



# Konsekuensi Budgetary Slack : Perspektif Gender

*Dwi Suhartini\**, *Rida Perwita Sari*, *Eko Riadi*

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim, Indonesia*

The purpose of the study was to examine the effects of participatory budgeting on budgetary slack behavior and managerial performance in the public sector. This study will incorporate the personal gender character and affective, continuance, normative organizational commitment in the relationship of participatory budgeting with budgetary slack behavior. This study uses the mail survey method with individual analysis units as executive officers in the Regional Work Unit (SKPD) at the East Java Province level. Data obtained from 82 respondents' answers in the form of perceptions or attitudes towards the variables studied. The sampling technique with census sampling and analysis techniques using PLS. The results showed that executive officials in the SKPD were actively involved in the budgeting mechanism and tended to carry out budgetary slack behavior motivated by the limited use of budget funds. However, this remains a trigger for managerial performance to remain high. High participatory budgeting can increase organizational commitment and gender roles can reduce budgetary slack behavior.

**Keywords:** Participatory Budgeting, Budgetary Slack, Organizational Commitment and Gender

Tujuan penelitian untuk menguji efek penganggaran partisipatif terhadap perilaku budgetary slack dan kinerja manajerial pada sektor publik. Studi ini akan memasukkan karakter personal gender dan komitmen organisasional affective, continuance, normative pada hubungan penganggaran partisipatif dengan perilaku budgetary slack. Penelitian ini menggunakan metode mail survei dengan unit analisis individu sebagai pejabat eksekutif pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di tingkat Propinsi Jawa Timur. Data diperoleh dari 82 jawaban responden berupa persepsi atau sikap atas variabel yang diteliti. Teknik pengambilan sampel dengan sensus sampling dan teknik analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pejabat eksekutif di SKPD terlibat aktif dalam mekanisme penganggaran cenderung melakukan perilaku budgetary slack yang dimotivasi oleh keterbatasan penggunaan dana anggaran. Namun, hal ini tetap menjadi pemicu kinerja manajerialnya tetap tinggi. Penganggaran partisipatif tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasional dan peran gender dapat menurunkan perilaku budgetary slack.

**Keywords:** Participatory Budgeting, Budgetary Slack, Organizational Commitment and Gender

## OPEN ACCESS

ISSN 2548-3501 (online)

**Edited by:**

*Eny Maryanti*

**Reviewed by:**

*Sasongko Budisusetyo*

**\*Correspondence:**

*Dwi Suhartini*  
*dwi\_suhartini17@yahoo.com*

**Received:** 02 Januari 2019

**Accepted:** 15 Januari 2019

**Published:** 31 Januari 2019

**Citation:**

*DS, RPS and ER (2019)*

*Konsekuensi Budgetary Slack :*

*Perspektif Gender.*

*Journal of Accounting Science. 3:1.*

*doi: 10.21070/jas.v3i1.2454*

## PENDAHULUAN

Penelitian di bidang anggaran sektor publik sangatlah penting, karena menyangkut pelayanan publik secara luas dan dalam proses penyusunannya memberi efek perubahan perilaku. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh karakter personal. Studi empiris sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten karena mekanisme penganggaran partisipatif dapat meningkatkan atau menurunkan perilaku budgetary slack. Untuk itu, model penelitian ini akan memasukkan aspek psikologis berupa karakter personal gender dan komitmen organisasional affective, continuance, normative yang berperan sebagai variabel kontinjensi dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dengan budgetary slack dan kinerja manajerial. Aspek psikologis dapat memainkan peran penting terhadap pola pikir dan perilaku individu, sehingga model penelitian studi penganggaran menjadi lebih fit.

Menurut Husain (2011) "budgetary slack merupakan perilaku disfungsional manajer yang tidak etis". Langevin and Mendoza (2013) menyatakan bahwa "slack dapat menghasilkan pemborosan sumber daya meskipun memberikan perlindungan dari perubahan ekonomi yang tak terduga", sehingga Belkaoui (1989) Otley dalam Belkaoui (1989:58) menyatakan bahwa "konsep budgetary slack ada positif dan negatif". Yuhertiana et al. (2015) menyatakan bahwa "pejabat publik melakukan slack sebagai upaya antisipasi ketidakpastian penganggaran publik, seperti tightness of budget, anggaran yang disusun berdasarkan undang-undang, revisi akan dilakukan hanya dimungkinkan setelah adanya suatu proses legalisasi Peraturan Daerah (Perda)." Proses ini cukup memakan waktu dan sangatlah birokratis, sehingga pejabat akan mengajukan anggaran lebih agar dapat mengatasi kegiatan yang tidak diprogramkan, semisal dana untuk karyawan yang sakit, tunjangan untuk hari raya, dan adanya bencana alam.

Beberapa peneliti yang melakukan penelitian di sektor publik, seperti Wiyantoro and Yulianto. (2012) ; Pratama (2013) ; Triadhi (2014) Prawira and Wirasedana (2016); Pratama (2013) memberikan bukti empiris bahwa "penganggaran partisipatif dapat meningkatkan perilaku budgetary slack", sebaliknya Sujana (2010); Husain (2011) membuktikan bahwa "penganggaran partisipatif mampu menurunkan budgetary slack". Hasil penelitian yang ambigu tersebut dimungkinkan dipengaruhi oleh variabel kontinjensi yang mempengaruhinya, sehingga studi ini memasukkan variabel gender dan ketiga tipe komitmen organisasioanal.

Gender merupakan perbedaan peran laki-laki dan perempuan, bukan perbedaan secara biologis. Karakteristik gender dapat mempengaruhi perilaku individu. Kreitner and Kinicki (2004) menyatakan bahwa "laki-laki dan perempuan merupakan kombinasi unik karakteristik personal, nilai dan prinsip-prinsip moral yang mempengaruhi perilaku etis". Untuk itu, dalam tim perumus anggaran perlu adanya kombinasi karakter antara eksekutif laki-laki dan perempuan, karena perbedaan tersebut dapat mempengaruhi pola pikir dan perilaku dalam

proses penganggaran. Robbins and Judge (2013) menambakan bahwa "dalam pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan kombinasi analisis rasional dan intuisi, artinya pemikiran rasional yang dimiliki oleh laki-laki akan dilengkapi pemikiran intuisi yang dimiliki perempuan".

Hasil penelitian sebelumnya yang mengangkat topik gender, seperti Kmec and Gorman (2010) menjelaskan "tidak ada perbedaan gender di lingkungan kerja di Amerika Serikat, sedangkan di negara Inggris ada perbedaan". mohd. Suki and Suki (2011) menyatakan "tidak ada perbedaan peran gender terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada manajer di sektor jasa keuangan di Malaysia". Studi lain menemukan bukti bahwa perempuan bertindak lebih etis daripada laki-laki. Gulzar and Wang (2011) menemukan bahwa "direktur perempuan cenderung tidak melakukan manajemen laba". Yuhertiana (2011) menemukan bahwa "kepala dinas perempuan lebih beretika dibanding kepala dinas laki-laki dalam menyusun anggaran di Jawa Timur". Untuk itu, peneliti termotivasi menggunakan gender sebagai variabel moderasi. Variabel gender bukan sebagai variabel dikotomi, namun mempunyai indikator yang disusun berdasarkan hasil focus group discussion dengan pakar gender.

Model dari penelitian ini juga bertujuan untuk melakukan pengujian pengaruh penganggaran partisipatif terhadap budgetary slack dengan ketiga tipe komitmen organisasional sebagai efek mediasi, yaitu affective, continuance dan normative. "Penggunaan ketiga tipe komitmen diharapkan mampu menggambarkan suatu keadaan psikologis individu yang secara lengkap dan saling eksklusif serta mampu untuk mempengaruhi pola perilaku individu", seperti yang disarankan Meyer and Allen (1991)

Studi sebelumnya tidak menggunakan ketiga macam tipe komitmen menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Yahya et al. (2008) dan Breaux et al. (2011) memberi bukti bahwa "penganggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja manajerial melalui komitmen organisasional affective dan continuance". Demikian juga dengan Husain (2011) menggunakan unit analisis pada SKPD di Gorontalo Indonesia. Ni et al. (2009) membuktikan bahwa "penganggaran partisipatif mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional affective". Studi ini juga menghubungkan budgetary slack dengan kinerja manajerial. Apriwandi (2012) ; Suhartini et al. (2015) menemukan bukti bahwa "perilaku budgetary slack dapat meningkatkan kinerja manajerial".

Teori yang mendasari permasalahan perilaku budgetary slack dalam proses penyusunan anggaran adalah teori agensi, karena ada masalah asimetri informasi dan moral hazard. Yuhertiana et al. (2015) menunjukkan "ada masalah dengan keagenan dalam penganggaran daerah, yang terlihat ketika pengusul anggaran dan pemberi persetujuan atas usulan anggaran yang memiliki kepentingan masing-masing yang kemudian diakomodir dalam anggaran", diperjelas Eisenhardt (1989) yang menyatakan bahwa "asumsi tentang sifat manusia yang memiliki sifat untuk mementingkan diri sendiri

dan memiliki keterbatasan rasionalitas (bounded rationality), artinya pengusul anggaran memiliki kekayaan informasi dan cenderung melakukan moral hazard, sedangkan pemberi persetujuan anggaran cenderung memiliki keterbatasan informasi.”

Salah satu contoh fenomena yang terkait dengan kinerja anggaran pada SKPD Dinas Kesehatan di Jawa Timur, diungkapkan Wahyu (2014) bahwa “sejumlah rumah sakit harus bermain akrobat dengan anggaran, karena disinyalir masih ada tunggakan utang dari program JAMKESMAS (Jaminan Kesehatan Masyarakat) lebih dari 2 triliun dan sementara pihak rumah sakit mengandalkan pendapatan dari premi peserta BPJS (Badan penyelenggara Jaminan Sosial), pasien umum dan subsidi dari pemerintah”. Hal ini memiliki dampak pada rendahnya kinerja SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), diperjelas oleh Mulyono (2015) bahwa “sistem pelayanan kesehatan yang dijalankan pemerintah masih amburadul dan pelayanan BPJS masih banyak dikeluhkan masyarakat.”

Berdasarkan fenomena empirik dan teoritis yang dipaparkan di atas, maka penelitian ini dilakukan pada seluruh SKPD di Provinsi Jawa Timur dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh penganggaran partisipatif terhadap perilaku budgetary slack yang dimoderasi oleh gender dan dimediasi komitmen organisasional affective, continuance dan normative. Selain itu, menguji dan menganalisis pengaruh budgetary slack terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memberikan manfaat teoritis dapat menjelaskan teori agensi dalam memprediksi hubungan penganggaran partisipatif terhadap budgetary slack dan kinerja manajerial yang melibatkan pelaksana eksekutif pada SKPD di tingkat Propinsi Jawa Timur. Selain itu, memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu akuntansi keperilakuan, khususnya studi akuntansi manajemen pada sektor publik.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Cooper and Schindler (2014) menyatakan bahwa “penelitian kuantitatif sering digunakan untuk mengukur perilaku, pengetahuan, pendapat atau sikap”. Penelitian ini akan mengukur perilaku, sikap, persepsi Kepala SKPD dan Kepala Bagian pada masing-masing SKPD di tingkat propinsi Jawa Timur

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pejabat yang menempati posisi jabatan fungsional, yaitu seluruh Kepala SKPD tingkat propinsi Jawa Timur, berjumlah 20 orang Kepala Dinas dan 4 orang kepala bidang di masing-masing SKPD di propinsi Jawa Timur sesuai dgn PP no 41 th 2007. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus sampling yang berjumlah 120 orang.

### Metode Pengumpulan Data

Menggunakan metode mail survey, dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan langsung oleh peneliti ke masing-masing Kepala Bidang yang sudah ditentukan sebagai sampel penelitian. Metode ini digunakan oleh peneliti dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan response rate.

### Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS), seperti yang dinyatakan oleh Ghozali (2014) bahwa “Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar”. “PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori dan digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Evaluasi model melalui model pengukuran dan structural” (Yamin et al. (2011)). Model pengukuran menggunakan uji validitas terhadap indikator dengan convergent validity dan discriminant validity. Selain itu, uji reliabilitas indikator menggunakan composite reliability dan cronbach alpha.

Uji validitas konvergen melihat nilai factor loading, apabila nilai factor loading suatu indikator  $\geq 0,5$  maka dikatakan valid, sebaliknya jika nilai loading factor  $\leq 0,5$  maka dikatakan tidak valid, sedangkan uji validitas diskriminan dapat dievaluasi menggunakan dua tahap yaitu melihat nilai cross loadings dan nilai AVE (Average Variances Extracted). Uji reliabilitas menggunakan evaluasi terhadap nilai composite reliability dan cronbach alpha harus diatas angka 0,7 yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki kehandalan tinggi sebagai alat ukur.

Evaluasi model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya, dievaluasi menggunakan uji t-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari original sample (O) yang didapat lewat prosedur bootstrapping. Jika t-statistik  $\geq 1,99$  maka hipotesis diterima dan apabila  $\leq 1,99$  hipotesis ditolak. Evaluasi goodness-of-fit dari inner model dievaluasi menggunakan R-square untuk variabel laten dependen dengan interpresentasi yang sama dengan regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Berdasarkan metode survei dalam mengumpulkan data, maka prosentase tingkat pengembalian kuisisioner responden yang dapat diolah sebesar 68% dari 120 kuisisioner yang disebar, sehingga data yang dapat diolah sebanyak 82 kuisisioner. Perinciannya sebagai berikut:

[Table 1 about here.]

Berdasarkan Tabel 1 data penelitian yang dapat diolah sebanyak 82 responden, terdiri dari 33 responden laki-laki dan 49 perempuan di seluruh SKPD tingkat propinsi di Jawa Timur.

Tingkat pendidikan responden rata-rata menunjukkan pada level Strata satu (S1) dan Strata dua (S2) dengan pengalaman kerja diatas 15 tahun

## Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan pengolahan data sebanyak 82 dengan menggunakan Smart-PLS, maka uji validitas dari masing-masing indikator variabel dapat dilihat pada lampiran menunjukkan nilai loading faktor diatas 0,5, sehingga dapat dikatakan indikator semuanya valid. Pengujian berikutnya adalah menguji tingkat reliabilitas, dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

[Table 2 about here.]

Tabel 2 di atas menunjukkan semua variabel dapat dikatakan reliabel. Uji reliabilitas variabel dilihat dari nilai composite reliability yang dihasilkan diatas 0,60, sedangkan dilihat dari nilai cronbach's alpha, variabel gender < 0,60. Menurut Adbillah dan Jogiyanto (2015:207) menyebutkan bahwa composite reliability adalah teknik statistika untuk uji realibilitas yang sama dengan cronbach's alpha. Namun, composite reliability mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari satu variabel sedangkan cronbach's alpha mengukur nilai terendah (lower bound) reliabilitas suatu variabel sehingga nilai composite reliability selalu lebih tinggi dibandingkan nilai cronbach's alpha.

Model struktural dapat dilihat pada Gambar 1 :

[Figure 1 about here.]

Berikutnya adalah menguji model struktural, yang tujuannya untuk menjawab hipotesa dengan melihat hasil dari path coefficients sebagai berikut:

Berikutnya adalah menguji model struktural, yang tujuannya untuk menjawab hipotesa dengan melihat hasil dari path coefficients sebagai berikut:

[Table 3 about here.]

Berdasarkan Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa hipotesis satu tidak didukung, karena gender bukan sebagai moderating hubungan penganggaran partisipatif terhadap budgetary slack. Hipotesis kedua tidak didukung, karena komitmen organisasional bukan sebagai mediasi hubungan penganggaran partisipatif terhadap budgetary slack. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional dibentuk ketiga tipe komitmen, yaitu affective, continuance dan normative (lampiran). Hipotesis ketiga tidak didukung, karena pengaruh budgetary slack terhadap kinerja manajerial hubungannya positif signifikan

## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis hipotesis pertama dapat menggambarkan bahwa gender bukan sebagai variabel moderating pada hubungan penganggaran partisipatif dengan perilaku

budgetary slack. Artinya, gender bukan merupakan variabel yang dapat memperkuat hubungan penganggaran partisipatif dengan perilaku budgetary slack pada sistem penganggaran. Namun demikian, studi sudah membuktikan bahwa gender dapat menurunkan perilaku budgetary slack. Hal ini menggambarkan bahwa dalam membuat perencanaan dan mengambil keputusan ada kombinasi karakter unik antara pejabat laki-laki dan perempuan. Karakter perempuan menggunakan intuisinya dan karakter laki-laki menggunakan rasionalnya, sehingga menciptakan perilaku yang lebih baik. Disamping itu, Hasil pengujian menunjukkan bahwa pada penganggaran partisipatif tinggi dapat meningkatkan perilaku budgetary slack. Hal ini menggambarkan bahwa pejabat yang terlibat dalam mekanisme penganggaran partisipatif cenderung membuat anggaran yang mudah dicapai agar kinerjanya masih terlihat baik. Perilaku ini diidentifikasi sebagai perilaku budgetary slack positif. Perilaku ini dilakukan dengan alasan politis atau birokrasi yang terlalu rumit.

Penelitian ini mendukung pendekatan teori agensi yang mampu menjelaskan bahwa pejabat yang terlibat dalam mekanisme penganggaran partisipatif cenderung menghindari resiko dengan membuat anggaran biaya lebih tinggi dan anggaran penerimaan lebih rendah, hal ini sesuai dengan pernyataan mereka bahwa anggaran akan mudah dicapai atau direalisasi.

Hasil analisis hipotesis kedua dapat menggambarkan bahwa komitmen organisasional affective, continuance, normative tidak mampu menurunkan perilaku budgetary slack pada penganggaran partisipatif tinggi. Namun, studi ini mampu menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasional affective, continuance, normative. Hal ini dapat menggambarkan bahwa pejabat yang dilibatkan secara aktif dalam mekanisme penganggaran partisipatif akan cenderung memiliki ikatan emosional tinggi terhadap organisasi, memiliki kebutuhan akan gaji dan kesejahteraan, memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya, seperti [Yahya et al. \(2008\)](#) membuktikan bahwa 'komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajeria'; [Breux et al. \(2011\)](#) membuktikan bahwa "komitmen organisasional affective dan continuance sebagai variabel mediasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja". [Haryati and Othman \(2012\)](#) menyatakan bahwa "penganggaran partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dengan meningkatkan komitmen organisasional". Studi ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [Herrbach \(2001\)](#) bahwa "tidak ada pengaruh komitmen organisasional afektif terhadap penerimaan perilaku disfungsiional audit".

Berdasarkan hasil analisis hipotesis ketiga menggambarkan bahwa budgetary slack tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial, artinya pejabat melakukan perilaku budgetary slack positif, sehingga kinerjanya tetap tinggi. Hasil peneliti-



tian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mardiasmo (2001) menemukan bahwa “seorang manajer publik cenderung menciptakan slack positif”. Alasannya adalah dengan slack positif akan memperbaiki hubungannya dengan kepala daerah dan hal ini yang akan menyebabkan adanya a good job security dan Apriwandi (2012); Suhartini et al. (2015) menemukan bukti bahwa “budgetary slack tinggi mampu meningkatkan kinerja manajerial”.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa gender bukan sebagai variabel moderating pada hubungan penganggaran partisipatif dengan perilaku budgetary slack. Namun, peran gender mampu mengurangi perilaku budgetary slack.

Komitmen organisasional affective, continuance, normative tidak mampu menurunkan perilaku budgetary slack pada penganggaran partisipatif tinggi. Namun demikian, pejabat

yang dilibatkan secara aktif dalam mekanisme penganggaran partisipatif cenderung memiliki ikatan emosional tinggi terhadap organisasi, memiliki kebutuhan akan gaji dan kesejahteraan, memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Studi empiris menunjukkan bahwa perilaku budgetary slack tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial. Fenomena ini menggambarkan bahwa pejabat melakukan tindakan konservatif dalam mekanisme penganggaran dengan tujuan untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian atau pejabat telah melakukan budgetary slack positif dengan tujuan memperbaiki hubungannya dengan kepala daerah. Hal inilah yang disebut sebagai a good job security.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti ucapkan terimakasih kepada rekan-rekan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran”Jatim yang selalu memberikan dukungan sehingga dapat menyelesaikan artikel ini.

## REFERENCES

- Apriwandi (2012). Pengaruh Locus Of Control, Budaya Paternalistik, Kapasitas Individu Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dan Budgetary Slack Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis* 1.
- Belkaoui, A. (1989) (United States of Amerika: Greenwood Press, Inc.).
- Breaux, K. T., Finn, D. W., and III, A. J. (2011). Budgetary Commitment as a Mediating Influence. *Journal of Managerial Issues*. XXIII, 426-446.
- Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. vol. 12 (McGraw-Hill).
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14, 57-74.
- Ghozali, I. (2014). *Struktural Equation Modeling. Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)* (Semarang). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gulzar, M. A. and Wang, Z. (2011). Corporate Governance Characteristics and Earnings Management: Empirical Evidence From Chinese Listed Firms. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* 1.
- Haryati, I. B. M. N. and Othman, R. (2012). Budgetary Participation: How it Affects Performance and Commitment.
- Herrbach, O. (2001). Audit Quality, Auditor Behaviour and the Psychological Contract. *European Accounting Review* 10, 787-802.
- Husain, W. (2011). Structural Officials' Connection to and Participation in Budget Drafting. *International Journal of Administrative Science & Organization* 18.
- Kmec, J. A. and Gorman, E. H. (2010). Gender and Discretionary Work Effort: Evidence From the United States and Britain. *Work and Occupations* 37, 3-36.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004). Organizational Behavior. In *Organizational Behavior (6th Ed.)* (New York: Mc Graw Hills).
- Langevin, P. and Mendoza, C. (2013). How Can Management Control System Fairness Reduce Managers Unethical Behaviours? *European Management Journal* 31, 209-222.
- Mardiasmo (2001). Budgetary Slack Result from the Effects of Local Government Financial Government in Planning Local Government Budget: The Case of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi*.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- mohtd. Suki, N. and Suki, N. M. (2011). Job Satisfaction and Organisational Commitment: The Effect of Gender. *International Journal of Psychology Research* 6, 1-15.
- Mulyono, A. (2015). BPJS amburadul, DPRD Jatim siapkan Perda Sistem Kesehatan. <http://www.lensaIndonesia.com>.
- Ni, Y.-F., Su, C.-C., Chung, S.-H., Cheng, K.-C., et al. (2009). Budgetary Participation's Effect on Managerial Outcomes: Mediating Roles of Self-Efficacy and Attitudes toward Budgetary Decision Makers.
- Pratama, R. (2013). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang)*. Artikel.
- Prawira, I. G. N. P. H. and Wirasedana, I. W. P. (2016). Budaya Organisasi Sebagai Prediktor Partisipasi Penganggaran Dan Implikasinya Pada Senjangan Anggaran. *Universitas Udayana* 14, 144-171.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, and others (ed.) (Pearson Education Inc), 192. 15th ed.
- Suhartini, D., Eko, R., and Rida, P. D. (2015). Budgetary Slack and Managerial Performance Models: Gender Perspective. *European Journal of Business and Management* 7.
- Sujana, I. K. (2010). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack pada Hotel - Hotel Berbintang di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis. Universitas Udayana* 5.
- Triadhi, N. A. (2014). Pengaruh Preferensi Risiko, Etika Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Senjangan Anggaran Pendapatan Di Pemerintah Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Universitas Udayana*, 345-355.
- Wahyu, D. (2014). Jamkesmas Tak Terbayar, Pelayanan Medis Terganggu. *Pelayanan Medis Terganggu*. <http://www2.jawapos.com>.
- Wiyantoro, L. S. and Yulianto., A. S. (2012). Kajian Tentang Perilaku Dysfunctional Dalam Keterkaitan Dengan Anggaran, Struktur Organisasi Dan Tata Kerja, Dan Budaya Nasional Dengan Tiga Dimensi (Power Distance, Materialism Dan Femininism) (Penelitian Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Propinsi Banten). *Jurnal Akuntansi XVI*, 227-244.
- Yahya, M. N., Nazli, N. A. N., Fatima, A. H., et al. (2008). Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management* 21, 658-673.
- Yamin, S., Rachmach, L. A., Kurniawan, H., et al. (2011). Regresi Dan Korelasi Dalam Genggaman Anda. In *Regresi Dan Korelasi Dalam Genggaman Anda*, ed. and others (Jakarta: Salemba Empat).
- Yuhertiana, I. (2011). A Gender Perspective of Budgetary Slack in East Java Local Government. *International Research Journal of Finance and Economics*.
- Yuhertiana, I. et al. (2015). Perilaku Disfungsional Pada Siklus Penganggaran Pemerintah: Tahap Perencanaan Anggaran Jurnal Akuntansi dan Audit Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Audit Indonesia* 19, 25-38.

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © 2019, and . This is an open-access article distributed under the terms of

*the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in*

*accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.*

**LIST OF TABLES**

1    [Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner](#) . . . . . 44  
2    [Uji Reliabilitas](#) . . . . . 45  
3    [Path Coefficients](#) . . . . . 46

**TABLE 1** | Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuisisioner yang disebar	120
Kuisisioner yang tidak kembali	10
Kuisisioner yang kembali	110
Kuisisioner yang tidak dapat dianalisis	28
Kuisisioner yang dapat dianalisis	82



**TABLE 2** | Uji Reliabilitas

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Affective (X3.1)	0.694500	0.871619	0.789420	0.777697
Budgetary Slack (Y1)	0.533650	0.771678	0.727888	0.558803
Continuance (3.2)	0.754942	0.902350	0.723089	0.837801
Gender (X2)	0.538364	0.699883		0.142570
Kinerja Manaj (Y2)	0.568302	0.920275	0.735914	0.900635
Komit Organ (X3)	0.500887	0.881033	0.138210	0.849126
Normative (X3.3)	0.625410	0.868795	0.747109	0.796999
Peng.Part (X1) * Gender (X2)	0.565763	0.751303		0.779171

**TABLE 3** | Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Budgetary Slack (Y1) -> Kinerja Manaj (Y2)	0.857854	0.870647	0.023465	0.023465	36.558573
Gender (X2) -> Budgetary Slack (Y1)	-0.250606	-0.256670	0.068195	0.068195	3.674848
Komit Organ (X3) -> Budgetary Slack (Y1)	0.138355	0.140723	0.081565	0.081565	1.696245
Peng.Part (X1) * Gender (X2) -> Budgetary Slack (Y1)	-0.240874	-0.176804	0.192793	0.192793	1.249392
Pengangg.Partisip (X1) -> Budgetary Slack (Y1)	0.593051	0.580730	0.092352	0.092352	6.421614
Pengangg.Partisip (X1) -> Komit Organ (X3)	0.371766	0.396846	0.132201	0.132201	2.812121

**LIST OF FIGURES**

1 Model struktural ..... 48

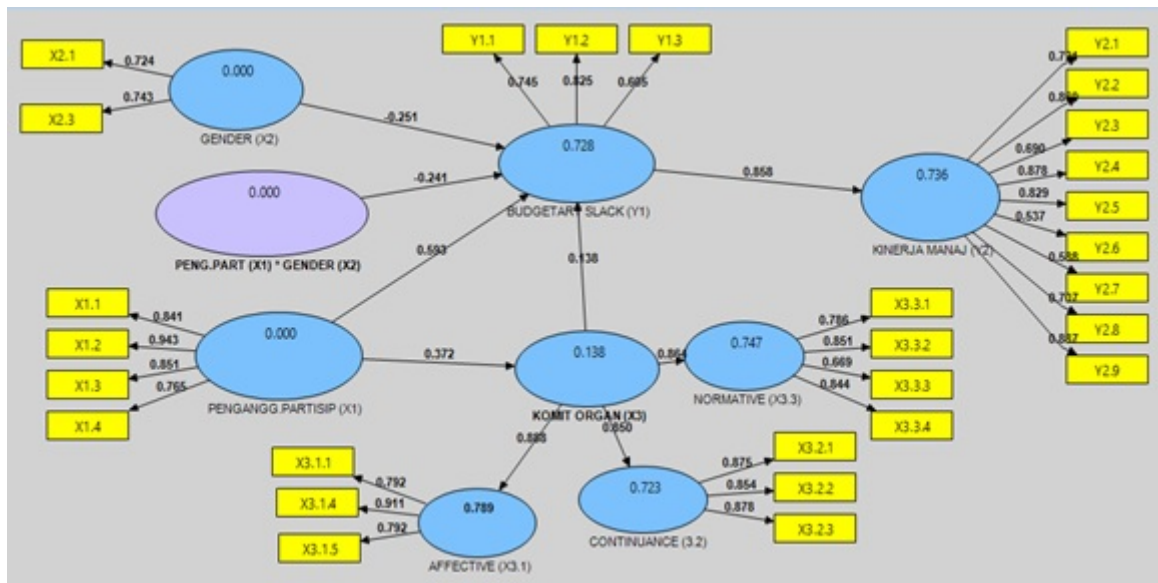


FIGURE 1 | Model struktural