba dan sekitarnya, di sudut tenggara bagian selatan pulau Sulawesi sedangkan Konjo pegunungan tinggal di kawasan tenggara Gunung Bawakaraeng.

### 3. Agama

Penduduk Sulawesi Selatan sebagian besar beragama Islam (86,63 persen), sedangkan selebihnya beragama Kristen (8,93), dan beragama lainnya (1,61 persen).

### 4. Budaya dan Adat Istiadat

Dalam budaya suku Bugis-Makassar atau masyarakat Sulawesi selatan pada umumnya. Terdapat tiga hal yang bisa memberikan gambaran tentang budaya dan adat istiadat orang Bugis-Makassar, yaitu konsep *ade*, *siri'* na *pesse*.

- a. Konsep *Ade* dalam bahasa Indonesia adalah adat istiadat merupakan serangkaian norma atau peraturan dalam masyarakat yang terkait satu sama lain. Misalnya tingkah laku yang baik ditengah masyarakat, keturunan masyarakat, dan penetapan hukum berdasarkan syariat islam.
- b. Konsep *Siri'* yaitu mengacu pada perasaan malu dan harga diri.
- c. Konsep *Pesse'* atau *Pacce* mengacu pada suatu kesadaran dan perasaan empati terhadap penderitaan yang dirasakan oleh setiap anggota masyarakat.

### 5. Pariwisata

Provinsi Sulawesi Selatan memiliki potensi pariwisata yang dianggap mampu untuk memberikan kontribusi besar bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Beberapa potensi pariwisata diantaranya:

- a. Objek Wisata Alam diantaranya seperti Pulau Kayangan, Pantai Bira, Pantai Lumpus Goa Mampu, Pulau Lae lae, Pantai Takalar, dan Taman Nasional serta Pemandian Bantimurung, merupakan daerah yang

memiliki potensi cukup besar untuk menarik minat pengunjung luar dan dalam negeri.

- b. Objek Wisata Cagar Budaya dan Peninggalan Sejarah yang dapat dikunjungi adalah Benteng Somba Opu, Benteng Port Rotterdam, Makam Raja-Raja Tallo, Makam Pahlawan Sultan Hasanuddin, Keraton Raja Gowa, Makam Raja-Raja Bugis Watang Lamuru , Tana Toraja, dan banyak lagi keindahan budaya yang bisa ditemui di daerah ini.
- c. Objek wisata Adat dan Istiadat, yang bisa dinikmati para pelancong adalah Tana Toraja. Merupakan daerah wisata yang sangat unik, dengan tujuan wisata seperti makam para suku Toraja karena para jenazah disimpan di goa-goa batu yang tinggi. Wisata menarik lainnya adalah penguburan mayat Rambu Solo. Sebelum penyimpanan jenazah, dilakukan upacara adat yang sangat meriah yang berlangsung selama 2-6 hari dengan melakukan beberapa tradisi seperti tarian dan adu kerbau.
- d. Objek Wisata Hiburan dan Belanja yang dapat dikunjungi seperti Trans Studio Theme park, Pusat perbelanjaan (Mall) dan tradisional.

#### 6. Makanan Tradisional

Sulawesi Selatan memiliki beberapa macam makan Tradisional yang enak dan menggugah selera, diantaranya.

- a. Pisang Epe
- b. Pisang Ijo
- c. Bassang

d. Coto Makassar

e. Kapurung

f. Nasu Palekko

g. Roti Maros

h. Tenteng

i. Baje Bandung

j. Bipang

k. Benno

l. Baroncong

m. Sop Saudara

n. Barongko

o. Bandang-bandang

p. Sup Konro

q. Pallubasa

r. Pallu Butung

#### 7. Wilayah Administrasi

Sulawesi Selatan memiliki wilayah administrasi Kabupaten/Kota. Diantaranya sebagai berikut:

**GAMBAR 4.1**  
**KABUPATEN/KOTA**  
**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

No	Kabupaten/Kota	Ibu Kota	Luas Wilayah (km <sup>2</sup> )
1	Kabupaten Bantaeng	Bantaeng	395,83 km <sup>2</sup>
2	Kabupaten Barru	Barru	1.174,71 km <sup>2</sup>
3	Kabupaten Bone	Watampone	4.559 km <sup>2</sup>
4	Kabupaten Bulukumba	Bulukumba	1.154,67 km <sup>2</sup>
5	Kabupaten Enrekang	Enrekang	1.786,01 km <sup>2</sup>
6	Kabupaten Gowa	Sungguminasa	1.883,32 km <sup>2</sup>
7	Kabupaten Jeneponto	Bontosunggu	749,79 km <sup>2</sup>
8	Kabupaten Kepulauan Selayar	Benteng	10.503,69 km <sup>2</sup>
9	Kabupaten Luwu	Belopa	3.000,25 km <sup>2</sup>
10	Kabupaten Luwu Timur	Malili	6.994,88 km <sup>2</sup>
11	Kabupaten Luwu Utara	Masamba	7.502, 58 km <sup>2</sup>
12	Kabupaten Maros	Turikale	1.619,12 km <sup>2</sup>
13	Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan	Pangkajene	1.236, 27 km <sup>2</sup>
14	Kabupaten Pinrang	Pinrang	1.961,77 km <sup>2</sup>
15	Kabupaten Sidenreng Rappang	Watang Sidenreng	2.509,16 km <sup>2</sup>
16	Kabupaten Sinjai	Sinjai	819,96 km <sup>2</sup>
17	Kabupaten Soppeng	Watansoppeng	1.359,44 km <sup>2</sup>
18	Kabupaten Takalar	Patallasang	566,51 km <sup>2</sup>
19	Kabupaten Tana Toraja	Makale	2.054,30 km <sup>2</sup>

20	Kabupaten Utara	Toraja	Rantepao	1.151,47 km <sup>2</sup>
21	Kabupaten Wajo		Sengkang	2.056,20 km <sup>2</sup>
22	Kota Makassar		Makassar	175,77 km <sup>2</sup>
23	Kota Palopo		Palopo	247,52 km <sup>2</sup>
24	Kota Parepare		Parepare	99,33 km <sup>2</sup>

Sumber : Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan (2018)

#### 4.1.3 Visi Misi Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan

1. Visi Sulawesi Selatan sebagaimana telah dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPMJD) Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2013 – 2018, merupakan gambaran sikap mental dan cara pandang jauh kedepan mengenai organisasi sehingga organisasi tersebut tetap eksis, antisipatif, dan inovatif. Berdasarkan kondisi dan tantangan yang akan dihadapi Sulawesi Selatan, serta dengan memperhitungkan modal dasar yang dimiliki, maka Visi Pembangunan Sulawesi Selatan Tahun 2013 – 2018 adalah : **“SULAWESI SELATAN SEBAGAI PILAR UTAMA PEMBANGUNAN NASIONAL DAN SIMPUL JEJARING KESEJAHTERAAN MASYARAKAT”**

2. Misi yang akan dijalankan pada 5 (lima) tahun kedepan, sebagai berikut:

- a. Mendorong semakin berkembangnya masyarakat yang religius dan kerukunan intra dan antar ummaat beragama;
- b. Meningkatkan kualitas kemakmuran ekonomi, kesejahteraan sosial dan kelestarian lingkungan;
- c. Meningkatkan akses dan kualitas pelayanan pendidikan, kesehatan dan infrastuktur;

d. Meningkatkan daya saing daerah dan sinegritas regional, nasional data global;

e. Meningkatkan kualitas demokrasi dan hukum;

f. Meningkatkan kualitas ketertiban, keamanan, harmoni sosial dan kesatuan bangsa.

g. Meningkatkan perwujudan pemerintahan yang baik dan bersih.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan

Struktur organisasi memegang saham penting dan tidak boleh diabaikan baik perusahaan swasta, negara, maupun departemen, atau lembaga-lembaga dalam mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi merupakan baggian atau kerangka yang terdiri dari bermacam-macam fungsi menurut pola tertentu yang menyatakan adanya urutan, peraturan, wewenang, dan tanggung jawab antara bagian yang ada dalam perusahaan tersebut.

Tanggung jawab yang saling bertentangan dalam pembagian tugas perlu dihindari, tetapi saling melengkapi dalam hal pekerjaan dari dua bagaian atau lebih yang disesuaikan dengan pembagian tanggung jawab yang telah ditetapkan menurut pekerjaan masing-masing. Hal tersebut dimaksudkan untuk mencegah terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang mungkin dapat timbul didalam perusahaan, selain itu struktur organisasi perusahaan juga disebut sebagai alat kontrol yang ditetapkan yang diharapkan dapat membantu peningkatan dinamika pendidikan.

Pola hubungan kerja serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab dapat dibedakan dalam empat struktur organisasi diantaranya yaitu: bentuk organisasi garis/ lini, bentuk organisasi fungsional, bentuk organisasi garis dan staf, dan bentuk organisasi fungsional dan staf.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menggunakan bentuk Organisasi Garis dan Staf, dimana Staf hanya memberikan bantuan pemikiran, saran-saran, data, informasi, dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan, sedangkan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaan berada di tangan pimpinan. Keuntungan dari struktur organisasi ini yaitu keputusan bisa lebih baik karna telah dipikirkan oleh sekelompok orang.



**BOSOWA**

GAMBAR 4.2  
STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan

#### 4.1.5 Uraian Tugas Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan

##### 1. Gubernur

###### a. Tugas Gubernur

- 1) Memimpin pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD;
- 2) Memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat;
- 3) Menyusun dan mengajukan rancangan Perda tentang RPJPD dan rancangan Perda tentang RPIMD kepada DPRD untuk dibahas bersama DPRD, serta menyusun dan menetapkan RKPD;
- 4) Mewakili daerahnya di dalam dan di luar pengadilan, dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- 5) Mengusulkan pengangkatan wakil kepala daerah;
- 6) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Kewenangan Gubernur

- 1) Mengajukan rancangan Perda;
- 2) Menetapkan Perda yang telah mendapat persetujuan bersama DPRD;
- 3) Menetapkan Perkada dan keputusan kepala daerah;
- 4) Mengambil tindakan tertentu dalam keadaan mendesak yang sangat dibutuhkan oleh Daerah dan/atau masyarakat;
- 5) Melaksanakan wewenang lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kewajiban Gubernur

- 1) Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- 2) Menaati seluruh ketentuan peraturan perundang-undangan
- 3) Mengembangkan kehidupan demokrasi
- 4) Menjaga etika dan norma dalam pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah;
- 5) Menerapkan prinsip tata pemerintahan yang bersih dan baik;
- 6) Melaksanakan program strategis nasional; dan
- 7) Menjalin hubungan kerja dengan seluruh instansi Vertikal di Daerah dan semua Perangkat Daerah.

## 2. Wakil Gubernur

### a. Tugas Wakil Gubernur

Berikut Tugas dari Wakil Gubernur (Wagub) Antara Lain adalah :

- 1) Membantu kepala daerah dalam menyelenggarakan pemerintah daerah;
- 2) Membantu kepala daerah dalam megkoordinasikan kegiatan instansi vertikal di daerah;
- 3) Menindak lanjuti dan/atau temuan hasil pengawasan aparat pengawasan, melaksanakan pemberdayaan perempuan dan pemuda, serta mengupayakan pengembangan dan pelestarian sosial budaya dan lingkungan hidup;
- 4) Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pemerintah kabupaten dan kota bagi wakil kepala daerah provinsi;
- 5) Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pemerintah di wilayah kecamatan, kelurahan dan/atau desa bagi wakil kepala daerah kabupaten/kota;
- 6) Memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala daerah dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintah daerah;
- 7) Melaksanakan tugas dan kewajiban pemerintah lainnya yang diberikan oleh kepala daerah; dan
- 8) Melaksanakan tugas dan wewenang kepala daerah apabila kepala daerah berhalangan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, wakil Gubernur daerah bertanggung jawab kepada Gubernur. Serta dapat menggantikan Gubernur sebelum habis masa jabatannya apabila

Gubernur meninggal dunia, diberhentikan, atau tidak dapat melakukan kewajibannya selama 6 (enam) bulan secara terus menerus dalam masa jabatannya.

### 3. DPRD

#### a. Wewenang dan Tugas DPRD

DPRD Provinsi mempunyai wewenang dan tugas;

- 1) Membentuk peraturan daerah provinsi bersama gubernur;
- 2) Membahas dan memberikan persetujuan rancangan peraturan daerah mengenai anggaran pendapatan dan belanja daerah provinsi yang diajukan oleh gubernur;
- 3) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah dan anggaran pendapatan dan belanja daerah provinsi;
- 4) Mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian gubernur dan/atau wakil gubernur kepada Presiden melalui Menteri Dalam Negeri untuk mendapatkan pengesahan pengangkatan dan/atau pemberhentian;
- 5) Memilih wakil gubernur dalam hal ini terjadi kekosongan jabatan wakil gubernur;
- 6) Memberikan pendapat dan pertimbangan kepada pemerintah daerah provinsi terhadap rencana perjanjian internasional di daerah;
- 7) Memberikan persetujuan terhadap rencana kerja samainternasional yang dilakukan oleh pemerintah daerah provinsi;
- 8) Meminta laporan keterangan pertanggung jawaban gubernur dalam penyelenggaraan pemerintah daerah provinsi;

9) Memberikan persetujuan terhadap rencana kerja sama dengan daerah lain atau dengan pihak ketiga yang membebani masyarakat dan daerah;

10) Mengupayakan terlaksananya kewajiban daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan

11) Melaksanakan wewenang dan tugas lain yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Keanggotaan

Anggota DPRD PROVINSI BERJUMLAH PALING SEDIKIT 35 (tiga puluh lima) orang dan paling banyak 100 (seratus) orang dengan masa jabatan selama 5 (lima) tahun dan berakhir pada saat anggota DPRD provinsi yang baru mengucapkan sumpah/janji. Keanggotaan DPRD provinsi diresmikan dengan keputusan Menteri Dalam Negeri.

Jumlah anggota Dewan Perwakilan Rakyat Aceh diatur dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2006 yakni paling banyak 125% (seratus dua puluh lima persen) dari yang ditetapkan undang-undang. Sedangkan jumlah anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta diatur dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2007 yakni paling banyak 125% (seratus dua puluh lima persen) dari jumlah maksimal untuk kategori jumlah penduduk DKI Jakarta sebagaimana ditentukan dalam undang-undang.

c. Hak DPRD

Hak DPRD provinsi adalah :

- 1) Hak interpelasi yaitu hak DPRD provinsi untuk meminta keterangan kepada gubernur mengenai kebijakan pemerintah provinsi yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara;
- 2) Hak angket yaitu hak DPRD provinsi untuk melakukan penyelidikan terhadap kebijakan pemerintah provinsi yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan masyarakat, daerah, dan negara yang diduga bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- 3) Hak menyatakan pendapat yaitu hak DPRD provinsi untuk menyatakan pendapat terhadap gubernur atau mengenai kejadian luar biasa yang terjadi di daerah disertai dengan rekomendasi penyelesaiannya atau sebagai tindak lanjut pelaksanaan hak interpelasi dan hak angket.

d. Hak dan Kewajiban Anggota

1) Hak Anggota

Anggota DPRD provinsi berhak ;

- a) Mengajukan rancangan peraturan daerah provinsi;
- b) Mengajukan pernyataan;
- c) Menyampaikan usul dan pendapat;
- d) Memilih dan dipilih;
- e) Membela diri;
- f) Imunitas;
- g) Mengikuti orientasi dan pendalaman tugas;
- h) Protokoler; dan

- i) Keungan dan administratif.

## 2) Kewajiban Anggota

Anggota DPRD Provinsi berkewajiban:

- a) Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila;
- b) Melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan menaati peraturan perundang-undangan;
- c) Mempertahankan dan memelihara kerukunan nasional dan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- d) Mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan golongan;
- e) Memperjuangkan peningkatan kesejahteraan rakyat;
- f) Menaati prinsip demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- g) Menaati tata tertib dan kode etik;
- h) Menjaga etika dan norma dalam hubungan kerja dengan lembaga lain dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah provinsi;
- i) Menyerap dan menghimpun aspirasi konstituen melalui kunjungan kerja secara berkala
- j) Menampung dan menindaklanjuti aspirasi dan pengaduan masyarakat; dan
- k) Memberikan pertanggungjawaban secara moral dan politis kepada konstituen di daerah pemilihannya.

#### e. Fraksi

Fraksi adalah wadah berhimpun anggota DPRD provinsi untuk mengoptimalkan pelaksanaan fungsi, wewenang dan tugas DPRD provinsi, serta hak dan kewajiban anggota DPRD provinsi. Setiap anggota DPRD provinsi harus menjadi anggota salah satu fraksi. Setiap fraksi di DPRD provinsi beranggotakan paling sedikit sama dengan jumlah komisi di DPRD provinsi.

#### f. Alat Kelengkapan

Alat kelengkapan DPRD provinsi terdiri atas:

- 1) Pimpinan;
- 2) Badan musyawarah;
- 3) Komisi;
- 4) Badan Legislatif Daerah;
- 5) Badan Anggaran;
- 6) Badan Kehormatan; dan
- 7) Alat kelengkapan lain yang diperlukan dan dibentuk oleh rapat paripurna.

#### 4. Sekretariat DPRD

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi yang selanjutnya disebut Sekretariat DPRD Propinsi merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD Provinsi, dipimpin oleh seorang Sekretaris yang bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administratif dibina oleh Sekretaris Daerah Propinsi.

#### 5. Dinas Daerah

Dinas Daerah Provinsi merupakan unsur pelaksana Pemerintah Provinsi dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah Provinsi. Dinas Daerah Provinsi mempunyai tugas melaksanakan kewenangan desentralisasi dan dapat

ditugaskan untuk melaksanakan penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Gubernur selaku Wakil Pemerintah dalam rangka dekonsentrasi.

Untuk melaksanakan kewenangan Provinsi di Daerah Kabupaten/Kota, dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas Daerah (UPTD) provinsi yang wilayah kerjanya meliputi satu atau beberapa Daerah Kabupaten/Kota, UPTD tersebut merupakan bagian dari Dinas Daerah Provinsi.

Dinas Daerah Provinsi sebanyak-banyaknya terdiri atas 10 Dinas, dan khusus untuk Provinsi DKI Jakarta sebanyak-banyaknya terdiri atas 14 Dinas. Setiap daerah memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga penamaan atau nomenklatur Dinas Daerah dapat berbeda di tiap-tiap Provinsi.

#### 6. Lembaga Teknis

Lembaga Teknis daerah adalah unsur pelaksana pemerintah daerah. Daerah dapat berarti Provinsi, kabupaten, atau kota. Untuk daerah provinsi, lembaga teknis daerah dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada gubernur melalui sekretaris daerah. Demikian pula untuk daerah kabupaten/kota, lembaga teknis daerah dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris daerah. Lembaga teknis daerah mempunyai tugas melaksanakan tugas tertentu yang karena sifatnya tidak tercakup oleh sekretariat daerah dan dinas daerah dalam lingkup tugasnya. Tugas tertentu tersebut meliputi: bidang penelitian dan pengembangan, perencanaan, pengawasan, pendidikan dan pelatihan, perpustakaan, kearsipan dan dokumentasi, kependudukan, dan pelayanan kesehatan. Lembaga teknis daerah menyelenggarakan fungsi: perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup

tugasnya, serta penunjang penyelenggaraan pemerintah daerah. Lembaga teknis daerah dapat berbentuk “Badan”, “ Kantor”, dan “Rumah Sakit”. Contoh lembaga teknis daerah adalah: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Badan Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Daerah, serta Kantor Satuan Polisi Pamong Praja.

#### 7. Sekretaris Daerah

Sekretariat Daerah Provinsi (Setdaprov) merupakan unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah (sekda), berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Sekretariat daerah provinsi bertugas membantu Gubenur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Provinsi. Sekretaris Daerah untuk provinsi diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Gubernur. Sekretaris daerah dibantu oleh beberapa asisten. Sekretariat Daerah Provinsi terdiri atas sebanyak-banyaknya 5 asisten, di mana asisten masing-masing terdiri dari 3 biro.

Sekretariat Daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, sekretaris daerah bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Sekretaris daerah diangkat dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memenuhi persyaratan. Sekretaris Daerah karena kedudukannya sebagai pembina PNS di daerahnya. Sekretaris Daerah dapat disebut jabatan paling puncak dalam pola karier PNS di Daerah.

## 4.2 Deskripsi Data

### 4.2.1 Karakteristik Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Dalam bagian penelitian ini diungkapkan karakteristik responden pegawai pemerintahan di Provinsi Sulawesi Selatan. Karakteristik tersebut berupa identitas responden yang terjaring melalui penyebaran kuisisioner sebanyak 120 sampel. Kuisisioner tersebut mewakili karakteristik responden dan secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

#### a. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Instansi pemerintahan

Distribusi persentase responden berdasarkan instansi pemerintahan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1  
Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Instansi pemerintahan

Instansi pemerintahan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Dinas Pendidikan	12	10
Rumah Sakit Umum Haji Makassar	8	6,666
Rumah Sakit Daerah Labuang Baji	8	6,666
Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi	7	5,833
Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang	8	6,666
Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan	11	9,166
Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	12	10

Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik Dan Persandian	7	5,833
Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan	7	5,833
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	10	8,333
Badan Pendapatan Daerah	9	7,5
Badan Kepegawaian Daerah	9	7,5
Sekretariat DPRD	12	10
Jumlah	120	100

Sumber : Data diolah (2018)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden yang berasal dari Dinas Pendidikan sebanyak 12 responden atau sebesar 10%, Rumah Sakit Umum Haji Makassar sebanyak 8 responden atau sebesar 6,666%, Rumah Sakit Daerah Labuang Baji sebanyak 8 responden atau sebesar 6,666%, Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi sebanyak 7 responden atau 5,833%, Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Kota sebanyak 8 responden atau 6,666%, Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan sebanyak 11 responden atau 9,166%, Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi sebanyak 12 responden atau 10%, Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik Dan Persandian sebanyak 7 responden atau 5,833%, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan sebanyak 7 responden atau 5,833%, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebanyak 10 responden atau 8,333%, Badan Pendapatan Daerah sebanyak 9 responden atau 7,5%, Badan Kepegawaian Daerah sebanyak 9 responden atau 7,5%, Sekretariat DPRD sebanyak 12 orang atau 10%.

#### **b. Karakteristik Deskripsi Responden**

Berdasarkan data yang sudah terkumpul dari 120 kuisioner yang disebar, diperoleh informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan umur, status, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama menduduki jabatan. Deskripsi responden disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Usia/Umur</b>		
≤ 30	30	25,00
31 – 40	35	29,00
41 – 50	30	25,00
> 50	25	21,00
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>
<b>Status</b>		
Belum Kawin	25	21,00
Kawin	85	71,00
Janda/Duda	10	8,00
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	75	63,00
Wanita	45	37,00
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
SMA	2	1,67
D3	4	3,33
S1	99	82,5
S2	12	1,0
S3	3	2,5
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>
<b>Lama menduduki jabatan</b>		
< 5 Tahun	20	16,00
5 - 10 Tahun	85	71,00
> 10 Tahun	15	13,00
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data diolah (2018)

Tabel 4.2 menunjukkan jumlah dan persentase usia responden di dalam penelitian. Dominan responden dalam penelitian ini memiliki rentang usia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak sebanyak 35 responden atau 29,00% dari total responden yang berjumlah 120 responden. Responden terbanyak selanjutnya usia 41 - 50 tahun sebanyak 30 responden atau 25,00%, selanjutnya responden dengan usia ≤ 30 tahun sebanyak 30 responden atau 25,00%, responden dengan usia ≥ 50

tahun sebanyak 25 responden atau 21,00%. Usia responden sangat mempengaruhi produktivitasnya (Robbins, 2001).

Deskripsi responden berdasarkan status perkawinan di dalam penelitian ini, dominan responden memiliki status kawin sebanyak sebanyak 85 responden atau 71,00% dari total responden yang berjumlah 120 responden, responden yang belum menikah sebanyak 25 orang atau 21,00% sedangkan responden dengan status janda/duda sebanyak 10 responden atau 8,00%. Seorang yang sudah menikah berkenaan dengan pengendalian diri, tanggung jawab yang lebih luas khususnya kepada keluarga, perencanaan hidup yang lebih matang, manajemen keuangan yang lebih ketat.

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin di dalam penelitian ini, dominan responden berjenis kelamin laki-laki/pria sebanyak sebanyak 75 responden atau 63,00% dari total responden yang berjumlah 120 responden. Selain itu responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 45 responden atau 37,00%.

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan di dalam penelitian ini, dominan responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 99 responden atau 82,5% dari total responden yang berjumlah 120 responden. Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 12 responden atau 1,0%. Responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4 responden atau 3,33%. Responden dengan tingkat pendidikan S3 sebanyak 3 responden atau 2,5%. Dan responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 2 responden atau 1,67%. Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan

kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001).

Deskripsi responden berdasarkan lama menduduki jabatan dalam penelitian ini, dominan responden memiliki lama menduduki jabatan 5-10 tahun sebanyak 85 responden atau 71,00% dari total responden yang berjumlah 120 responden. Selain itu responden dengan lama menduduki jabatan < 5 tahun sebanyak 20 responden atau 16,00%. Responden dengan lama menduduki jabatan >10 tahun sebanyak 15 responden atau 13,00%. Lama menduduki jabatan sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan, dimana responden dengan usaha yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh lama menduduki jabatan, disamping usia karyawan.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel

Bagian ini akan menganalisis tabulasi jawaban responden secara deskriptif dengan alat analisis deskriptif menggunakan SPSS 21.0. Tujuannya adalah untuk menggambarkan sebaran dari hasil penyebaran kuesioner mengenai variabel-variabel pada penelitian ini khususnya pada seluruh indikator. Variabel tersebut antara lain: *budget emphasis* dan *budgetary slack*. Setiap variabel dianalisis kecenderungannya dengan melihat rata-rata *mean rank* masing-masing variabel yang sudah dikategorikan. Kemudian dilakukan perhitungan interval data dalam 5 (lima) kategori, yaitu: sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Untuk kategorisasi digunakan metode perhitungan interval kelas, dengan rumus :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Nilai tertinggi adalah 5, sedangkan nilai terendah adalah 1, jumlah kelas = 5, maka nilai interval kelas sama dengan 0,8. Batas kategori kelas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3  
Kategori Penilaian

Interval	Kategori Penilaian	Nilai
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju	1
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Tidak Setuju	2
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Ragu-ragu	3
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Setuju	4
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Sangat Setuju	5

Sumber : Hasil Olah Data (2018)

Kategori jawaban sangat tidak setuju menggambarkan penolakan yang sangat terhadap pernyataan indikator bila dihubungkan dengan variabel penelitian. Kategori jawaban tidak setuju menggambarkan persepsi penolakan terhadap indikator variabel, namun dengan tekanan yang lebih rendah dari pernyataan sangat tidak setuju. Kategori jawaban ragu-ragu menggambarkan persepsi penerimaan terhadap sejumlah indikator namun pada kondisi yang masih ragu-ragu disebabkan adanya indikasi keseimbangan preferensi informasi yang diterima atau dapat pula justru terjadi mix-informasi. Kategori jawaban setuju mengindikasikan adanya penerimaan terhadap pernyataan indikator. Kategori jawaban sangat setuju mengindikasikan bahwa responden dengan

sangat yakin menganggap bahwa pernyataan indikator adalah sangat benar dan sesuai dengan apa yang dipersepsikan secara nyata.

Persepsi responden berdasarkan kategori penilaian pada tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jika nilai tanggapan responden antara  $(1,00 \leq X \leq 1,80)$  berarti persepsi responden adalah sangat tidak setuju terhadap indikator-indikator dalam menjelaskan variabel tertentu. Demikian pula halnya jika rata-rata pilihan responden antara  $(4,21 \leq X \leq 5,00)$  berarti responden sangat setuju terhadap indikator-indikator yang menjelaskan variabel tertentu.

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel *Budget Emphasis*

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel *budget emphasis* diukur dengan menggunakan 10 pertanyaan yakni: “Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal, Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran, Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya, Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran, Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran, Saya telah menekankan efesiensi dalam OPD/SKPD saya, Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial, Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran, Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran, Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi”, dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4.4  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Budget Emphasis*

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal	0	0	0	0	32	26,7	66	55,0	22	18,3	94%
Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran	0	0	0	0	46	38,3	57	47,5	17	14,2	90,2%
Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya	0	0	0	0	86	71,1	28	23,3	6	5,0	80%
Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran	0	0	0	0	61	50,8	52	43,3	7	5,8	85,2%
Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran	0	0	0	0	64	53,3	49	40,8	7	5,8	84,6%
Saya telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD saya	0	0	0	0	66	55,0	49	40,8	5	4,2	83,8%
Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial	0	0	0	0	60	50,0	56	46,7	4	3,3	84,8%
Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran	0	0	0	0	64	53,3	49	40,8	7	5,8	84,6%
Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran	0	0	0	0	64	53,3	46	38,3	10	8,3	85,2%

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi	0	0	0	0	17	14,2	81	67,5	22	18,3	97%
											86,94

Sumber : Data diolah (2018)

Tabel 4.4 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator *budget emphasis*. Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori setuju. Indikator yang dominan membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi” dengan nilai mean 97. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 18,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kedua membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal” dengan nilai mean 94. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 18,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak mengerjakan pekerjaan secara maksimal.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketiga membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran” dengan nilai mean 90,2. Persepsi atas indikator tersebut berada pada

kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 14,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak memperhatikan kesesuaian anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keempat membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran” dengan nilai mean 85,2. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 5,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab dalam penyusunan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kelima membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran, Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran” dengan nilai mean 85,2. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 8,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran, mengetahui tentang metode penyusunan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keenam membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD saya” dengan nilai mean 84,8. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden

yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 3,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketujuh membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran” dengan nilai mean 84,6. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 5,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kedelapan membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial” dengan nilai mean 84,6. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 5,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kesembilan membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran” dengan nilai mean 83,8. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 4,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden

lebih banyak mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kesepuluh membentuk variabel *Budget Emphasis* dalam penelitian ini adalah “Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya” dengan nilai mean 80. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 5,0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden lebih banyak mengetahui Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD.

#### 4.2.4 Deskripsi Variabel *Budgetary Slack*

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel *budgetary slack* diukur dengan menggunakan 7 pertanyaan yakni: “Saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada, saya dapat memastikan program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar, saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, saya sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, saya tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai, saya sangat mudah untuk mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran, saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumberdaya”, dapat dilihat pada tabel 4.5

Tabel 4.5  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Budgetary Slack*

Indikator	Skor Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada	7	5,8	3	2,5	24	20,0	45	37,5	41	34,2	94%
Saya dapat Memastikan Program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar	2	1,7	8	6,7	34	28,3	46	38,3	30	25,0	90,8%
Saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian	1	8	28	23,3	29	24,2	47	39,2	15	12,5	81,4%
Saya sangat mudah merealisasikan Program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya	2	1,7	11	9,2	35	29,2	39	32,5	33	27,5	90%
Saya tidak ingin memperbaiki tingakt efesiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai	3	2,5	9	7,5	44	36,7	45	37,5	19	15,8	85,6%
Saya sangat mudah untuk mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran	3	2,5	13	10,8	25	20,8	46	38,3	33	27,5	90,6%
Saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses	3	2,5	15	12,5	25	20,8	45	37,5	32	26,7	89,6%

Indikator	Skor Jawaban										Mean	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
pengalokasian sumberdaya												
												88,86

Sumber : Data diolah (2018)

Tabel 4.5 merupakan tanggapan responden terhadap sejumlah indikator *budgetary slack*. Total tanggapan masing-masing indikator menunjukkan bahwa secara rata-rata berada pada kategori setuju.

Indikator yang dominan membentuk variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada” dengan nilai mean 94. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori sangat setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 34,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawabnya dengan standar anggaran yang ada.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kedua dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya dapat memastikan program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar” dengan nilai mean 90,8. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 25,0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden dapat memastikan program departemen dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketiga dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya sangat mudah untuk mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran” dengan nilai mean sebesar 90,6. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 27,5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pedagang yakin bahwa responden sangat mudah untuk mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keempat dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumberdaya” dengan nilai mean sebesar 89,6. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 26,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumberdaya.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kelima dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai” dengan nilai mean sebesar 85,6. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 15,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus dicapai.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keenam dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian” dengan nilai mean sebesar 81,4. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan sangat setuju dengan persentase sebesar 12,5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketujuh dari variabel *budgetary slack* dalam penelitian ini adalah “saya sangat mudah merealisasikan Program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya” dengan nilai mean sebesar 90. Persepsi atas indikator tersebut berada pada kategori setuju, dimana kondisi ini terlihat dari persepsi responden yang dominan menyatakan setuju dengan persentase sebesar 32,5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden sangat mudah merealisasikan program dan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 4.2.5 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi dan korelasi dimaksudkan untuk dapat menguji pengaruh dan hubungan antara *Budget Emphasis* terhadap kinerja *Budgetary Slack*. Oleh karena itulah dalam melakukan analisis regresi maka dapat disajikan hasil olahan data SPSS for 23 yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini

TABEL 4.6  
HASIL OLAHAN DATA REGRESI

Variabel	B	Std. Error	T hitung	Sign
Constant	1,919	0,694	2,764	0.007
<i>Budget Emphasis</i>	0,492	0,191	2,581	0.011

Sumber : Hasil SPSS, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 yakni hasil olahan data regresi dengan menggunakan program SPSS maka persamaan regresi dapat disajikan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta X_1 + e$$

Sehingga dari hasil olahan data maka persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1.919 + 0.492 X_1$$

Dimana :

$a = 1.919$  merupakan nilai intercept/reciprocal yang artinya jika *Budget Emphasis* tetap maka *Budgetary Slack* Pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan sebesar 1.919 dengan asumsi factor lain yang berpengaruh dianggap konstan.

$b_1 = 0.492$  yang artinya apa bila *Budget Emphasis* ( $X_1$ ) meningkat sebesar 1 satuan, maka *Budgetary Slack* Pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan akan meningkat sebesar 0.492 dengan asumsi factor lain dianggap konstan.

#### 4.2.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesisi dilakukan secara simultan dengan menggunakan Uji-F dan Secara Parsial dengan Uji-t serta uji koefisien determinan. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

##### 1. Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji-t)

Pengujian secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen yakni *Budget Emphasis* terhadap variable dependen *Budgetary*

*Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada table berikut :

TABEL 4.7  
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS SECARA PARSIAL (Uji -t)

Variabel	B	Std. Error	t hitung	Sign
Constant	1,919	0.694	2,764	0.007
<i>Budget Emphasis</i>	0.492	0.191	2,581	0.011

Sumber : Hasil Analisis Data, 2018

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variable independen (*Budget Emphasis*) terhadap *Budgetary Slack* secara parsial, dapat dilakukan dengan melihat nilai-t hitung > t-table (1,678) dengan  $\alpha < 0,05$ , sedangkan *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* secara Parsial nilai-t hitung < t-table (1,678) sebagaimana yang terlihat pada table 4.7. Pengujian Terhadap variable *Budget Emphasis* (X1) menunjukkan bahwa nilai t-hitung 2,581 > t-tabel 1,678 dan tingkat signifikansi 0,011. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack* Dengan demikian Hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## 2. Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien Determinasi (R2) digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Nilai koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL 4.8  
NILAI KOEFISIEN DETERMINASI (R2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
1	0,231 <sup>a</sup>	0,053	0,045	0,72325

*Predictors (Constant), X1*

*Dependent Variable : Y*

Sumber : Hasil Olah Data, 2018

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hasil pengujian determinasi ( $R^2$ ) adalah 0,231. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 2,31%, ini menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh *Budget Emphasis* sebesar 2.31%, sedangkan sisanya 97,69% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Untuk mengetahui keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat dari hasil uji koefisien korelasi ( $R$ ) pada table 4.9 Berdasarkan table tersebut diketahui bahwa nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,231 atau 2,31%, hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 0,231.

Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap hubungan korelasi atau seberapa kuat hubungan variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan pedoman yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011) sebagai berikut :

TABEL 4.9  
INTERPRETASI NILAI KORELASI

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dikatakan korelasi antara variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan rendah.

#### 4.2.7 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel independen (*Budget Emphasis*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan secara parsial *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Peningkatan *Budget Emphasis* sangat ditentukan oleh indikator 1). Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal. 2). Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran. 3). Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya. 4). Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran. 5). Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran. 6). Saya telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD saya. 7). Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial. 8). Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran. 9). Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran. 10). Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata jawaban responden setuju bahwa *Budget Emphasis* di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dapat mendorong meningkatnya *Budgetary Slack*. Dengan demikian jika semua indikator variabel *Budget Emphasis* ditekan dapat mendorong menurunnya budgetary slack, hal ini dapat dijelaskan bahwa jika

*Budget Emphasis* yang dilakukan unsur leadership dalam pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan masih harus ditekan atau dikurangi guna menurunkan *budgetary slack* yang terjadi.

Variabel *Budget Emphasis* Pemerintah Povinsi Sulawesi Selatan secara deskriptif berada dalam kategori tinggi. Indikator yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap *Budget Emphasis* masing-masing secara berurutan adalah Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal dengan nilai mean 94, Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran dengan nilai mean 90,2, Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya dengan nilai mean 80, Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran dengan nilai mean 84,2, Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran dengan nilai mean 84,6, Saya telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD saya dengan nilai mean 83,8, Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial dengan nilai mean 84,8, Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran dengan nilai mean 84,6, Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran dengan nilai mean 85,2, Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi 97.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Nyoman Sancita Karma Resen yang meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* Pada Hotel Berbintang Di Denpasar menemukan bahawa *budget emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel berbintang di wilayah kota Denpasa, jika *budget emphasis*

meningkat maka budgetary slack akan menurun sebesar 0,252 pada taraf signifikansi 0,026 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .

I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari dan I Nyoman Wijana Asmara Putra, Meneliti Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Esteem* Dan *Budget Emphasis* Pada *Budgetary Slack* menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan self esteem berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Selain itu, *budget emphasis* juga mampu memoderasi hubungan partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* terhadap *budgetary slack*, dimana *budget emphasis* memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* terhadap *budgetary slack*.

Maya Triana, Yuliusman dan Wirmie Eka Putra meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis*, Dan *Locus Of Control* Terhadap *Slack* Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang Di Kota Jambi) menemukan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, *budget emphasis*, dan *locus of control* memiliki pengaruh terhadap *slack* anggaran. Berdasarkan uji t, secara parsial partisipasi anggaran dan *budget emphasis* memiliki pengaruh terhadap *slack* anggaran, sedangkan secara parsial tidak ada pengaruh *locus of control* terhadap *slack* anggaran.

Ditinjau dari Teori Agensi maka hal ini dapat dijelaskan bahwa Dalam proses penyusunan dan perubahan anggaran daerah, ada dua perspektif yang dapat ditelaah dalam aplikasi teori keagenan, yaitu hubungan antara eksekutif dengan legislatif, dan legislatif dengan pemilih (*voter*) atau rakyat. Implikasi

penerapan teori keagenan dapat menimbulkan hal positif dalam bentuk efisiensi, tetapi lebih banyak yang menimbulkan hal negatif dalam bentuk perilaku *opportunistik (opportunistic behaviour)*. Menurut teori keagenan, konflik antara prinsipal dan agen dapat dikurangi dengan mensejajarkan kepentingan antara prinsipal dan agen. Kehadiran masyarakat sebagai partisipan dapat digunakan untuk mengurangi *agency cost* yang berpotensi timbul, karena dengan melibatkan masyarakat diharapkan Eksekutif, legislatif dan masyarakat merasakan langsung manfaat dari setiap keputusan yang diambilnya. Proses ini dinamakan dengan *bonding mechanism*, yaitu proses untuk menyamakan kepentingan dalam pembangunan melalui program mengikat partisipan dalam penyusunan Anggaran. Masalah keagenan yang timbul di kalangan eksekutif adalah cenderung memaksimalkan *utiliti (self-interest)* dalam pembuatan atau penyusunan anggaran APBD, karena memiliki keunggulan untuk menghindari tekanan anggaran (*budget emphasis*). Akibatnya eksekutif cenderung melakukan "*budgetary slack*". Hal ini terjadi dikarenakan pihak eksekutif akan mengamankan pencapaian atau pelaksanaan program dalam pemerintahan di mata legislatif dan masyarakat/rakyat, bahkan untuk kepentingan pilkada berikutnya. Namun demikian *budgetary slack* APBD lebih banyak untuk kepentingan pribadi kalangan eksekutif (*self interest*) ketimbang untuk kepentingan masyarakat. Selanjutnya Masalah keagenan yang timbul di kalangan legislatif (anggota dewan) terjadi dari dua tinjauan perspektif, sebagai prinsipal atas eksekutif dan sebagai agen dengan rakyat (pemilih). Masalah keagenan yang timbul dalam perspektif prinsipal akan cenderung melakukan "kontrak semu" dengan pihak eksekutif karena memiliki *discretionary power*. Dalam proses penyusunan anggaran, pihak legislatif cenderung melakukan "titipan" proyek/kegiatan, hal ini

terjadi untuk kepentingan pribadi secara jangka panjang demi menjaga kesinambungan dan mengharumkan nama politisi/anggota dewan akibatnya para SKPD/OPD cenderung merasakan tekanan dalam pelaksanaan anggaran sehingga mengakibatkan timbulnya *budgetary slack*. Selanjutnya Masalah keagenan anggota legislatif sebagai agen, dimana posisi legislatif sebagai pihak agen dan rakyat/pemilih sebagai pihak prinsipal. Pihak legislatif sebagai agen akan membela kepentingan rakyat atau pemilihnya, namun seringkali ini tidak terjadi, karena pendelegasian kewenangan rakyat/pemilih terhadap legislatornya tidak memiliki kejelasan aturan konsekuensi kontrol keputusan yang disebut "*abdication*". Akibatnya, legislator cenderung menyusun anggaran untuk kepentingan pribadi atau golongannya dan kondisi ini disebut oleh Garamfalvi (1997) sebagai *political corruption* dalam proses penyusunan anggaran, dan sekiranya anggaran tersebut dilaksanakan akan menimbulkan *administration corruption*. Kalau kondisi di atas terjadi, maka proses penyusunan/perubahan anggaran APBD yang semestinya akan menghasilkan *outcome* yang efisien, efektif dan ekonomis dari alokasi sumber daya dalam anggaran akan terdistorsi karena adanya perilaku *opportunistic* menggunakan keunggulan informasi yang dimiliki untuk kepentingan pribadi dan politisi serta mengamankan posisinya dalam pemilihan yang akan datang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis, hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel independen (*Budget Emphasis*) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan secara parsial *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa *Budget Emphasis* memiliki peran besar dalam kejadian *Budgetary Slack*.
2. Indikator *Budget Emphasis* yang paling berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* adalah saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan Kesimpulan diatas maka disarankan :

1. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan hendaknya mengurangi *Budget Emphasis* sehingga partisipan anggaran tidak merasa tertekan dalam pelaksanaan program, sehingga tidak berfikir untuk melakukan *Budgetary Slack*.
2. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan hendaknya mengurangi *Budget Emphasis* dengan memperhatikan informasi yang disediakan partisipan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2012. Pengaruh Kepribadian, *Self efficacy*, *Locus of control*, *Asimetri Informasi* terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. September 2010, vol.17, No.2, hal.144-160. Universitas Jendral Soedirman Purwokerto.
- Adi N, Henrika 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.
- Afiani, Dina N. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran. Semarang: program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Anthony, R. N., dan Govindarajan, V., 2004, *Management Control System, 11th Edition*, McGraw Hill
- .....2005. *Management Control System. Edisi 11*, McGraw-Hill.
- .....(2007). *Management Control System*. USA : McGraw-Hill
- Anissarahma, Dinni. 2008. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budget Emphasis* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran (Studi Kasus Pada PT. Telkom Yogyakarta)". Skripsi S1 UII.
- Anggraeni, Dewi. 2008. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Human Karya Wilayah Semarang. Semarang: UNNES
- Alfebriano. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi Slack Anggaran Pada PT. BRI di Kota Jambi. *E-Jurnal Binar Akuntansi*. Vol. 2. No. 1.
- Apriyandi. 2011. "Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan *Budgetary Slack* pada pemerintahan Kabupaten Wejo Makasar. Simposium Nasional Akuntansi VI. Makasar.
- Ardanari, I Gusti dan I Nyoman W.A. Putra. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* pada *Budgetary Slack*. Dalam *E-Jurnal Akuntansi*. 7 (3): 700-715
- Asrininggati, Lilik., dan Hidayati, L.A.(2016). "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran, Studi Kasus Pada Pemerintahan Kabupaten Magelang". Universitas Muhammadiyah Malang
- Collin Ramdeen, William F. Harrah College (2007). *An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis, and Asymmetry on Budgetary Slack in the Hotel Industry*. University of Nevada, Las Vegas.

- Dewi Priyatno. (2016). Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS. Yogyakarta : Gava Media
- Dunk, Alan S. dan Hector Perera. 1996. *"The Incidence of Budgetary Slack: A Field Study Exploration"*. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, No. 10 (5), 649-664.
- .....1983, *"The Effects of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack"*. *The Accounting Review*, Vol. 68 (2). Pp. 400-410.
- .....1993. *The Effect of Budget Emphasis And Information Asymetry on Relation Between Budgetary Participation And Slack*. *The Accounting Review*.
- ..... (2013). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review: Milwaukee*.
- Falikhatusun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetarys Sack* . Paper dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi X
- Fitriatsuri. 2005 . Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Variabel Moderat Komitmen Organisasional, Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Pemerintah Kota Palembang. Tesis. Universitas Bina Darma.
- Garrison, Noreen & Brewer. 2007. Akuntansi Manajerial. Diterjemahkan oleh Nuri Hinduan. Buku 2. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Hafsah. 2005. Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kesenjangan Anggaran. Tesis Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hansen & Mowen. (2016). Buku I *Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah dan Suartana. 2014. Pengaruh Interaksi Motivasi Dan Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Herman, Edi. 2006. Penganggaran Korporasi: Suatu Pendekatan Terintegratif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hopwood, A.G. 1972. *An Empirical Study of The Role Accounting Data in Performance Evaluation*. *Journal of Accounting Research* (Supplement 1972). pp 156-182.

- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.
- .....(2015). Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.
- I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari dan I Nyoman Wijana Asmara Putra, 2014, Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Esteem Dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 7.3 (2014): 700-715, Download 10-8-2018, 18;00
- Kartiwa, H. A. 2004. Proses Penyusunan Anggaran (APBD) dan Arah Kebijakan Umum. Makalah,. Suka Bumi.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, Mohamad., Sulistyowati, Firma., dan Purwanugraha, H.A. 2017. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi kedua.Yogyakarta.BPFE
- Mahmudi, 2003. *New Public Management (NPM)*; Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. Sinergi. Kajian Bisnis dan Manajemen, 6 (1) , 69-79
- Maiga, Adam S dan Jacobs, Fread A. 2007. *Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment. Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5, No. 1.
- Merchant, K.A. 1985. *Budgeting and the Propensity to Create Budgetary*
- M. Nafarin. 2009. Penganggaran Perusahaan. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Gamal. 2001. Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Dan Penekanan Anggaran Terhadap Budget Slack. Diponegoro: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- M.Nafarin.2009. Penganggaran Perusahaan .Penerbit Salemba4. Jakarta
- Nafarin, M. 2000. Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Purgianto. E. 2009. Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Tekanan Anggaran dan Conflict of Interest Terhadap Senjangan Anggaran. Jurnal Akuntansi Universitas Muhamadiyah Yogyakarta , 5.
- Rudianto Ahmad. 2011. Sistem Manajemen Kinerja. Edisi Revisi, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- ..... 2009. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Samad, S., 2009, Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran: Studi pada Seluruh SKPD di Provinsi Gorontalo, Tesis Universitas Gadjah Mada.

- Siegel, G., dan H.R. Marconi, 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing, Co. Cincinnati, OH.
- Stevens, D.E., (2002), "*The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack*". *Journal Management Accounting Research*, Vol.14. Pp. 153–171
- Sujana, I. K., 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen organisasional, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary slack. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 5 (2).
- Sukarno, Edi. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sukarno, 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Suartana, I Wayan. 2010. *Akuntansi Kepriilaku*. Yogyakarta: ANDI.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Triana, Yuliusman, Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan *Locus of Control* terhadap Slack Anggaran. *E-jurnal Binar Akuntansi*. 1 (1): 1-10.
- Welsch Glenn A, Hilton Ronald W, Gordon Paul, 2000, "*Anggaran Perencanaan dan Pengendalian*", penerjemah Anas Sidik, Salemba Empat, Jakarta
- Nyoman Sancita Karma Resen, 2014, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Self Esteem dan Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Di Denpasar, *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana* 10.1 (2014): 1-13, ISSN: 2302-8556, Download 10 -8-2018, 17;48.
- Nama Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Selatan. Website :  
[https://id.m.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_kabupaten\\_dan\\_kota\\_di\\_sulawesi\\_selatan](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Daftar_kabupaten_dan_kota_di_sulawesi_selatan)

# LAMPIRAN



## KUESIONER

Kepada yang terhormat :  
Bapak/Ibu Saudara(i) Calon Responden

Dengan Hormat,

Sebelumnya perkenalkan nama saya **Ayang Ariasa**, mahasiswi Program Sarjana di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Busowa. Saat ini saya sedang melakukan Penelitian yang berjudul **Pengaruh *Budget emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan**, saya berharap Bapak/ Ibu untuk berpartisipasi sekitar **5-10 menit** untuk mengisi **lembar kuesioner** yang telah saya berikan. Keberhasilan riset ini tergantung dari kemurahan hati Bapak/ Ibu untuk meluangkan waktunya sebagai narasumber. Perlu saya sampaikan di sini bahwa kerahasiaan jawaban yang saudara isi akan dijamin dan semata-mata hanya untuk menyelesaikan studi.

Demikian Permohonan saya, atas bantuan serta partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Makassar, 10 April 2018

Hormat saya,

**Ayang Ariasa**

## QUESTIONNAIRES

### 1.1 IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu Mengisi daftar berikut :

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
3. Umur : \_\_\_\_\_ Tahun
4. Pendidikan Terakhir : S D3  S2
5. Jabatan : .....
6. Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini :  th  5-10 th >10h
7. Latar Belakang Pendidikan : .....
8. Divisi kerja : .....
9. Apakah anda pernah berpartisipasi dalam penyusunan anggaran :  
1) Ya  2) Tidak

### 1.2 DAFTAR PERTANYAAN

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *check list* (  $\checkmark$  ) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu :

**SS = Sangat Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

**S = Setuju**

**STS = Sangat Tidak Setuju**

**RR = Ragu-Ragu**

**Budget emphasis :**

1. Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal
2. Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran
3. Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya.
4. Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran.
5. Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran.
6. Saya telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD saya.
7. Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial.
8. Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran
9. Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran
10. Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi

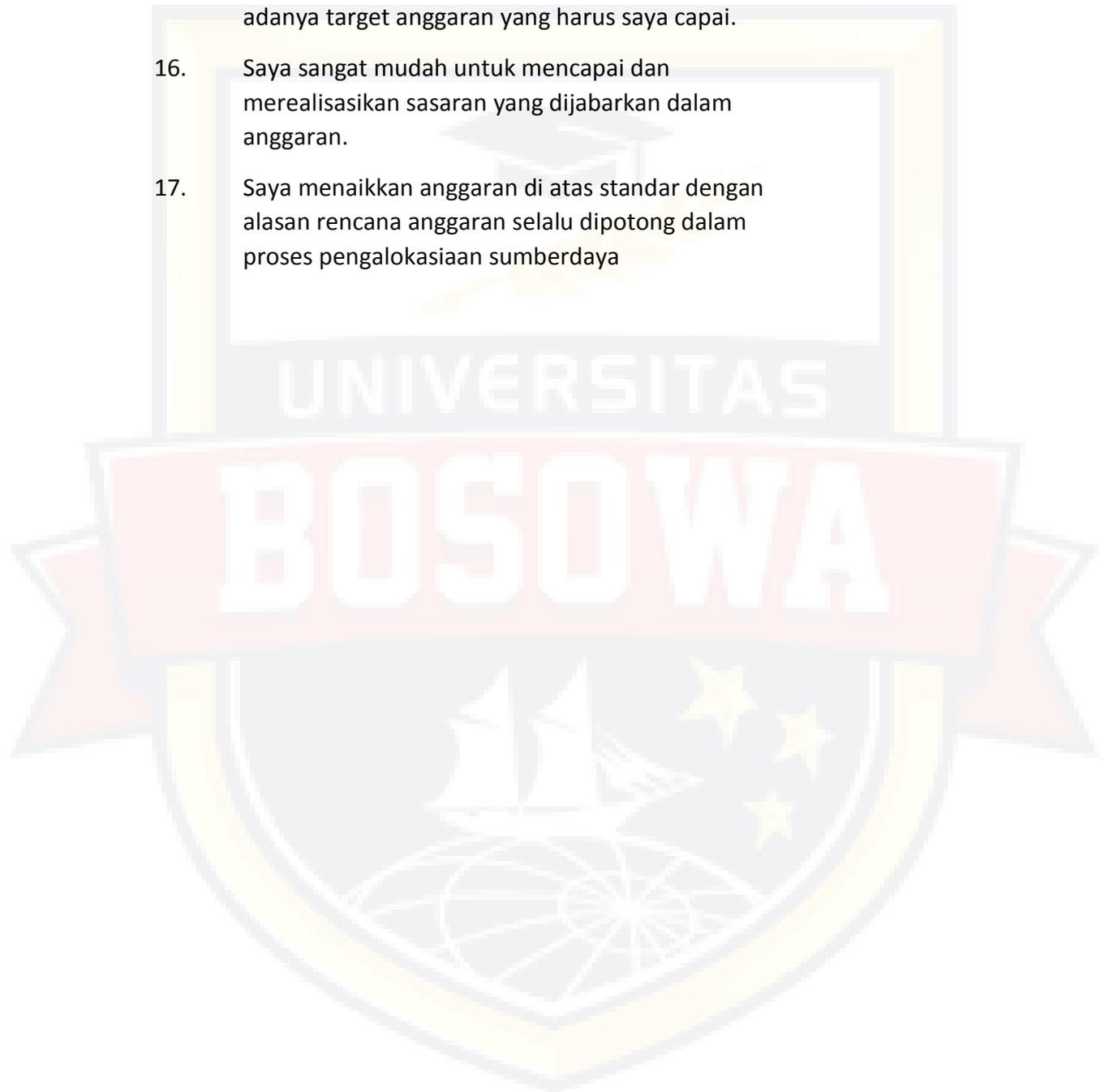
**Budgetary Slack :**

11. Saya memiliki produktivitas tinggi dalam wilayah tanggung jawab saya dengan standar anggaran yang ada.
12. Saya dapat Memastikan Program departemen saya dapat terlaksana jika didukung anggaran yang besar.
13. Saya selalu mengusulkan anggaran yang tinggi untuk mengatasi kondisi ketidakpastian.
14. Saya sangat mudah merealisasikan Program dan anggaran yang menjadi tanggung jawab saya.

**Pertanyaan**

**SS S RR TS STS**

15. Saya tidak ingin memperbaiki tingkat efisiensi dengan adanya target anggaran yang harus saya capai.
16. Saya sangat mudah untuk mencapai dan merealisasikan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran.
17. Saya menaikkan anggaran di atas standar dengan alasan rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumberdaya



```

>Warning # 849 in column 23. Text: in_ID
>The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could
not be mapped to a valid backend locale.
FREQUENCIES VARIABLES=BE1 BE2 BE3 BE4 BE5 BE6 BE7 BE8 BE9 BE10
  /NTILES=4
  /NTILES=10
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE
SUM SKEWNESS SESKEW
  KURTOSIS SEKURT
  /GROUPED=BE1 BE2 BE3 BE4 BE5 BE6 BE7 BE8 BE9 BE10
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		BE1	BE2	BE3	BE4	BE5	BE6	BE7	BE8	BE9	BE10
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,92	3,76	3,33	3,55	3,53	3,49	3,53	3,55	3,55	4,04
Std. Error of Mean		,061	,063	,052	,055	,055	,053	,051	,055	,059	,052
Median		3,90 <sup>a</sup>	3,72 <sup>a</sup>	3,30 <sup>a</sup>	3,52 <sup>a</sup>	3,50 <sup>a</sup>	3,47 <sup>a</sup>	3,52 <sup>a</sup>	3,50 <sup>a</sup>	3,51 <sup>a</sup>	4,05 <sup>a</sup>
Mode		4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
Std. Deviation		,668	,686	,570	,606	,608	,580	,564	,608	,646	,571
Variance		,447	,471	,325	,367	,369	,336	,318	,369	,418	,326
Skewness		,096	,352	1,517	,612	,703	,691	,498	,703	,761	,007
Std. Error of Skewness		,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221
Kurtosis		-,735	-,849	1,350	-,544	-,451	-,494	-,806	-,451	-,445	,131
Std. Error of Kurtosis		,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438
Range		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		470	451	400	426	423	419	424	423	426	485
Percentiles	10	b,c	3,07 <sup>c</sup>								
	20	3,16	3,02	.	.	.	.	.	.	.	3,32
	25	3,29	3,14	.	.	.	.	3,00	.	.	3,44
	30	3,41	3,25	.	3,10	3,07	3,05	3,10	3,07	3,07	3,56
	40	3,65	3,49	3,09	3,31	3,28	3,26	3,31	3,28	3,29	3,81
	50	3,90	3,72	3,30	3,52	3,50	3,47	3,52	3,50	3,51	4,05
	60	4,16	3,95	3,51	3,73	3,71	3,68	3,72	3,71	3,73	4,28
	70	4,43	4,26	3,72	3,95	3,92	3,89	3,93	3,92	3,95	4,51
	75	4,57	4,42	3,82	4,10	4,05	3,99	4,07	4,05	4,11	4,63
	80	4,70	4,58	3,93	4,31	4,27	4,20	4,27	4,27	4,32	4,75
	90	4,98	4,91	4,47	4,71	4,70	4,65	4,67	4,70	4,75	4,98

a. Calculated from grouped data.

b. The lower bound of the first interval or the upper bound of the last interval is not known. Some percentiles are undefined.

c. Percentiles are calculated from grouped data.

## Frequency Table

**BE1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	26,7	26,7	26,7
	4	66	55,0	55,0	81,7
	5	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	46	38,3	38,3	38,3
	4	57	47,5	47,5	85,8
	5	17	14,2	14,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	86	71,7	71,7	71,7
	4	28	23,3	23,3	95,0
	5	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	61	50,8	50,8	50,8
	4	52	43,3	43,3	94,2
	5	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	64	53,3	53,3	53,3
	4	49	40,8	40,8	94,2
	5	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	66	55,0	55,0	55,0
	4	49	40,8	40,8	95,8
	5	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	60	50,0	50,0	50,0
	4	56	46,7	46,7	96,7
	5	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	64	53,3	53,3	53,3
	4	49	40,8	40,8	94,2
	5	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	64	53,3	53,3	53,3
	4	46	38,3	38,3	91,7
	5	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**BE10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	14,2	14,2	14,2
	4	81	67,5	67,5	81,7
	5	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=BS1 BS2 BS3 BS4 BS5 BS6 BS7

/NTILES=4

/NTILES=10

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE  
SUM SKEWNESS SESKEW

KURTOSIS SEKURT

/GROUPED=BS1 BS2 BS3 BS4 BS5 BS6 BS7

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

		Statistics						
		BS1	BS2	BS3	BS4	BS5	BS6	BS7
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,92	3,78	3,39	3,75	3,57	3,78	3,73
Std. Error of Mean		,099	,087	,092	,093	,085	,096	,097
Median		4,08 <sup>a</sup>	3,83 <sup>a</sup>	3,43 <sup>a</sup>	3,80 <sup>a</sup>	3,58 <sup>a</sup>	3,89 <sup>a</sup>	3,84 <sup>a</sup>
Mode		4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		1,081	,954	1,007	1,015	,932	1,049	1,067
Variance		1,169	,911	1,013	1,029	,869	1,100	1,138
Skewness		-1,089	-,495	-,150	-,411	-,356	-,646	-,586
Std. Error of Skewness		,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221
Kurtosis		,932	-,097	-,967	-,497	,088	-,227	-,399
Std. Error of Kurtosis		,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438
Range		4	4	4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5
Sum		470	454	407	450	428	453	448
Percentiles	10	2,26 <sup>b</sup>	2,29 <sup>b</sup>	1,79 <sup>b</sup>	2,20 <sup>b</sup>	2,17 <sup>b</sup>	2,13 <sup>b</sup>	2,08 <sup>b</sup>
	20	3,06	2,86	2,32	2,72	2,62	2,76	2,68
	25	3,23	3,08	2,53	2,98	2,85	3,04	2,98
	30	3,41	3,23	2,74	3,15	3,04	3,21	3,16
	40	3,75	3,53	3,12	3,47	3,31	3,55	3,50
	50	4,08	3,83	3,43	3,80	3,58	3,89	3,84
	60	4,36	4,13	3,75	4,13	3,85	4,20	4,17
	70	4,64	4,45	4,08	4,46	4,17	4,51	4,48
	75	4,78	4,61	4,27	4,63	4,36	4,66	4,64
	80	4,92	4,76	4,47	4,79	4,55	4,81	4,79
90			4,85		4,92			

a. Calculated from grouped data.

b. Percentiles are calculated from grouped data.

## Frequency Table

**BS1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5,8	5,8	5,8
2	3	2,5	2,5	8,3
3	24	20,0	20,0	28,3
4	45	37,5	37,5	65,8
5	41	34,2	34,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

**BS2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,7	1,7
2	8	6,7	6,7	8,3
3	34	28,3	28,3	36,7
4	46	38,3	38,3	75,0
5	30	25,0	25,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

**BS3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,8	,8	,8
2	28	23,3	23,3	24,2
3	29	24,2	24,2	48,3
4	47	39,2	39,2	87,5
5	15	12,5	12,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

**BS4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,7	1,7
2	11	9,2	9,2	10,8
3	35	29,2	29,2	40,0
4	39	32,5	32,5	72,5
5	33	27,5	27,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

**BS5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,5	2,5	2,5
	2	9	7,5	7,5	10,0
	3	44	36,7	36,7	46,7
	4	45	37,5	37,5	84,2
	5	19	15,8	15,8	100,0
Total		120	100,0	100,0	

**BS6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,5	2,5	2,5
	2	13	10,8	10,8	13,3
	3	25	20,8	20,8	34,2
	4	46	38,3	38,3	72,5
	5	33	27,5	27,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

**BS7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,5	2,5	2,5
	2	15	12,5	12,5	15,0
	3	25	20,8	20,8	35,8
	4	45	37,5	37,5	73,3
	5	32	26,7	26,7	100,0
Total		120	100,0	100,0	

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT BUDGETAR_SLACK
/METHOD=ENTER BUDGET_EMPHASIS
/RESIDUALS DURBIN.
    
```

**Regression**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
BUDGETAR_SLACK	3,7024	,74024	120
BUDGET_EMPHASIS	3,62	,347	120

**Correlations**

		BUDGETAR_S LACK	BUDGET_EMP HASIS
Pearson Correlation	BUDGETAR_SLACK	1,000	,231
	BUDGET_EMPHASIS	,231	1,000
Sig. (1-tailed)	BUDGETAR_SLACK	.	,006
	BUDGET_EMPHASIS	,006	.
N	BUDGETAR_SLACK	120	120
	BUDGET_EMPHASIS	120	120

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDGET_EM PHASIS <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,231 <sup>a</sup>	,053	,045	,72325	,053	6,660	1	118	,011	1,229

a. Predictors: (Constant), BUDGET\_EMPHASIS

b. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,484	1	3,484	6,660	,011 <sup>b</sup>
	Residual	61,724	118	,523		
	Total	65,207	119			

a. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

b. Predictors: (Constant), BUDGET\_EMPHASIS

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1,919	,994		2,764	,007	,544	3,294						
	BUDGET_EMPHASIS	,462	,191	,231	2,581	,011	,115	,870	,231	,231	,231	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		BUDGET_EMP HASIS	
1	Correlations	BUDGET_EMPHASIS	1,000
	Covariances	BUDGET_EMPHASIS	,036

a. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	BUDGET_EMP HASIS
1	1	1,995	1,000	,00	,00
	2	,005	20,985	1,00	1,00

a. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3959	4,3314	3,7024	,17109	120
Residual	-2,35150	1,41203	,00000	,72020	120
Std. Predicted Value	-1,791	3,676	,000	1,000	120
Std. Residual	-3,251	1,952	,000	,996	120

a. Dependent Variable: BUDGETAR\_SLACK

## Data Angket

### *Budgetary Slack*

	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5	BS6	BS7	Rata-Rata
1	5	4	3	3	3	5	2	3.571429
2	4	3	3	4	4	4	3	3.571429
3	5	3	3	3	4	4	5	3.857143
4	5	4	4	4	3	3	2	3.571429
5	4	3	3	3	3	4	3	3.285714
6	4	4	4	3	3	4	3	3.571429
7	5	3	3	3	4	3	4	3.571429
8	3	3	4	3	4	4	4	3.571429
9	3	4	2	3	3	2	4	3
10	4	4	3	3	4	2	4	3.428571
11	5	4	4	3	3	3	2	3.428571
12	4	3	4	3	3	3	2	3.142857
13	4	4	3	3	3	4	4	3.571429
14	3	3	4	3	3	4	2	3.142857
15	4	4	2	2	3	4	4	3.285714
16	3	3	2	3	3	3	3	2.857143
17	4	3	3	3	3	4	2	3.142857
18	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	4	3	3	3	3.142857
20	4	3	3	4	4	4	3	3.571429
21	4	3	3	4	4	5	3	3.714286
22	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
23	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
24	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
25	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
26	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
27	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
28	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
29	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
30	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
31	5	5	2	5	3	5	5	4.285714

32	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
33	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
34	5	5	2	5	3	5	5	4.285714
35	5	5	2	4	4	4	3	3.857143
36	4	4	4	5	5	5	4	4.428571
37	4	4	4	4	4	5	5	4.285714
38	2	2	2	2	4	4	4	2.857143
39	3	3	4	4	4	4	4	3.714286
40	3	4	4	3	2	2	4	3.142857
41	3	3	4	4	4	4	4	3.714286
42	3	3	4	3	4	4	4	3.571429
43	4	4	4	5	4	4	5	4.285714
44	4	4	4	5	4	4	4	4.142857
45	4	4	5	5	5	4	4	4.428571
46	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	5	5	4	4	4.285714
48	5	5	5	4	5	5	5	4.857143
49	4	4	4	4	3	5	5	4.142857
50	3	3	4	3	4	3	3	3.285714
51	3	2	3	2	2	2	2	2.285714
52	5	4	3	5	4	4	4	4.142857
53	4	4	3	3	3	3	4	3.428571
54	4	4	4	4	3	4	3	3.714286
55	3	3	3	4	4	4	4	3.571429
56	4	4	4	3	3	4	3	3.571429
57	3	4	4	4	4	4	4	3.857143
58	4	4	4	3	3	4	3	3.571429
59	4	4	4	4	4	5	2	3.857143
60	5	4	2	3	4	4	4	3.714286
61	2	3	2	2	2	3	3	2.428571
62	5	4	4	4	4	4	4	4.142857
63	4	4	4	4	5	3	5	4.142857
64	3	3	3	4	4	4	4	3.571429
65	5	4	4	4	3	3	4	3.857143
66	4	5	5	5	5	5	4	4.714286
67	4	4	4	5	5	5	5	4.571429

68	5	5	5	5	5	4	4	4.714286
69	4	4	4	4	4	4	5	4.142857
70	4	4	4	5	5	5	5	4.571429
71	5	5	4	4	4	4	4	4.285714
72	4	5	5	5	5	5	5	4.857143
73	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	5	5	5	5	4.571429
75	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	3	2	3	3	4	5	3.571429
77	4	3	4	4	4	3	4	3.714286
78	5	5	3	3	2	4	4	3.714286
79	5	5	5	5	4	4	4	4.571429
80	4	3	4	4	3	4	4	3.714286
81	4	4	5	3	5	4	3	4
82	5	5	4	4	5	3	2	4
83	5	2	4	3	4	5	4	3.857143
84	4	5	4	4	4	3	4	4
85	5	5	5	4	4	4	3	4.285714
86	4	3	4	4	3	4	3	3.571429
87	5	5	5	5	4	4	5	4.714286
88	4	4	5	4	4	3	3	3.857143
89	3	4	3	3	4	5	5	3.857143
90	4	4	3	4	3	4	4	3.714286
91	5	4	4	5	4	3	4	4.142857
92	4	4	3	4	4	3	4	3.714286
93	4	3	2	4	4	3	4	3.428571
94	3	3	3	3	3	3	3	3
95	5	4	5	4	5	1	2	3.714286
96	4	3	4	2	4	3	4	3.428571
97	3	4	4	3	3	4	4	3.571429
98	5	4	5	5	3	5	4	4.428571
99	5	5	4	4	3	3	3	3.857143
100	3	4	4	3	5	5	5	4.142857
101	3	3	3	3	4	3	3	3.142857
102	5	3	4	5	5	5	5	4.571429
103	3	3	2	2	4	2	4	2.857143

104	4	4	3	4	4	4	4	3.857143
105	1	1	1	1	1	2	1	1.142857
106	3	4	3	4	2	2	3	3
107	4	3	4	3	4	4	3	3.571429
108	1	2	2	2	2	2	2	1.857143
109	1	2	2	2	2	2	2	1.857143
110	5	5	5	5	5	5	5	5
111	2	3	2	2	2	2	2	2.142857
112	4	4	4	4	4	4	4	4
113	5	5	5	5	5	5	5	5
114	1	1	3	3	3	1	3	2.142857
115	1	2	2	4	1	1	1	1.714286
116	1	2	2	3	2	2	3	2.142857
117	3	2	4	1	4	2	1	2.428571
118	1	3	3	2	1	2	2	2
119	4	5	3	3	3	3	2	3.285714
120	3	3	3	2	3	3	4	3



## Data Angket

### *Budget Emphasis*

	BE1	BE2	BE3	BE4	BE5	BE6	BE7	BE8	BE9	BE10	RATA-RATA
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3.5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3.6
6	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3.3
7	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3.2
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3.2
9	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3.2
10	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3.6
11	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3.6
12	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3.5
13	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3.9
14	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3.5
15	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3.2
17	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3.6
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
20	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3.6
21	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.9
22	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4
23	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3.9
24	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4.6
25	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3.7
26	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	3.6
27	5	5	3	4	4	3	3	3	3	5	3.8
28	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3.5
29	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3.6
30	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	3.7
31	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3.7
32	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3.8
33	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3.9
34	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3.9
35	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3.9



75	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3.6
76	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4.3
77	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3.8
78	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4
79	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4.2
80	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3.5
81	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3.5
82	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3.5
83	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3.5
84	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3.6
85	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4.1
86	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3.6
87	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4
88	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	3.8
89	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3.9
90	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3.9
91	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4.1
92	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3.7
93	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3.8
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3.2
95	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3.5
96	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	3.7
97	4	5	3	3	4	3	3	4	3	5	3.7
98	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3.8
99	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
100	3	3	3	5	4	4	4	3	3	5	3.7
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
102	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3.7
103	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3.7
104	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3.4
105	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.2
106	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3.4
107	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3.9
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
109	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3.3
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3.2
112	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3.9
113	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.8

114	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3.7
115	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.7
116	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.1
119	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.8
120	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3.3

