



**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENENTU *BUDGETARY SLACK*
(STUDI EMPIRIS PADA LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT)**

MARIA EURELIA WAYAN

6605030051

Program Studi Ilmu Akuntansi

Fakultas Ekonomi

Universitas Indonesia

Jakarta 2007





**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENENTU *BUDGETARY SLACK*
(STUDI EMPIRIS PADA LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Akuntansi**

Maria Eurelia Wayan

6605030051

Program Studi Ilmu Akuntansi

Fakultas Ekonomi

Universitas Indonesia

Jakarta 2007

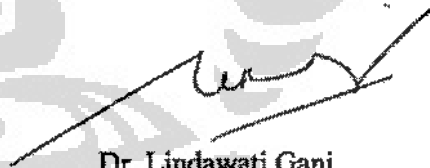
LEMBAR PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama Mahasiswa : Maria Eurelia Wayan
Nomer Mahasiswa : 6605030051
Program Studi : Ilmu Akuntansi
Judul Karya Akhir : Analisis Faktor-Faktor Penentu *Budgetary Slack*
(Studi Empiris pada Lembaga Swadaya Masyarakat)

Jakarta, 13 Juli 2007



Dr. Ferdinand T. Siagian
Ketua Program Studi



Dr. Lindawati Gani
Pembimbing Tesis

LEMBAR PENGESAHAN KARYA AKHIR

Nama Mahasiswa : Maria Eurelia Wayan
Nomer Mahasiswa : 6605030051
Program Studi : Ilmu Akuntansi
Judul Karya Akhir : Analisis Faktor-Faktor Penentu *Budgetary Slack*
(Studi Empiris pada Lembaga Swadaya Masyarakat)

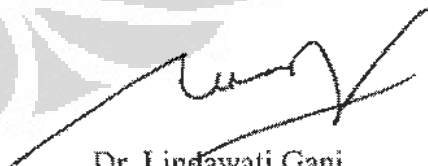
Telah diuji dan dinyatakan lulus di depan tim penguji pada hari Senin, tanggal 30 Juli 2007.



Dr. Ferdinand T. Siagian
Ketua Tim Penguji



Dr. Setyo H. Wijanto
Anggota Tim Penguji

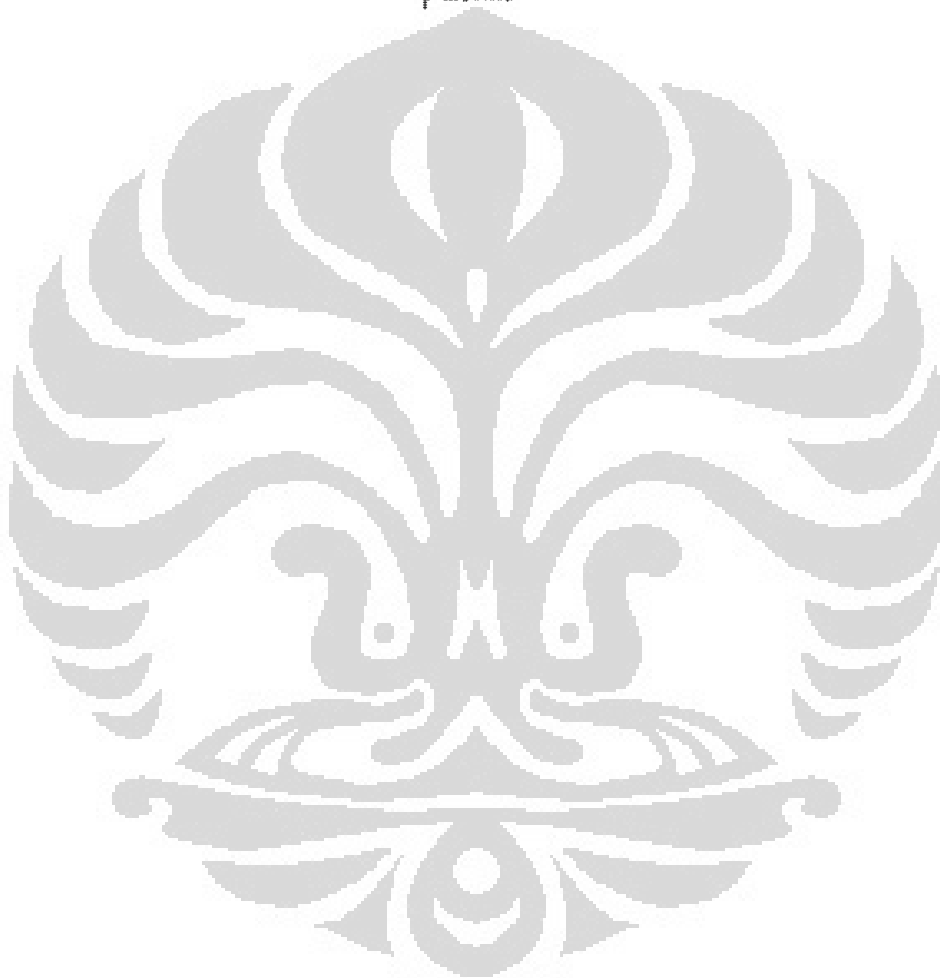


Dr. Lindawati Gani
Anggota Tim Penguji

PERSEMBAHAN

Tesis ini mama persembahkan untuk Putri mama tercinta, Maria Laetitia Erry Putri Yuwono, semoga mama dapat menjadi panutan yang baik bagimu

Untuk semua orang yang penulis cintai, terima kasih atas kehadiran dan kebahagiaan yang diberikan yang tidak akan pernah terhapus dari ingatan penulis



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor penentu budgetary slack pada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Responden penelitian ini adalah 210 individu yang mempunyai kedudukan sebagai direktur atau manajer LSM.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM). Penelitian ini menemukan bukti bahwa budgetary participation, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM, berpengaruh terhadap budgetary slack. Ditemukan pula adanya korelasi antara budgetary participation, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM.

Kata kunci: Akuntabilitas, Asimetri Informasi, Budget, Perilaku, LSM, SEM (*structural equation modeling*).

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the determinants of budgetary slack in Non-Government Organisation's (NGOs). Respondent of this study was 210 respondents in position as Director or Manager of NGOs.

This empirical study used Structural Equation Modeling (SEM) as a tool of analysis. The results showed that budgetary participation, accountability, information asymmetry, and individual attitude in NGO have impact on budgetary slack. This study also found that there were correlations among the determining factors of budgetary slack in NGOs.

Keywords: Accountability, Attitude, Budget, Information Asymmetry, NGO, SEM (structural equation modeling).

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Bapa di Surga atas segala kebaikanNya terhadap penulis. Berkat belas kasihNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Segala hormat dan pujian saya panjatkan pula kepada Bunda Maria yang selalu setia mendampingi dan meneruskan permohonan penulis kepada PutraNya yang Kudus, Yesus Kristus, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan penulis.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan pula terima kasih dan penghargaan kepada mereka yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini:

1. Laetitia yang selalu menjadi sumber inspirasi, semangat dan harapan di kala penulis jenuh dan lelah setelah semalam suntuk tidak tidur karena mengerjakan tugas dan tesis ini.
2. Stephanus Yuwono, terima kasih atas dukungan, kasih sayang, dan doa yang tidak ada habisnya. Semoga Tuhan selalu memberkati kita.
3. Mama dan Papa yang selalu rela memberi dengan sepenuh hati dan tidak pernah meminta. Hanya Tuhan yang mampu membalas semua kebaikan kalian.
4. Bapak Dr. Ferdinand T. Siagian selaku Ketua Program Studi Ilmu Akuntansi Pascasarjana FEUI yang selalu siap menerima keluhan kami, mahasiswa PIA.
5. Ibu Dr. Lindawati Gani selaku pembimbing tesis atas dedikasi Beliau yang tinggi dalam meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, dan masukan kepada penulis di tengah kesibukan Beliau selaku Sekretaris Program Magister Akuntansi FEUI dan mengurus keluarga.
6. Bapak Dr. Setyo Hari Wijanto selaku anggota tim penguji pada sidang tesis penulis yang dengan sabar mengajarkan program aplikasi LISREL pada mata kuliah Sistem Informasi Manajemen, yang amat berguna bagi penulis.
7. Mami, Kakak, Adik, dan Ipar yang memberi semangat, yang dibutuhkan penulis, serta Stefania dan Mario, semoga Tante dapat menjadi panutan bagi kalian untuk dapat menggapai cita-citamu.
8. Novita Ikasari dan keluarga, sahabat terkasih yang setia mendampingi dan memberikan masukan bagi penulis semenjak penulis menyelesaikan studi di FISIP UI hingga penulis menyelesaikan tesis ini serta teman satu tim untuk mata kuliah Akuntansi di FISIP UI. Terima kasih atas persahabatan yang tulus yang pernah penulis dapatkan.
9. Bapak Tafsir Nurchamid selaku koordinator tim dosen akuntansi yang memberikan ijin dan kelonggaran waktu mengajar bagi penulis sehingga meneruskan S2 serta teman-teman tim dosen akuntansi (Mbak Retno, Mbak Ina, Mbak Titin, Mbak Fitri, Rini, Mila, Ibu Kus dan Pak Hendro) dan para asisten (Irni, Farid, dan Najmi) yang selalu siap menggantikan penulis mengajar.
10. Mas Ferdinand D. Saragih selaku koordinator tim dosen manajemen keuangan serta teman-teman tim dosen akuntansi (Indri dan Rowena), terima kasih atas dukungan semangatnya. Mohon maaf penulis tidak dapat banyak membantu mengajar semester genap lalu (2006/2007).
11. Ibu Erna Witoelar yang bersedia meminjamkan buku direktori peacebuilding Indonesia dan memberikan surat rekomendasi bagi penulis agar lebih mudah dalam mengumpulkan data. Surat Ibu amat berguna bagi saya.
12. Agung Hendarto, MTI, Ibu Hariyanti Sadaly, SMERU, Ibu Syarifah Nurly Nazlia, BRR-Aceh, Rm. Adri Suyadi, SJ, JRS, Indri dan Papang Hidayat, Kontras, Patra

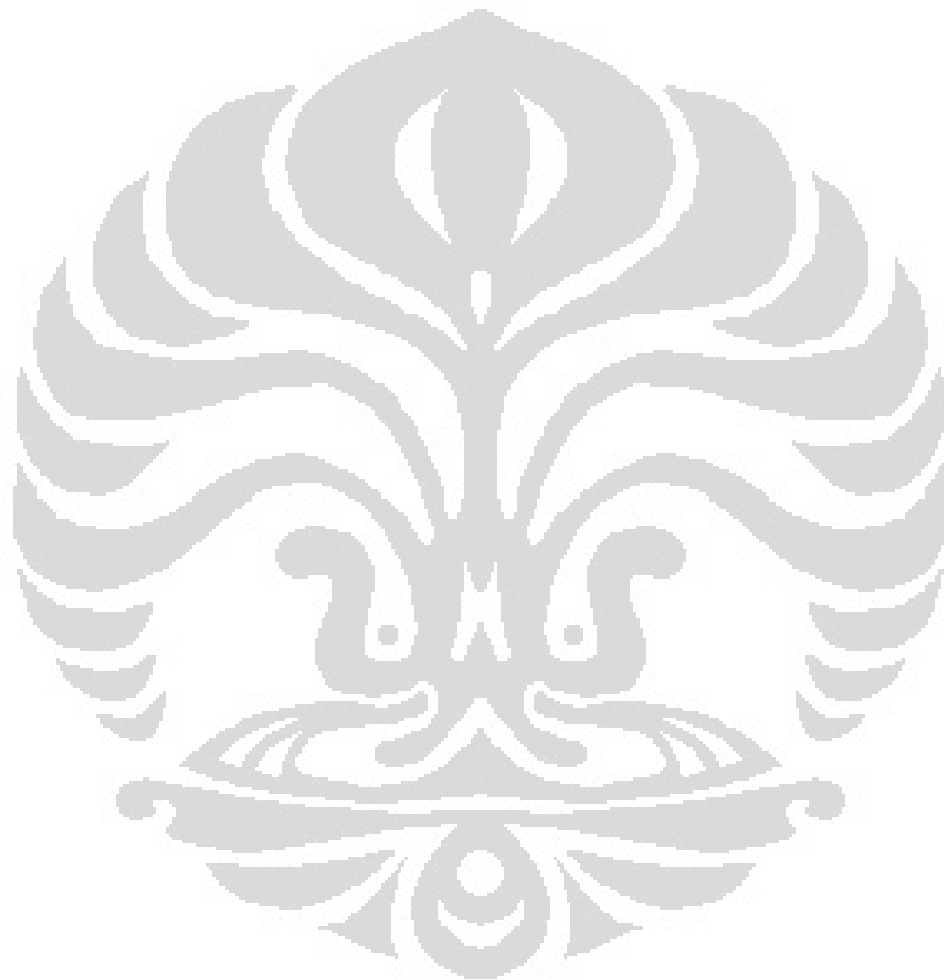
- M.Zen, YLBHI Jakarta, Anung Karyadi, TI, Mas Eep S.Fatah, SDI, dan Ibu Mia, Alpen Kendari, yang bersedia merekomendasikan kolega-koleganya di LSM.
13. Rekan-rekan LSM yang bersedia mengisi kuesioner penelitian ini. Tanpa bantuan kalian, tesis ini mungkin belum selesai.
 14. Mbak Isti dan Pak Benny yang bersedia menjadi pendengar yang baik dan menyemangati penulis agar dapat cepat menyelesaikan tesis.
 15. Mbak Yeyek, Mbak Lianny, dan Pak Benny yang selalu siap sedia dan bersemangat membantu penulis menyelesaikan tesis ini hingga detik-detik terakhir sebelum tesis ini dipresentasikan.
 16. Mbak Lizzy dan Mbak Poppy yang menemani penulis menghadapi detik-detik yang menegangkan sebelum sidang. Dan Pak Wing yang menyempatkan datang untuk memberikan selamat setelah sidang berakhir.
 17. Teman-teman PIA S2 angkatan 2 plus: Mbak Isti, Mbak Poppy, Mbak Lulus, terima kasih atas kesabarannya menjadi teman satu kelompok sejak semester pertama dan ternyata rumah kita berdekatan di Bekasi, Mbak Elok, Mbak Neneng, Mbak Nurul, Mbak Susi, Mbak Wilma, Annisa, Fanny, Made, Paul, Mas Satria, Mega, Pak Benny dan Erwin. Terima kasih atas suka dan duka yang kita rasakan bersama.
 18. Teman-Teman PIA S3 angkatan 2 plus: Mbak Yeyek, terima kasih atas kebaikannya meminjamkan mobil untuk mengantarkan kuesioner, Mbak Lizzy, Mbak Nung, Pak Sensi, Pak Wing, Mbak Lianny, Mbak Erwin yang selalu mengarahkan kami, adik-adik S2 yang senang cari perhatian. Terima kasih atas perhatian, kerendahan hati dan kecerewetannya agar kami tekun belajar dan mendapat hasil yang baik.
 19. Teman-teman PIA lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Sukses selalu untuk kalian.
 20. Terima kasih pula untuk seluruh dosen PIA yang telah memberikan ilmunya, serta Mbak Donna, Mbak Ai, dan Mas Heri berkaitan dengan administrasi di PIA.
 21. Eka yang membantu penulis sejak membeli formulir Pascasarjana, Mbak Nia, Mbak Agnes, Mas Hardi, Mas Bambang, Mbak Ira dan staf maksi lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas keramahan dan bantuannya.
 22. Mas Imung, Mas Ikhwan, dan Mas Handoko yang membantu di lab komputer khususnya jika ingin mem-*print out* tugas dan tesis.
 23. Sekretariat D3 dan Pascasarjana FISIP UI yang selalu bersedia dimintai tolong oleh penulis.
 24. Pak Marwoto, Pak Mansyur dan anak buahnya yang menjaga kebersihan dan kenyamanan kampus serta para satpam (Mas Jasmani/Yasmin, Mas Teddy, Mas Arifin, Pak Sutadi, Pak Sukanto) yang selalu ramah dan membantu menyediakan tempat parkir.
 25. Dan akhirnya semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang memiliki kontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Masalah Penelitian.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 : LANDASAN TEORI	13
2.1. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	13
2.2. Budget.....	15
2.3. Budgetary participation	19
2.4. Akuntabilitas.....	22
2.5. Asimetri informasi.....	27
2.6. Perilaku.....	29
2.7. Budgetary Slack.....	32
2.8. Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	37
2.8.1. Penelitian mengenai Pengaruh <i>Budgetary Participation</i> , Tuntutan akuntabilitas, Asimetri Informasi, dan Perilaku Individu terhadap <i>Budgetary Slack</i>	38
2.8.2. Penelitian mengenai Korelasi antara <i>Budgetary Participation</i> , Tuntutan akuntabilitas, Asimetri Informasi, dan Perilaku Individu.....	44
BAB 3 : MODEL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	50
3.1. Model Penelitian.....	50
3.2. Hipotesis Penelitian	52
3.2.1. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh <i>Budgetary Participation</i> , Tuntutan akuntabilitas, Asimetri Informasi, dan Perilaku Individu terhadap <i>Budgetary Slack</i> (Hipotesis 1).....	52

3.2.2. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas dan Perilaku Individu terhadap <i>Budgetary Participation</i> (Hipotesis 2).	55
3.2.3. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas dan <i>Budgetary Participation</i> terhadap Asimetri Informasi (Hipotesis 3).	57
3.2.4. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas dan Asimetri Informasi terhadap Perilaku Individu LSM (Hipotesis 4).	58
BAB 4 : METODOLOGI PENELITIAN	61
4.1. Obyek Penelitian.....	61
4.2. Teknik Pengumpulan Data	62
4.3. Operasionalisasi Variabel Dan Pengukuran	64
4.3.1. <i>Budgetary Participation</i>	65
4.3.2. Tuntutan akuntabilitas.....	68
4.3.3. Asimetri Informasi	69
4.3.4. Perilaku Individu LSM.....	71
4.3.5. <i>Budgetary Slack</i>	72
4.4. Teknik Pengolahan Data.....	74
4.5. Teknik Analisis Data	75
<i>SEM (Structural Equation Modeling)</i>	76
BAB 5 : HASIL, ANALISIS, DAN PEMBAHASAN PENGUJIAN	82
5.1. Pengumpulan Data.....	82
5.2. Pengolahan Data	88
5.2.1. Reliabilitas Data Kuesioner.....	88
5.2.2. Statistik Deskriptif.....	89
5.3. Analisis Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran	91
5.3.1. Analisis Validitas Model Pengukuran.....	91
5.3.2. Analisis Reliabilitas Model Pengukuran	94
5.4. Analisis Kesesuaian Model Struktural.....	101
5.5. Analisis dan Pembahasan Pengujian Hipotesis	104
5.5.1. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap <i>Budgetary Slack</i>	104
5.5.2. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap <i>Budgetary Participation</i>	112
5.5.3. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap Asimetri Informasi.....	114
5.5.4. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap Perilaku Individu LSM	116
BAB 6 : KESIMPULAN, KETERBATASAN STUDI DAN SARAN	118
6.1. Kesimpulan.....	118
6.2. Implikasi Penelitian	119
6.2.1. Bagi LSM	119

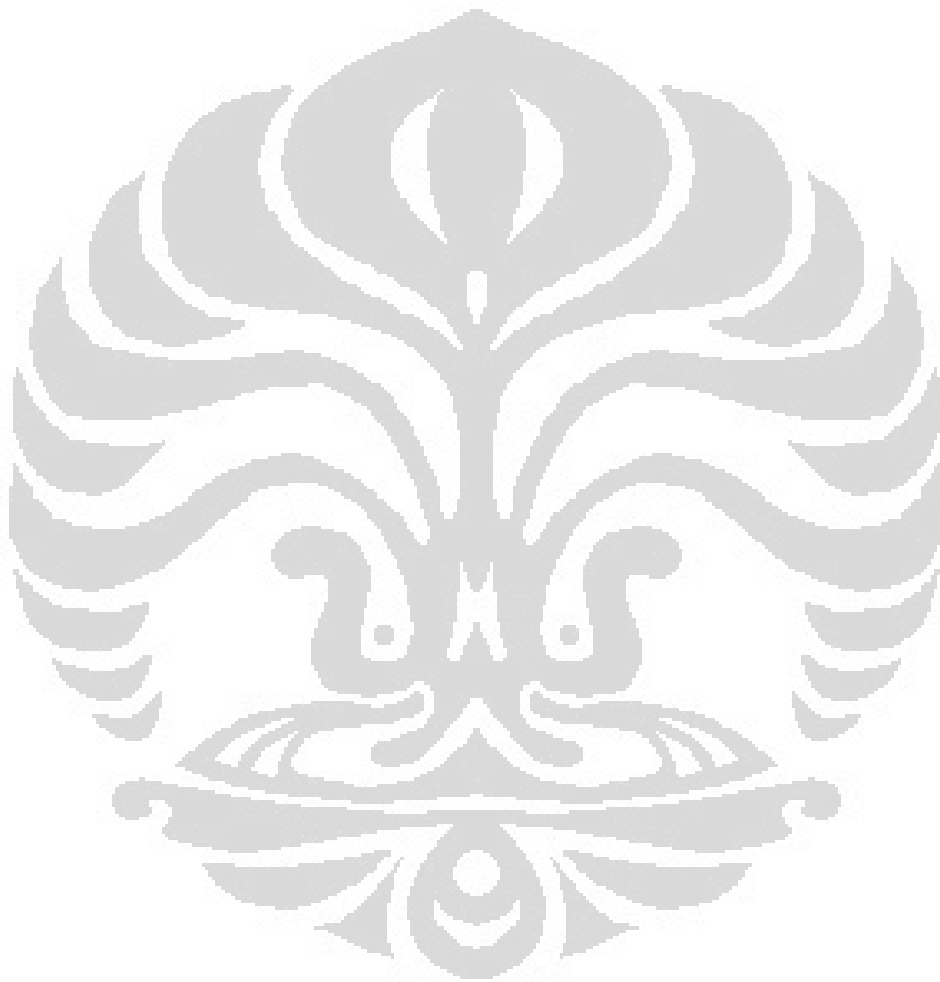
6.2.2. Bagi Pihak Pemberi Dana dan Masyarakat	120
6.3. Keterbatasan Studi	121
6.4. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN A : Kuesioner	129
LAMPIRAN B : Prosedur SEM	138
LAMPIRAN C : Program Simplis Uji Validitas	139
LAMPIRAN D : Output Model Pengujian Hipotesis	145



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh <i>Budgetary Participation</i> terhadap <i>Budgetary Slack</i>	38
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Tuntutan Akuntabilitas terhadap <i>Budgetary Slack</i>	40
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Asimetri Informasi terhadap <i>Budgetary Slack</i>	42
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Perilaku terhadap <i>Budgetary Slack</i>	43
Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu mengenai Tuntutan Akuntabilitas terhadap <i>Budgetary Participation</i>	44
Tabel 2.6. Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Tuntutan Akuntabilitas terhadap Asimetri Informasi.....	45
Tabel 2.7. Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Tuntutan Akuntabilitas terhadap Perilaku	46
Tabel 2.8. Penelitian Terdahulu mengenai <i>Budgetary Participation</i> terhadap Asimetri Informasi.....	47
Tabel 2.9. Penelitian Terdahulu mengenai Asimetri Informasi terhadap Perilaku	48
Tabel 2.10. Penelitian Terdahulu mengenai Perilaku terhadap <i>Budgetary Participation</i>	49
Tabel 4.1. Hasil <i>Pre-test</i> Kuesioner.....	75
Tabel 5.1. Rincian Penerimaan Kuesioner per Lokasi	83
Tabel 5.2. LSM Lokal vs LSM Asing.....	84
Tabel 5.3. Informasi Dasar mengenai Responden.....	86
Tabel 5.4. Pengelompokan Pertanyaan Kuesioner.....	87
Tabel 5.5. Hasil Pengujian Reliabilitas Data Kuesioner.....	88
Tabel 5.6. <i>Descriptive Statistic</i>	90
Tabel 5.7. Hasil Pengujian Kesesuaian Model Pengukuran.....	97

Tabel 5.8. <i>Goodness of Fit</i> (GOF), Uji Validitas dan Reliabilitas.....	98
Tabel 5.9. Signifikansi Faktor-Faktor Penentu <i>Budgetary Slack</i>	107
Tabel 5.10. Korelasi dengan <i>Budgetary Participation</i>	114
Tabel 5.11. Korelasi dengan Asimetri Informasi.....	115
Tabel 5.12. Korelasi dengan Perilaku Individu LSM.....	117



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Konseptual Elemen Kunci dalam Akuntabilitas	23
Gambar 2.2. <i>Upward</i> dan <i>Downward Accountability</i>	25
Gambar 3.1. Model Penelitian Faktor-Faktor Penentu <i>Budgetary Slack</i>	51
Gambar 3.2. Model Penelitian dan Hipotesa	60
Gambar 4.1. Model Penelitian dan Hipotesa dengan SEM.....	65
Gambar 5.1. <i>Path Diagram</i> dengan <i>Standardized Solution</i>	92
Gambar 5.2. <i>Path Diagram Validity Construct</i>	95
Gambar 5.3. Model Struktural <i>t-Value</i>	101
Gambar 5.4. Model Struktural <i>Estimated Value</i>	103
Gambar 5.5. Model Struktural <i>Standardized Solution</i>	105
Gambar 5.6. Model Struktural <i>t-value</i>	106

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu fungsi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) adalah peran dalam pemberdayaan masyarakat untuk mengangkat komunitas marginal dari segala permasalahannya. Di negara berkembang, pemerintah yang selayaknya memperhatikan harkat hidup masyarakat seringkali tidak menjalankan tugas itu sebagaimana mestinya. Pemerintah, dalam menjalankan tugasnya mengayomi masyarakat, membutuhkan pelaku bisnis untuk ikut mengangkat harkat martabat mereka dengan menyediakan lapangan pekerjaan dan memberikan penghargaan kepada masyarakat untuk hidup yang layak. Pada kenyataannya pemerintah lebih memihak pada kepentingan pelaku bisnis daripada masyarakat dan bekerja sama dengan pelaku bisnis untuk kepentingan pribadi. Pengawasan pemerintah yang seharusnya dilakukan terhadap pelaku bisnis tidak terjadi. Pemerintah menjadi kurang transparan dalam mengimplementasikan kebijakan-kebijakannya. Hal ini mengakibatkan pengawasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah menjadi lemah.

Menurut Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI, 2005), gerakan antikorupsi yang dipelopori oleh LSM ternyata belum dapat berbuat banyak meski sejumlah kasus berhasil didorong hingga ke pengadilan. LSM memiliki tanggung jawab sosial untuk memberikan contoh yang baik dalam hal transparansi yang diartikan sebagai suatu

sistem yang terpercaya (*credible*) dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Kehadiran LSM merupakan suatu mitra bagi para pelaku bisnis, politisi, dan pemerintah dalam penerapan kebijakannya agar dapat pula menjalankan prinsip yang sama seperti yang dijalankan oleh LSM.

Menurut data Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penelitian Ekonomi dan Sosial (LP3ES, website LP3ES mengenai direktori *peacebuilding* Indonesia pada tanggal 18 April 2007) saat ini terdapat lebih dari 50.000 LSM diseluruh penjuru dunia dan 746 LSM di Indonesia. Oleh karenanya, para pelaku bisnis, politisi, dan pemerintah perlu menyadari akan tindakan atau kebijakan yang mereka lakukan karena LSM sebagai mitra akan mengikuti perkembangan kemitraan yang selama ini telah berjalan. Demi kepentingan masyarakat umum, LSM meminta para pelaku bisnis, politisi, dan pemerintah untuk lebih terbuka dan transparan akan segala tindakan dan kebijakan yang mereka ambil.

Dalam menjalankan peran tersebut LSM memperoleh bantuan dana dari berbagai pihak (penyandang/pemberi dana) sesuai dengan usulan anggaran (selanjutnya akan disebut *budget*) yang diajukan. LSM dituntut untuk memberikan laporan yang *accountable* atas dana yang dikelolanya tersebut, dimana laporan harus sesuai dengan *budget* yang telah disepakati bersama, dan tidak menyimpang dari aturan pemerintah lokal. Di Indonesia laporan keuangan yang harus dibuat tersebut diatur dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 45 (IAI, 2004) mengenai pelaporan keuangan untuk organisasi nirlaba. PSAK No.45 membahas khusus mengenai laporan keuangan organisasi nirlaba, antara lain laporan posisi keuangan, laporan aktivitas, laporan arus kas, dan tanggal efektif berlakunya PSAK.

Menjamurnya LSM di Indonesia, khususnya pasca bencana tsunami pada 26 Desember 2004, gempa di Yogyakarta dan lumpur panas Sidoarjo setahun yang lalu, banjir dan bencana lainnya akibat pemanasan global, dalam kenyataannya nampak belum cukup diikuti dengan pola laporan yang *accountable* sesuai yang diharapkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, khususnya pihak pemberi dana. Hal tersebut kemungkinan diakibatkan karena LSM yang muncul umumnya bukanlah organisasi berbasis keanggotaan, tidak berasal dari institusi pemerintah atau memiliki kemandirian dalam hal keuangan (Fowler, 2000a, dalam Kilby, 2004). LSM dijalankan oleh sejumlah staf atau sejumlah kecil anggota yang memiliki kecenderungan untuk melihat peran penting LSM dalam masyarakat dan berupaya mempromosikan ide atau nilai dalam pengentasan masyarakat yang terpinggirkan, namun mengabaikan pencapaian target *budget* dan pembuatan laporan keuangan yang baik (Salamon *et al.*, 2000) sesuai dengan *budget*. Implikasinya adalah LSM tersebut kemudian menemui kesulitan dalam memperoleh dana lebih lanjut atau akhirnya memperoleh dana tersebut setelah melalui proses diskusi yang menghabiskan waktu dan tenaga seputar *budget* (Mango, 2006).

Kasus LSM yang mendapat hambatan atau penolakan dari pihak pemberi dana adalah hal yang umum terjadi. Kasus berikut ini, berdasarkan wawancara mendalam dengan narasumber, merupakan salah satu contoh dimana sebuah LSM telah mendapat *signal*, dari pihak pemberi dana, akan segera menerima dana untuk segera memulai program kerjanya namun akhirnya batal memperoleh dana. Berdasarkan hasil berbagai pertemuan dengan pihak pemberi dana, LSM tersebut memperbaiki proposal program dan *budget* beserta kelengkapannya seperti *standard operation procedure* keuangan, deskripsi kerja, sistem pemantauan dan evaluasi program. Pihak

pemberi dana memberi persetujuan atas revisi proposal yang sudah lengkap dan *memorandum of understanding* (MOU) siap ditandatangani setelah kerja keras selama lebih kurang tujuh bulan. Menjelang penandatanganan MOU, timbul masalah terkait dengan *budget* sehingga LSM tersebut dianggap tidak konsisten dengan proposal yang telah disepakati. Ketidakkonsistenan itu menimbulkan keraguan di pihak pemberi dana akan kemampuan LSM mencapai target *budget* dan melaporkan hasil sesuai dengan *budget*. Kemitraan kerja yang hendak dibangun dibatalkan atau dengan kata lain proyek batal memperoleh dana senilai lebih dari satu milyar rupiah.

Jadi tampak bahwa *budget* memegang peranan penting dalam upaya LSM untuk mengangkat permasalahan yg dimiliki oleh masyarakat luas. *Budget* menjadi tolok ukur akan akuntabilitas dan kinerja LSM. Oleh karena itu penyusunan *budget* merupakan suatu hal yang sangat penting bagi LSM demi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Akuntabilitas dapat mempengaruhi kerja LSM dalam menjalankan perannya sebagai lembaga yang berupaya memberdayakan masyarakat umum semaksimal mungkin. LSM terikat kontrak dengan pihak pemberi dana, sehingga mereka akan berupaya untuk mencapai standar akuntabilitas yang diminta oleh pihak pemberi dana (*upward accountability*: Kilby, 2004). Implikasinya, tidak jarang terjadi LSM tidak menjalankan peranan mereka sebagai lembaga yang berperan memberdayakan masyarakat, dimana mereka memiliki tanggung jawab yang sama kepada masyarakat yang diberdayakannya dalam hal akuntabilitas (*downward accountability*: Kilby, 2004). Dilema ini harus disikapi LSM, apalagi tidak terdapat ketentuan khusus, dari segi hukum atau peraturan pemerintah maupun pihak pemberi dana, yang mengharuskan LSM untuk akuntabel kepada masyarakat yang diberdayakannya.

Budget dibuat berdasarkan keputusan dan partisipasi yang kolektif (Titi dan Singh, 1995, dalam Kilby, 2004). Dengan adanya *budgetary participation* (partisipasi penganggaran) diharapkan *budget* yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing pihak (divisi, departemen, proyek, atau program). Berdasarkan masukan dari masing-masing pihak tersebut, diharapkan semua informasi yang didapatkan, tidak mengakibatkan informasi yang asimetri. Dengan demikian proses penyusunan *budget* melibatkan masukan dari bawahan untuk memperoleh informasi yang sejelas-jelasnya dan dipengaruhi oleh perilaku individu dalam organisasi berkaitan dengan misi organisasi dalam peningkatan harkat masyarakat yang diperjuangkan. Perilaku individu dalam penelitian ini dikaitkan dengan motivasi, budaya, dan komitmen individu yang memiliki kemungkinan berbeda dengan organisasi.

Dalam praktiknya, tidak seluruh individu dalam organisasi yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan *budget* (*budgetary participation*) memberikan semua informasi yang ada, berarti terjadi asimetri informasi, sehingga menimbulkan *budgetary slack*. *Slack* yang umumnya terjadi adalah dengan meninggikan biaya sehingga misi yang dijalankan tidak terhenti di tengah jalan, namun mudah dalam membuat laporan yang *accountable* sesuai dengan anggaran. Dengan demikian *slack* yang ada digunakan untuk tujuan tertentu atau disimpan untuk dapat dipergunakan di kemudian hari pada saat kekurangan dana atau terdapat keperluan dana mendesak (Cyert dan March, 1963, dalam Merchant, 1985). Jadi *slack* tidak selalu berkonotasi negatif, dalam arti digunakan untuk kepentingan aktivitas organisasi agar tidak terhenti di tengah jalan.

Penelitian yang dilakukan oleh Schiff dan Lewin (1970) dan Leibenstein (1979, dalam Merchant, 1985) membuktikan pula bahwa *slack* biasa terjadi di banyak organisasi. Besarannya sekitar 20 – 25% dari beban operasi divisi yang dianggarkan (Schiff dan Lewin, 1968, dalam Merchant, 1985) atau 30 – 40% dari beban aktual (Leibenstein, 1979 dalam Merchant, 1985). Hasil penelitian Onsi (1973) menunjukkan bahwa 80% manajer, dari lima perusahaan, yang menjadi responden menyatakan mereka membutuhkan *slack*. *Slack* ini dipengaruhi oleh faktor *behavioural* seperti mengapa dan bagaimana *slack* diciptakan dan bagaimana tanggapan *top management* akan hal ini (Onsi, 1973). Perilaku manajer yang berupaya menciptakan *slack* berkaitan dengan kepentingan manajer sebagai individu yang rasional (Lowe dan Shaw, 1968, dalam Merchant, 1985). Onsi (1973) berhasil mengembangkan kuesioner berkaitan dengan perilaku manajemen terkait dengan *budgets*, *budget pressure*, dan *budgetary slack*.

Dalam kasus LSM, pihak pemberi dana akan secara ketat memonitor kinerja LSM berdasarkan *budget*. Pihak pemberi dana umumnya telah memiliki standar *budget* baik untuk *direct cost* maupun *indirect cost* yang dapat diterima oleh pemberi dana tersebut (Mango, 2006). Dengan demikian jika terjadi *slack* maka umumnya berada dalam koridor standar *budget* menurut pihak pemberi dana. Implikasinya LSM akan mengajukan *budget* sedemikian rupa guna memudahkan dalam membuat laporan yang memuaskan pihak pemberi dana, sehingga bersedia memberikan dana kembali bagi proyek selanjutnya.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *budgetary slack* sudah banyak dilakukan dengan hasil yang berbeda-beda. *Slack* dipengaruhi oleh asimetri informasi (antara lain Fitri, 2004; Dunk, 1993; Young, 1985), *budgetary emphasis* (Dunk, 1993;

Merchant, 1985; Onsi, 1973), *budgetary participation* (antara lain Fitri, 2004; Dunk, 1993; Merchant, 1985), dan ketidakpastian lingkungan (antara lain Kren dan Liao, 1988; Govindarajan, 1986; Cyert dan March, 1963). Selain itu banyak potensial *antecedents* dari *slack* untuk diuji seperti budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasi (Dunk dan Nouri, 1998) dan penggunaan *broad scope managerial accounting system* (MAS) yang diyakini dapat meningkatkan kinerja (Linn *et al.*, 2001).

Penelitian mengenai tuntutan akuntabilitas LSM juga sudah banyak dilakukan (antara lain Kijby, 2004; Antonioni, 1994). Survei terhadap akuntabilitas LSM pun pernah dilakukan oleh Keystone (2006). Namun penelitian berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas LSM dan *slack* khususnya masih jarang ditemui. Oleh karena itu penelitian ini berupaya untuk meneliti faktor-faktor penentu *budgetary slack* pada LSM yaitu *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM dengan metode penelitian survei pada LSM.

1.2. Masalah Penelitian

LSM sebagai lembaga yang berperan mengawasi segala tindakan para pelaku bisnis, politisi ataupun pemerintah demi kepentingan masyarakat umum tidak selamanya berlaku lebih baik dari yang mereka awasi. Tidak seluruh LSM memiliki pola laporan yang *accountable* sesuai yang diharapkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, khususnya pihak pemberi dana. LSM memiliki kecenderungan untuk melihat peran penting LSM dalam masyarakat dan berupaya mempromosikan ide atau nilai dalam pengentasan masyarakat yang terpinggirkan, namun mengabaikan

pencapaian target *budget* dan pembuatan laporan keuangan yang baik sesuai dengan *budget* (Salamon *et al.*, 2000). Masyarakat umum sering berpendapat bahwa LSM dalam menjalankan misinya, bebas dari campur tangan pemberi dana atau kepentingan dari luar yang memiliki kekuasaan yang lebih besar.

Berkaitan dengan peran yang dijalankannya, LSM mendapatkan pula pendanaan dari pihak pemerintah, politisi atau organisasi bisnis (baik lokal maupun asing) yang diawasinya. Keringanan dalam hal pajak dan memperoleh berbagai kemudahan dalam berhubungan dengan pihak media atau pemerintah pun menjadi perlakuan istimewa bagi LSM. Dalam praktiknya dikhawatirkan LSM akan kehilangan obyektifitasnya. Oleh karena itu, LSM diharapkan dapat memberikan contoh yang baik dalam hal akuntabilitas dan transparansi sebelum melakukan koreksi atau tuntutan terhadap pihak lain untuk melakukan hal yang sama.

Seperti halnya organisasi profit yang membutuhkan *slack* (Schiff dan Lewin, 1970; Onsi, 1973; dan Leibenstein, 1979 dalam Merchant, 1985), demikian pula dengan LSM sebagai organisasi nirlaba. *Slack* ini dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain partisipasi (Merchant, 1985 dan Dunk, 1993), asimetri informasi (Dunk, 1993 dan Fitri, 2004), dan *behavioural* (Dunk dan Nouri, 1998).

Berdasarkan pemikiran di atas dan pengawasan dari pihak pemberi dana akan kinerja LSM berdasarkan *budget*, maka penelitian ini berupaya untuk meneliti faktor-faktor penentu *budgetary slack* pada LSM yaitu *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack*?
2. Bagaimana pengaruh tuntutan akuntabilitas terhadap *budgetary slack*?

3. Bagaimana pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*?
4. Bagaimana pengaruh perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*?
5. Bagaimana korelasi antara *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian berkaitan dengan *budgetary slack* dikaitkan dengan *budgetary participation*, asimetri informasi, dan perilaku sudah cukup banyak dilakukan. Demikian pula halnya dengan penelitian mengenai akuntabilitas dan transparansi. Namun penelitian mengenai *budgetary slack* dan tuntutan akuntabilitas dikaitkan dengan LSM masih kurang banyak dijumpai. Banyak hal yang perlu diperhatikan dan disempurnakan baik oleh LSM itu sendiri maupun pihak pemberi dana berkaitan dengan akuntabilitas. Oleh karenanya tujuan peneliti dalam memilih issue ini adalah untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*.
2. Menguji dan menganalisis korelasi antara *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya akuntabilitas yang dilakukan oleh LSM dan manfaat akuntabilitas bagi banyak pihak khususnya LSM itu sendiri dalam meningkatkan kinerjanya, pihak pemberi dana, serta masyarakat umum yang akan diberdayakan.

1.4. Manfaat Penelitian

Banyak penelitian yang dilakukan berkaitan dengan *budgetary slack*, khususnya yang dikaitkan dengan *budgetary participation*, asimetri informasi, dan perilaku individu. Sementara penelitian mengenai pengaruh tuntutan akuntabilitas terhadap *budgetary slack* khususnya pada organisasi nirlaba yaitu LSM cukup sulit untuk ditemukan. Ketidakkonsistenan hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh penerapan *budgetary participation*, asimetri informasi, dan perilaku terhadap *budgetary slack* memberikan gagasan bagi peneliti untuk memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sudah ada. Jadi hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sudah ada berupa tambahan literatur mengenai pengaruh *budgetary participation*, asimetri informasi, tuntutan pemberi dana akan akuntabilitas LSM dan perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*.

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini khususnya adalah memberikan gambaran dan masukan bagi pihak pemberi dana, masyarakat, maupun LSM itu sendiri mengenai:

1. Pentingnya pelaporan yang *accountable* dan *budgetary participation* serta pengaruhnya terhadap *budgetary slack* sehingga LSM, sebagai lembaga independen yang memiliki peran yang mulia untuk memberdayakan masyarakat untuk mengangkat harkat dan martabat mereka dari kemiskinan, dapat menjalankan perannya dengan baik.
2. Pentingnya pelaporan yang *accountable* sesuai dengan *budget* yang diajukan, sebagai evaluasi kinerja yang dinilai penting oleh pihak pemberi dana atau masyarakat, dan manfaat *budgetary participation* sehingga diharapkan LSM

dapat memfokuskan prioritas pada program pemberdayaan masyarakat yang berhasil guna.

1.5. Sistematika Penulisan

Pada bab I yaitu pendahuluan diuraikan latar belakang dan identifikasi masalah sehingga penelitian ini dilakukan. Diuraikan pula tujuan dan manfaat penelitian.

Pada bab 2, pertama-tama akan dibahas mengenai LSM, *budget*, *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, perilaku individu dan *budgetary slack*. Pada bab ini, peneliti menyajikan tinjauan kepustakaan, termasuk penelitian-penelitian terdahulu, yang menjadi landasan dalam penelitian.

Berdasarkan tinjauan literatur tersebut peneliti mengembangkan hipotesis dan model penelitian berdasarkan hipotesis yang dikembangkan lengkap dengan *predicted sign*-nya (positif atau negatif). Hipotesis yang dikembangkan berkaitan dengan faktor-faktor penentu *budgetary slack* pada LSM dan korelasi antara faktor-faktor penentu tersebut yaitu *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, serta perilaku individu LSM. Pengembangan hipotesis dan model penelitian ini disajikan pada bab 3.

Dalam penelitian akan diuji mengenai pengaruh *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini melakukan pula pengujian untuk melihat korelasi antara keempat faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) dengan menggunakan data primer yang dikumpulkan dari para direktur dan manajer

dari beberapa LSM di Indonesia khususnya Jawa dan Sumatra. Metodologi penelitian akan dipaparkan di bab 4 yaitu mengenai obyek penelitian, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel dan pengukuran variabel, teknik pengolahan data dan teknik analisis data.

Peneliti menyertakan hasil pengolahan data dan pengujian yang dilakukan serta analisis hasil pada bab 5. Pada bab ini pertama-tama akan dibahas mengenai data yang diperoleh. Berkaitan dengan data yang diperoleh, peneliti memaparkan jumlah data yang diterima, profil responden (statistik demografis), statistik deskriptif dan uji korelasi antar variabel, serta uji reliabilitas data kuesioner. Selanjutnya peneliti melakukan analisis terhadap validitas model pengukuran, pengujian kecocokan keseluruhan model, reliabilitas keseluruhan model, dan kesesuaian model struktural. Analisis terakhir yang dipaparkan berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis. Peneliti menganalisis pengaruh *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM, secara simultan, terhadap *budgetary slack*. Analisis mengenai korelasi antara *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu disajikan pula karena asumsi adanya keterkaitan yang saling mempengaruhi khususnya pengaruh tuntutan akuntabilitas terhadap *budgetary participation*, asimetri informasi, dan perilaku.

Pada bab terakhir, bab 6, disajikan kesimpulan dan saran berdasarkan pengujian hipotesis dan analisis hasil pengujian pada bab sebelumnya. Implikasi penelitian untuk memberikan masukan untuk studi-studi selanjutnya, bagi LSM khususnya, dan pihak pemberi dana serta masyarakat yang diberdayakan oleh LSM disajikan pula di bab 6.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) adalah suatu grup yang memiliki kekhususan dan fokus pada area tertentu dan umumnya bertindak sebagai perantara antara pemberi dana dengan masyarakat luas yang membutuhkan bantuan dana. LSM menurut Buku Pegangan World Bank (dalam Kilby, 2004) didefinisikan sebagai perkumpulan, yayasan, organisasi nirlaba yang tidak terkait dengan sistem legal yang berlaku umum di sektor pemerintah dan tidak dioperasikan untuk mendapatkan keuntungan. Organisasi ini memiliki aktivitas seperti pengentasan kemiskinan, menyuarakan kepentingan rakyat miskin, melindungi lingkungan hidup, menyediakan jasa sosial dasar, atau melakukan pengembangan komunitas.

LSM sebagai lembaga yang berperan dalam pemberdayaan masyarakat untuk mengangkat komunitas marginal dari kemiskinan dan segala permasalahannya, khususnya di negara berkembang, memiliki tanggung jawab sosial untuk memberikan contoh yang baik dalam hal transparansi. Transparansi yang dimaksud disini adalah bagaimana membangun suatu sistem yang terpercaya (*credible*) dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Kehadiran dan perkembangan LSM di lebih dari 60 negara selama 15 tahun belakangan ini dapat menjadi contoh yang baik bagi para pelaku bisnis, politisi, dan pemerintah untuk bertindak lebih berpihak kepada masyarakat (<http://www.internationalbudget.org/resources/library/civilsociety>).

Pidato pembukaan pada konferensi program *Non-Governmental* dari Harvard World MUN Geneva 2007 mengungkapkan bahwa secara akademik LSM sering dianggap sebagai organisasi khusus dengan bermacam-macam tujuan, kemampuan dan sumber daya. Pidato tersebut mengungkapkan pula mengenai ECOSOC (the Economic and Social Council) yang menggolongkan LSM ke dalam tiga kategori yaitu: *General*, *Special*, dan *Roster*.

Kategori *general* adalah untuk LSM yang relatif besar atau berskala internasional dengan cakupan geografis yang luas dan memiliki keprihatinan yang sama dengan ECOSOC. LSM yang masuk kategori ini sebagian besar telah cukup lama berdiri dan menjadi perantara bagi lembaga donor seperti *World Bank* untuk menyalurkan dananya. Kategori *special* adalah untuk LSM yang memiliki fokus kegiatan pada satu atau beberapa area yang relevan dengan apa yang dikerjakan oleh ECOSOC seperti *Amnesty International* dan *Oxfam*. Kategori *Roster* adalah untuk LSM yang pada saat-saat tertentu memiliki kontribusi yang berguna bagi kerja-kerja yang dilakukan oleh ECOSOC.

LSM memiliki peran penting dalam arena sosial dan politik di dunia dan dewasa ini terjadi peningkatan peran LSM di seluruh penjuru dunia. Menurut Laporan United Nation Development Program/UNDP berkaitan dengan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2002, seperlima dari 37,000 LSM di dunia yang terdaftar di UNDP dibentuk pada tahun 1990-an (www.globalpolicy.org /Credibility and Legitimacy of NGOs, Januari 2006).

Peningkatan peran itu tentu saja diiringi dengan peningkatan tanggung jawab LSM untuk melaporkan hasil kerjanya tidak hanya kepada pihak pemberi dana, namun juga kepada pemerintah dan masyarakat yang dibantunya. Namun terdapat

LSM lokal dan internasional yang bertindak kurang bertanggung jawab terhadap masyarakat umum. Oleh karena itu LSM perlu diarahkan agar mereka lebih bertanggung jawab (*accountable*) dan terbuka (*transparan*) dengan suatu panduan laporan yang biasanya diberikan oleh lembaga pemberi dana LSM tersebut. Hal ini juga ditujukan untuk memonitor aktivitas LSM tersebut. Jadi LSM juga harus akuntabel sebagaimana mereka mengkritik pemerintah untuk lebih akuntabel. Hal ini merupakan tantangan bagi LSM dan demokrasi secara umum.

2.2. Budget

Budget adalah instrumen kebijakan ekonomi yang sangat penting (Lewis, 2006). Lewis (2006) menjelaskan lebih lanjut bahwa *budget* merefleksikan prioritas kebijakan ekonomi dan sosial dalam bentuk keputusan untuk menentukan untuk apa dana yang diperoleh itu dipergunakan, kepada siapa memohon bantuan dana, dan bagaimana menggalang dana.

Stedry (1960, dalam Dunbar, 1971) menyatakan bahwa tujuan utama dari *budgeting* adalah untuk meningkatkan *profit* jangka panjang dalam jangka waktu yang relatif singkat. *Budgeting* digunakan untuk berbagai tujuan, termasuk perencanaan dan koordinasi berbagai aktivitas organisasi, pengalokasian sumber daya, memotivasi pekerja, dan penyesuaian dengan norma-norma sosial namun membutuhkan biaya yang relatif besar dalam implementasi (Hansen *et al.*, 2003).

Budget menjadi dasar negosiasi finansial dengan pihak penyandang dana (Mango, 2006). Menurut Mango (2006), *budget* menggambarkan *expected costs* dari satu paket aktivitas. Ketika aktivitas yang dijalankan berubah dari aktivitas yang telah direncanakan, maka terjadi perubahan atas sebagian *budget*. Berkaitan dengan

kemungkinan terjadinya perubahan aktivitas, maka kontrol terhadap LSM pun melalui *budget* sehingga proses pembuatan *budget* menjadi amat penting pula dan berimplikasi pada desain *budget* itu sendiri untuk seakurat dan serealistis mungkin memperhitungkan *cost* yang sesungguhnya dari proyek yang hendak dijalankan. Jadi peran *budget* amat penting bagi kelangsungan hidup LSM dan dalam mencapai tujuannya memberdayakan masyarakat atau mengentaskan kemiskinan.

Budget yang baik melalui empat tahapan siklus *budget* (<http://www.internationalbudget.org>; Foster dan Fozzard, 2000; Norton dan Elson, 2002) dan memiliki lima karakteristik (Mango, 2006) atau enam karakteristik (Lewis, 2006). Keempat tahapan itu menurut Foster dan Fozzard (2000) dan Norton dan Elson (2002) adalah :

1. Formulasi *budget*.

Pada saat perancangan awal *budget*. *Budget* diformulasikan dengan mengkoordinasi dan mengelola berbagai kebutuhan sesuai permintaan setiap departemen dan kemudian dikompilasi menjadi total *budget's expenditure*. Proses ini dapat berlangsung selama beberapa minggu atau bahkan beberapa bulan, tergantung pada seberapa besar keterlibatan setiap departemen atau masukan mereka dipertimbangkan untuk diikutsertakan dalam *budget*. Umumnya, *budget* disusun dengan mengadopsi *budget* sebelumnya dan kemudian membuat beberapa perubahan yang diperlukan sebagai respon dari perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan yang dimaksud adalah situasi ekonomi misalnya, seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi dan perubahan demografi, yang akan mempengaruhi *revenues* dan *expenditures*.

2. *Enactment*.

Pada saat rancangan *budget* diperdebatkan, diubah, dan disetujui. Pada tahap ini *budget* diajukan secara formal dan didiskusikan hingga disetujui dengan suatu dokumen penetapan. Sebelum disetujui, *budget* mungkin lebih dulu ditolak untuk disesuaikan dengan standar yang ditetapkan oleh lembaga donor. Proses perubahan *budget* karena penolakan ini dapat berlangsung selama satu tahun. Pada tahap ini informasi berkaitan dengan *budget* menjadi amat penting dalam proses *review* proposal *budget*.

3. Eksekusi.

Pada saat implementasi, pengawasan, dan kontrol terhadap *budget*. Implementasi *budget* dengan suatu prosedur dan pengawasan atas penggunaan dana *budget* untuk memastikan tidak ada penyimpangan. Penyimpangan dapat terjadi sebagai akibat dari perubahan kondisi lingkungan, ekonomi misalnya, namun keraguan muncul jika terjadi perbedaan yang sangat signifikan antara alokasi *budget* dan aktual yang tidak ada kaitannya dengan perubahan kondisi lingkungan. Pada tahap ini ketersediaan informasi dibutuhkan dalam mengawasi dan melakukan kontrol terhadap arus *expenditures*.

4. *Auditing* dan *assessment*.

Pada saat *actual expenditures* diperiksa berdasarkan *budget* dan dinilai keefektifannya oleh auditor eksternal yang independen sebagai evaluasi kinerja. Tahap ini meliputi sejumlah aktivitas yang bertujuan untuk mengukur keefektifan penggunaan dana *budget*. Laporan aktivitas dan keuangan dari pengimplementasian *budget* akan diaudit dan dinilai oleh lembaga eksternal yang independen untuk mengevaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dibutuhkan

untuk memastikan bahwa tidak terjadi penyimpangan yang berarti dalam pengimplementasian *budget*.

Sementara lima karakteristik *budget* (Mango, 2006) yaitu:

1. Detail dari *budget* termasuk di dalamnya adalah informasi dasar mengenai proyek (antara lain nama proyek, periode pendanaan, nilai mata uang yang dipergunakan).
2. Detail *cost* pada kolom tersendiri yang menggambarkan setiap tipe *cost* dengan gamblang. Semakin jelas detail, semakin baik (misalkan staf administrasi dan keuangan antara lain kasir dan *bookkeeper*).
3. Terdapat baris tersendiri untuk menempatkan beban tak terduga yang umumnya terjadi.
4. Tersedia kolom untuk menjelaskan bagaimana *term* pembayaran akan dilakukan untuk setiap *item* (misalkan beban bulanan).
5. Tersedia kolom untuk menjelaskan skala waktu atas jasa yang diberikan (misalkan untuk konsultan: *person-day*).

Keenam karakteristik *budget* yang baik menurut Lewis (2006) yaitu:

1. Terdapat kata pengantar atas *budget*.
2. Terdapat ringkasan *capital budget* (*grants, loans, penjualan aset*).
3. Terdapat ringkasan *recurrent revenue* (*regular income*).
4. Terdapat detail *budget* seperti *break down unit budget by budget items*.
5. Terdapat ringkasan *capital revenue* dan *expenditure*.
6. Lampiran (kelengkapan dokumen lainnya seperti kontrak kerja)

Jadi terlihat bahwa *budget* amat penting bagi kelangsungan hidup LSM dan dalam mencapai tujuannya memberdayakan masyarakat atau mengentaskan kemiskinan, sehingga proses pembuatan *budget* menjadi amat penting pula.

2.3. Budgetary participation

Partisipasi individu di dalam penyusunan *budget*, atau disebut *budgetary participation*, didefinisikan sebagai sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran (Kenis, 1979 dalam Brownell dan McInnes, 1986). Milani (1975) menyatakan bahwa konsep partisipasi merujuk pada deskripsi mengenai seberapa besar kesempatan yang diberikan kepada *subordinate* untuk memilih tindakan yang dikehendakinya. Kontribusi terbesar dari aktivitas penganggaran, khususnya jika *subordinates* atau bawahan diijinkan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pembuatan anggaran. Dengan demikian para karyawan merasa peduli dengan pencapaian target anggaran (Argyris, 1952 dalam Milani, 1975).

Peneliti lain yaitu Atkinson *et al* (2001) menyatakan bahwa *budgetary participation* merupakan suatu metode penetapan anggaran yang menerapkan proses pengambilan keputusan bersama dimana semua pihak terkait sepakat mengenai penetapan target anggaran. Becker dan Green (1962) menyatakan bahwa *budgetary participation* menghasilkan usaha yang giat dari para pekerja untuk mencapai tujuan berdasarkan anggaran yang ada. Demikian pula Brownell (1982a) mengungkapkan bahwa *budgetary participation* adalah kondisi dimana individu yang terlibat di dalam proses penyusunan *budget* memiliki pengaruh terhadap *budget* dan mendapatkan insentif jika berdasarkan evaluasi, target *budget* tersebut tercapai sesuai yang diharapkan. Jadi ketika target anggaran tercapai dan kemudian dievaluasi maka

karyawan akan mendapatkan penghargaan atas tercapainya target anggaran tersebut. Hal ini tentu akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Partisipasi memungkinkan bawahan untuk memberikan masukan dalam anggaran yang merefleksikan komitmen dan kepentingan mereka yang diharapkan dapat diintegrasikan dengan kepentingan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk kinerja organisasi yang baik (Damanpour, 1991; Damanpour *et al.*, 1989; dan Bourgeois, 1981). Dunk (1993) juga memberikan pernyataan yang sama mengenai *budgetary participation* yang memungkinkan bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dan memberikan kesempatan kepada atasan untuk dapat memperoleh informasi dari bawahan yang diperlukan dalam penyusunan anggaran tersebut. Pernyataan Dunk (1993) diperkuat oleh Welsch *et al* (2000) dalam Fitri (2004) yang mengemukakan bahwa dengan adanya *budgetary participation* memiliki dampak positif yaitu mengurangi asimetri informasi dalam organisasi dan proses partisipasi tersebut menghasilkan komitmen yang lebih besar dari individu-individu dalam organisasi untuk melaksanakan rencana *budget* dan memenuhi target *budget*.

Hanson (1966) mengungkapkan bahwa *budgetary participation* merupakan keterlibatan dalam penyusunan anggaran yang mengakibatkan anggota merasa terikat dengan tujuan anggaran tersebut. Mereka kemudian akan mengidentikkan diri sebagai bagian dari organisasi dengan segala tujuannya. Menguatkan apa yang telah diungkapkan oleh Hanson (1966), Lowin (1968) menyatakan bahwa *budgetary participation* memiliki kontribusi pada internalisasi tujuan organisasi. Hal ini juga dinyatakan Hornstein *et al* (1968) bahwa *budgetary participation* merupakan hal yang diinginkan dalam sistem suatu organisasi. Dengan kata lain partisipasi dapat

menjembatani proses penyusunan anggaran antara bagian atau divisi keuangan dan operasi karena anggaran diformulasikan untuk berbagai area tanggung jawab (divisi). Berarti terdapat komunikasi yang baik antar divisi atau departemen dalam suatu organisasi.

Komunikasi yang baik dapat terjadi karena partisipasi memungkinkan bawahan untuk mendiskusikan ide dan kesulitan yang akan mereka hadapi dalam pelaksanaan nantinya (Chow *et al.*, 1988; Pinchot, 1985; Baiman, 1982; Ronen dan Livingstone, 1975; House, 1971; Mohr, 1969; serta Evan dan Black, 1967). Lyons (1971) berpendapat bahwa dengan adanya partisipasi maka perubahan yang diharapkan untuk segera diimplementasikan, sebagai respon dari perubahan lingkungan, dapat dengan cepat dilakukan.

Sales (1966) menyatakan bahwa jika diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*) akan membuat para pekerja memiliki kinerja yang lebih tinggi. Sejalan dengan Sales (1966), Hofstede (1967, dalam Onsi, 1973) menyatakan bahwa *budgetary participation* merupakan variabel dengan pengaruh paling kuat sebagai ukuran motivasi. Dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja berkaitan dengan partisipasi dapat terjadi karena dua hal yaitu (1) tercipta komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan; dan (2) evaluasi kinerja berdasarkan hasil kerja yang baik.

Evaluasi kerja akan menunjukkan hasil kerja yang baik karena partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengartikulasikan kepentingan mereka berkaitan dengan tanggung jawab yang mereka pikul. Selanjutnya dengan dukungan dari atasan untuk dapat mengakses sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas

mereka, maka mereka dapat menghasilkan *output* yang diharapkan sebagai evaluasi kinerja mereka (Lilien dan Yoon, 1989; Leonard-Barton dan Deschamps, 1988; Johne dan Snelson, 1987; Brownell dan Hirst, 1986; Daft, 1978; Bruns dan Waterhouse, 1975; dan Thompson, 1965). Jadi dengan diterapkannya anggaran partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Young, 1985).

2.4. Akuntabilitas

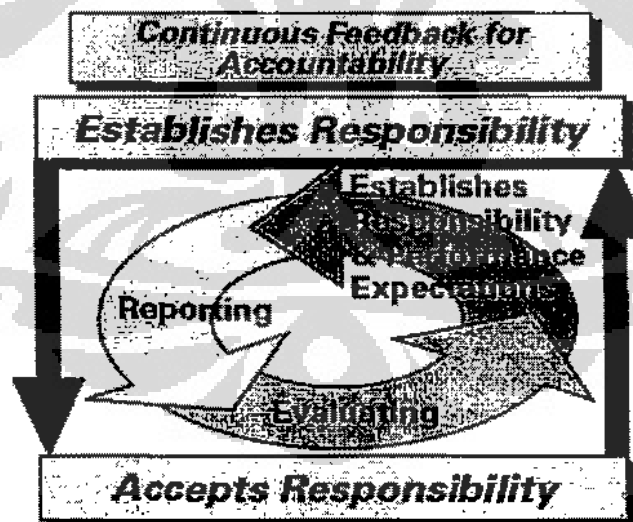
Menurut Manitoba Health (1999), akuntabilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab atas anugerah yang diterima. *Random House Dictionary of the Language* (American Hospital Association, 1999) mendefinisikan akuntabilitas sebagai kewajiban untuk melaporkan, menjelaskan, atau menjustifikasi sesuatu; atau tanggung jawab; atau sesuatu yang dapat dipertanyakan. Gamm (1996) mengungkapkan akuntabilitas sebagai tindakan dan respon atas kepentingan dan harapan politik, komersial, dan komunitas. Akuntabilitas merupakan proses dimana dituntut untuk efisien, berkualitas, dan sesuai dengan kepentingan dan harapan publik yang berkepentingan. Jadi akuntabilitas merupakan proses dimana dituntut untuk mencapai tujuan. Akuntabilitas berkaitan dengan pengaturan dan kinerja individu, grup, atau organisasi (Mulgan, 2003, dalam Kilby, 2004) dan bukanlah suatu hal yang mudah khususnya dalam pelaporan. Akuntabilitas berkaitan dengan kekuasaan, kewenangan, dan kepemilikan yang dimiliki (*locus of control*, Dunk dan Nouri, 1998). Maka dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban atas kekuasaan, kewenangan, dan kepemilikan yang dimiliki.

Dalam akuntabilitas, terdapat tiga elemen kunci (Manitoba Health, 1999) yaitu (1) membangun pertanggungjawaban dan harapan, (2) pelaporan, dan (3) evaluasi. Ketiga elemen ini membentuk suatu umpan balik yang berkesinambungan.

Berdasarkan gambar 2.1, terlihat bahwa akuntabilitas selalu didahului dengan proses membangun pertanggungjawaban dan harapan untuk memperoleh pemahaman mengenai peran, tanggung jawab dan kinerja yang diharapkan. Selanjutnya masuk pada fase pelaporan yang memerlukan keterlibatan metode pengukuran hasil, kinerja atau kemajuan menuju suatu pertanggungjawaban yang diharapkan atas penggunaan sumber daya yang telah disediakan.

Gambar 2.1.

Model Konseptual Elemen Kunci dalam Akuntabilitas



(Sumber: Manitoba Health, 1999)

Fase selanjutnya yaitu evaluasi melibatkan suatu analisis atas laporan kinerja dan informasi yang diterima pada fase pelaporan dan membuat keputusan berdasarkan informasi tersebut. Pada fase ini keputusan dapat berupa penghargaan atau sanksi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Akuntabilitas (pertanggungjawaban) dan transparansi (keterbukaan) LSM berkaitan antara lain dengan statusnya secara hukum, afliasinya, keahliannya, dan akuntabilitas secara keuangan. Akuntabilitas dan Transparansi ini dapat dilakukan dengan cara (Johns dan Roskam, 2004):

1. Pihak-pihak yang berhubungan dengan LSM dapat meminta LSM tersebut untuk melaporkan baik kegiatan maupun finansial LSM dalam suatu *website* yang dapat diakses oleh siapa saja.
2. Pejabat dari pihak yang berhubungan dengan LSM tersebut diminta untuk memberikan penilaian dan menandatangani penilaian mengensi akuntabilitas dan transparansi LSM tersebut.
3. Meminta penilaian publik dalam suatu pertemuan atau forum tertentu.

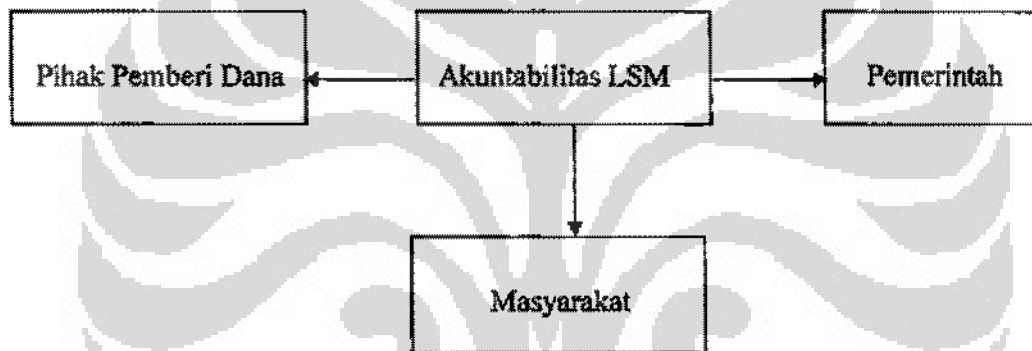
Akuntabilitas dapat diartikan pencapaian misi LSM, kinerja LSM berkaitan dengan misi, dan peran LSM dalam masyarakat (Tandon, 2004 dalam Kilby, 2004). Namun tuntutan akuntabilitas dapat menyebabkan LSM menjadi kurang kreatif dalam menelurkan ide-ide baru karena ada ketakutan tidak dapat memenuhi tuntutan akuntabilitas tersebut berdasarkan *tools* yang ada (Ebrahim, 2003).

Akuntabilitas terbagi dua (2) yaitu *upward* dan *downward accountability* (Kilby, 2004). Hal ini berkaitan dengan penilaian akuntabilitas yaitu oleh pemberi dana (*upward accountability*) dan oleh masyarakat (*downward accountability*). Menurut Harris (1994) penilaian akuntabilitas merupakan perluasan dari tekanan

untuk memenuhi harapan pihak lain seperti bawahan atau atasan. Dengan demikian penilaian akuntabilitas meningkat pada keyakinan bahwa pihak lain akan melihat kembali peringkat kinerja dari individu atau organisasi sehingga timbul motivasi untuk bertindak lebih akurat untuk dapat meningkatkan penilaian kinerja oleh pihak lain tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Kennedy (1993, 1994) dimana akuntabilitas menyebabkan individu berupaya lebih baik dalam menyelesaikan tugas.

Gambar 2.2.

Upward dan Downward Accountability



(Erry, 2007)

Penilaian akuntabilitas LSM oleh pihak pemberi dana adalah berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang dikaitkan dengan kontrak *budget* yang telah ditandatangani. Tidak jarang pihak pemberi dana memberikan pedoman pelaporan keuangan dan kegiatan untuk menjaga agar LSM yang didanainya berlaku jujur atau tidak melakukan manipulasi atau penyimpangan. Penilaian oleh masyarakat adalah berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang dipublikasikan dalam masyarakat disesuaikan dengan manfaat yang mereka terima dari LSM tersebut. Sementara penilaian oleh Pemerintah didasarkan pada kesesuaian laporan dengan Standar

Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 45 (IAI, 2004) mengenai pelaporan keuangan untuk organisasi nirlaba. PSAK No. 45 membahas khusus mengenai laporan keuangan organisasi nirlaba yaitu:

1. Laporan posisi keuangan: klasifikasi aktiva (bersih terikat atau tidak terikat) dan kewajiban.
2. Laporan aktivitas: tujuan dan fokus laporan aktivitas, perubahan kelompok aktiva bersih, klasifikasi pendapatan, beban, keuntungan, dan kerugian, informasi pendapatan dan beban, serta informasi pemberian jasa.
3. Laporan arus kas: tujuan laporan arus kas dan klasifikasi penerimaan dan pengeluaran kas.

PSAK No. 45 ini berlaku efektif untuk penyusunan dan penyajian laporan keuangan yang mencakup periode laporan yang dimulai pada atau setelah tanggal 1 Januari 2000 (IAI, 2004).

Dengan demikian implikasi adanya tuntutan akuntabilitas LSM atau kekakuan dalam penilaian kinerja berdasarkan *budget* (*rigid budgetary control style*: Hopwood, 1972 dalam Otley, 2000) atau kontrol atas *budget* yang sangat ketat (Van der Stede, 2001), direktur dan manajer LSM akan berupaya lebih berhati-hati dalam menyusun *budget* berkaitan dengan laporan yang harus mereka pertanggungjawabkan. Jika pihak pemberi dana meragukan kemampuan LSM, dalam hal ini manajer atau direktur, berdasarkan evaluasi kinerja melalui laporan berdasarkan *budget*, dapat berdampak pada hilangnya kepercayaan pihak pemberi dana.

LSM yang tergantung pada lembaga donor akan merasa berhutang budi dan selanjutnya mempengaruhi kesadaran mereka akan perlunya laporan yang akuntabel sesuai harapan lembaga donor berkaitan dengan kebutuhan untuk memperoleh

bantuan dana untuk proyek-proyek berikutnya dari lembaga donor tersebut. Berkaitan dengan dana yang dimiliki oleh pihak pemberi dana, misalkan dari suatu yayasan yang dimiliki oleh suatu perusahaan besar, dana tersebut mungkin hasil jerih payah banyak orang dalam perusahaan tersebut. Kemungkinan dana yayasan itu berasal dari uang yang seharusnya dibayarkan kepada pekerja di perusahaan tersebut. Ini berarti pekerja dibayar lebih kecil dari yang seharusnya agar yayasan perusahaan memiliki sejumlah dana yang dapat diberikan kepada LSM. Dengan demikian secara tidak langsung LSM berhutang kepada para pekerja perusahaan sehingga muncul kewajiban untuk memberikan laporan kepada publik.

Dengan demikian dalam praktik diperlukan suatu mekanisme untuk memastikan bahwa akuntabilitas yang perlu dilakukan tidak hanya kepada lembaga donor tapi juga kepada publik. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat tiga hal yang dapat dilakukan (Bendell, 2006):

1. Mempromosikan sistem manajemen yang membutuhkan peraturan lokal untuk respek terhadap aktivitas yang didanai.
2. Meletakkan sistem pada tempatnya yang mengayomi masyarakat.
3. Menjamin mekanisme independen untuk melayani keluhan secara efektif.

2.5. Asimetri informasi

Asimetri informasi adalah kondisi dimana terdapat pihak yang memperoleh keuntungan atas biaya pihak lain karena memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan pihak lain tersebut (Scott, 2003). Dalam proses penyusunan anggaran LSM, asimetri informasi yang dapat terjadi adalah antara berbagai pihak seperti pemberi dana dengan LSM, masyarakat dengan LSM, atau penyusun *budget* dengan

pelaksana program yang dianggarkan. Hal ini dapat terjadi jika informasi yang dimiliki oleh LSM atau pelaksana program lebih banyak atau baik daripada yang dimiliki oleh pemberi dana, masyarakat, atau penyusun *budget*. Akibatnya pihak yang memiliki informasi yang lebih baik tersebut tidak perlu mengambil kesempatan untuk melakukan *budgetary slack*, karena pihak tersebut cukup memberikan informasi yang bias atau menyembunyikan sebagian dari informasi yang mereka miliki (Merchant, 1985b; Young, 1985; Pope, 1984 dan Christensen, 1982 dalam Fitri, 2004; serta Schiff dan Lewin, 1970). Asimetri informasi menurut Shields dan Young (1993) kemungkinan besar timbul karena organisasi yang sangat besar dan memiliki penyebaran yang luas secara geografis, serta memiliki produk yang beragam dan membutuhkan teknologi canggih. Bawahan yang memiliki informasi khusus memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dalam organisasi (Lammers, 1967; Lowin, 1968; dan Vroom, 1969 dalam Young, 1985). Namun sebaliknya *principal* menghadapi masalah dalam membujuk *agents* agar membagi informasi khusus yang dimilikinya jika informasi tersebut nantinya berguna dalam mengevaluasi kinerja *agents* (Christensen, 1982; Baiman dan Evans, 1983; dan Dye, 1983 dalam Young, 1985).

Berdasarkan pembahasan di atas, *budgetary slack* terjadi jika tidak terdapat asimetri informasi atau *slack* dapat terdeteksi dengan mudah. Kemampuan pihak pemberi dana dalam mendeteksi senjangan terutama berkaitan dengan biaya tidak langsung seperti honorarium dan biaya administrasi rutin dan kesekretariatan. Oleh karena itu dalam hal ini pihak pemberi dana memiliki standar maksimal biaya yang dapat diajukan dalam anggaran sebesar persentase tertentu dari total biaya proyek atau program (Lewis, 2006). Standar *expenditures* menurut penelitian Lewis (2006) antara

lain maksimal *budget* yang dipergunakan untuk membayar gaji tidak boleh lebih dari 25% dari total *budget*. Contoh lain yaitu jika proyek yang didanai berkaitan dengan pelatihan, tidak mungkin kurang dari 1% dari total *budget* yang berarti tidak menekankan prioritas pada program pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia.

Dengan demikian *budgetary slack* tidak perlu diciptakan karena dengan adanya asimetri informasi berkaitan dengan proyek atau program yang dianggarkan otomatis LSM masih memperoleh *budget* yang relatif besar untuk biaya langsung maupun tidak langsung jika total biaya proyek atau program cukup besar. Kondisi ini dimungkinkan jika pihak pemberi dana kurang memahami atau tidak memiliki cukup informasi yang terperinci mengenai program atau proyek yang dianggarkan sehingga harapan akan kinerja LSM relatif mudah untuk dicapai. Namun demikian bukan tidak mungkin terjadi sebaliknya. Adanya asimetri informasi justru meningkatkan kesempatan untuk menciptakan *slack* karena kurangnya informasi yang dimiliki atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan mendorong bawahan untuk tidak membagi informasi khusus yang dimilikinya (Christensen, 1982 dalam Young, 1985).

2.6. Perilaku

Perilaku (kerja) adalah sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran mengenai bagaimana harus bertindak berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja (George dan Jones, 2002). Prediksi mengenai perilaku manajer menurut Schiff dan Lewin (1970) adalah jika manajer percaya akan adanya penghargaan jika target *budget* tercapai, maka mereka akan berupaya untuk menciptakan *slack* (perilaku terhadap tekanan). Berdasarkan studi literatur mengenai

budgetary slack (Schiff dan Lewin, 1970; Lowe and Shaw, 1968 dalam Merchant, 1985; dan Williamson, 1964 dalam Schiff dan Lewin, 1970) terdapat beberapa asumsi berkaitan dengan pengaruh faktor *behavioral* yaitu:

1. Manajer mempengaruhi proses *budget* melalui *slack* yaitu dengan *understating revenue* dan *overstating costs*.
2. Manajer menciptakan *slack* pada masa kejayaan (*good years*) untuk dapat digunakan pada masa-masa sulit (*bad years*).
3. *Top management* tidak dalam posisi yang menguntungkan untuk dapat menentukan dan mengontrol besaran *slack* berkaitan dengan perbedaan teknologi yang digunakan, keistimewaan, dan pengajuan *budget* dari masing-masing divisi.
4. *Divisional controller*, dalam sistem kontrol organisasi yang terdesentralisasi, berpartisipasi dalam memfasilitasi penciptaan, pendistribusian dan pengelolaan *slack* demi kepentingan divisi.

Dalam penelitian selanjutnya Onsi (1973) mengembangkan kuesioner berdasarkan wawancara individu yang dilakukannya untuk mendapatkan gambaran mengenai perilaku manajer berkaitan dengan mengapa dan bagaimana *slack* diciptakan dan bagaimana tanggapan *top management* akan hal ini. Kuesioner yang berhasil dikembangkan oleh Onsi (1973) ini berkaitan dengan perilaku manajemen seputar *budgets*, *budget pressure*, dan *budgetary slack*.

Berkaitan dengan LSM, *budgetary slack* dapat terjadi karena (1) kinerja LSM agak sulit untuk diukur selain berdasarkan *budget*; (2) terdapat *moral hazard* dari individu di dalam LSM; dan (3) konflik tujuan antar individu di dalam LSM, antara individu dengan LSM, atau antara LSM dengan misi sosialnya. Ke-3 hal tersebut terlihat berkaitan dengan motivasi, budaya, serta komitmen individu dan organisasi

(Dunk dan Nouri, 1998). *Moral hazard* adalah kondisi dimana terdapat pihak yang memperoleh keuntungan karena memiliki kontrol lebih dari pihak lain. Solusi atas *moral hazard* dan asimetri informasi menurut Scott (2000) adalah dengan skema bonus dan pengungkapan penuh.

Organisasi dalam mencapai tujuannya dan menjalankan aktivitas-aktivitasnya tergantung pada individu. Individu yang menjadi anggota tidak seluruhnya memiliki motivasi, budaya, dan komitmen yang sama dengan organisasi. Mereka memiliki aspirasi, persepsi, personalitas, kemampuan, dan kepentingan pribadi yang berbeda dengan organisasi (Schiff dan Lewin, 1970). Karakteristik perilaku individu ini diduga dapat mempengaruhi keputusannya dalam proses pembuatan keputusan dan menyebabkan *budgetary slack*. Perilaku individu yang mengutamakan kepentingan pribadi akan berbeda dengan yang mengutamakan kepentingan organisasi. Individu yang mengutamakan kepentingan pribadi akan memanfaatkan *budgetary participation* untuk menciptakan *budgetary slack* yang dapat mempertinggi penilaian terhadap kinerjanya. Individu yang mengutamakan kepentingan organisasi biasanya dikarenakan hubungan antar anggota dalam organisasi amat kuat yang sering dijumpai dalam perusahaan Jepang (Ouchi, 1978).

Berkaitan dengan motivasi individu, ada hubungannya dengan kebutuhan ekonomi yang rasional (Lowe dan Shaw, 1970) atau ketika LSM mulai memiliki motivasi untuk mengutamakan kepentingannya di atas kepentingan masyarakat (Joshi, A. dan M. Moore, 2000 dalam Kilby, 2004). Berkaitan dengan *agency theory*, Wolk *et al.* (1992) menyatakan bahwa individu akan melakukan hal yang terbaik bagi kepentingan pribadinya. Individu akan memaksimumkan kepentingan pribadinya terutama jika bonus didasarkan pada kinerja individu dalam mencapai target *budget*.

Motivasi individu dan/atau organisasi berkaitan dengan teori motivasi (George dan Jones, 2002). Secara umum perilaku termotivasi dilatarbelakangi oleh berbagai kebutuhan (Murray, 1938 dalam Dunk dan Nouri, 1998) seperti kebutuhan akan penghargaan, prestasi, kekuasaan, dan masih banyak lagi. Dalam hal ini kategori kebutuhan yang dipergunakan adalah berdasarkan McClelland *et al.*, 1953 (dalam Dunk dan Nouri, 1998) yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan otonomi.

Budaya individu dan/atau organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang membedakan individu atau organisasi tersebut dari individu atau organisasi lainnya. Budaya organisasi termasuk didalamnya seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang mengontrol interaksi antar-individu di dalam organisasi tersebut maupun dengan individu di luar organisasi. Dengan demikian seluruh anggota organisasi diharapkan dapat memahami apa yang penting bagi organisasi dan *shared value* yang mempengaruhi perilaku mereka dalam membuat keputusan.

Komitmen individu dan/atau organisasi berkaitan dengan seperangkat perasaan dan keyakinan mengenai apa yang sedang dilakukan. Data mengenai motivasi, budaya dan komitmen individu dan/atau LSM tersebut merupakan data non-finansial yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja berkaitan dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah.

2.7. Budgetary Slack

Definisi atau konsep mengenai *budgetary slack* yang dikemukakan oleh beberapa peneliti adalah sebagai berikut:

1. *Slack* adalah suatu kesengajaan untuk menetapkan pendapatan dan kemampuan produksi yang lebih rendah dan/atau biaya dan penggunaan sumber daya yang lebih tinggi (Dunk *et al.*, 1998).
2. *Slack* merupakan perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan biaya dan pengeluaran yang seharusnya (Dunk dan Perera, 1997).
3. *Slack* sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan yang dilaporkan pada anggaran (Chow *et al.*, 1988).
4. *Budgetary slack* sebagai suatu anggaran dimana angka-angka didalamnya sudah ditetapkan sedemikian rupa sehingga mudah untuk dicapai (Lukka, 1988).
5. *Slack* sebagai suatu kelebihan jumlah anggaran dari yang sebenarnya diperlukan (Merchant, 1985).
6. *Budgetary slack* sebagai suatu jumlah dimana bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan informasi terkait dengan pekerjaannya pada standar tertentu yang nantinya akan dijadikan dasar evaluasi kinerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja (Young, 1985).
7. *Budgetary slack* merupakan suatu mekanisme yang umum digunakan manajer untuk menetapkan anggaran yang dapat dicapai sebagai cara manajer untuk mencapai kepentingannya sendiri (Schiff dan Lewin, 1970).
8. Cyert dan March (1963) menyatakan bahwa dalam suatu model ekonomi *slack* didefinisikan sebagai perbedaan antara total sumber daya yang tersedia dalam suatu perusahaan dan total sumber daya yang diperlukan untuk diberikan kepada anggota organisasi (menjaga kepuasan koalisi).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan *budgetary slack* sebagai mekanisme yang umum digunakan untuk mencapai kepentingan individu yaitu dengan menetapkan anggaran yang mudah dicapai dimana terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan biaya dan pengeluaran yang seharusnya

Menurut Cyert dan March (1963), *Organizational slack* dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *external payments* misalnya pembayaran dividen lebih dari yang seharusnya dan *internal payments* yaitu pembayaran kepada anggota koalisi. *Distributed Internal payments* inilah yang kemudian disebut sebagai *budgetary slack*. *Budgetary slack* ini bisa disengaja, karena pengaruh kebijakan perusahaan, atau tidak disengaja, adanya pembayaran yang tidak terdeteksi.

Dunk (1993) dan Merchant (1985) menyatakan bahwa *budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya supaya anggaran mudah tercapai. *Budgetary slack* juga berkaitan dengan *budgetary participation*, jika manajer yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mampu mempengaruhi hasil dan proses penganggaran (Dunk, 1995; dan Merchant, 1985). Sementara Lukka (1988), Young, (1985), Onsi (1973), serta Schiff dan Lewin (1970) menyatakan bahwa *budgetary slack* dilakukan untuk melindungi diri (manajer atau bawahan) dari risiko tidak tercapainya target anggaran. Jadi *slack* digunakan untuk melindungi dari ketidakpastian di masa yang akan datang, meningkatkan kemungkinan tercapainya target, dan meningkatkan kemungkinan hasil evaluasi yang baik (Young, 1985 dan Van Der Stede, 2000).

Sedangkan menurut Eisenhardt (1989) dan Stevens (1998) dalam Fitri (2004) *budgetary slack* terjadi karena adanya asimetri informasi, ketidakpastian kinerja, kepentingan pribadi, dan konflik antara *agent* dengan *principal*. Jadi *slack* diciptakan

oleh manajer tingkat bawah dengan memanfaatkan posisi mereka yang lebih mengetahui kondisi lokal, sehingga manajer tersebut dapat menetapkan target anggaran yang lebih rendah yang lebih mungkin/mudah untuk dicapai (Van Der Stede, 2000).

Jadi *budgetary slack* muncul karena adanya ketidaksempurnaan dalam proses pengalokasian sumber daya oleh organisasi. Besaran *slack* tersebut dapat berubah-ubah antara lain tergantung pada keuntungan organisasi, pertumbuhan penjualan, dan faktor *behavioural*.

Pada saat perusahaan mengalami kesuksesan maka berdasarkan teori ekonomi klasik, *ceteris paribus*, *costs* juga cenderung naik. Keuntungan perusahaan menjadi tidak optimum karena estimasi fungsi *cost* tidak minimum. *Slack* dilakukan karena akan berguna pada saat perusahaan mengalami kesulitan (*bad times*) untuk sebisa mungkin mengurangi *cost* sesuai besaran *slack* yang dibuat sebelumnya. Dengan demikian tampak bahwa terdapat upaya untuk mengatur *slack* sedemikian rupa untuk mengatasi masa-masa sulit yang tidak diantisipasi oleh perusahaan. Upaya ini menunjukkan adanya faktor *behavioural* yang mempengaruhi terjadinya *slack* tersebut seperti motif untuk mencapai kepuasan individu sebagai anggota koalisi (organisasi) dengan mendapatkan *internal payments*. Dengan kata lain *slack* diperlukan sebagai suatu komponen penting dari fungsi utilitas untuk dimaksimalkan.

Fungsi utilitas dari *budgetary slack* seperti diungkapkan di atas dapat dikatakan sebagai mekanisme untuk menstabilkan sistem respon organisasi terhadap segala kemungkinan yang terjadi berkaitan dengan lingkungan yang berubah-ubah (Cyert dan March, 1963). Ketika bisnis perusahaan berjalan baik, cenderung terjadi peningkatan *slack* untuk berjaga-jaga agar kepuasan individu tetap dapat diperoleh

pada saat bisnis mengalami kesulitan. Walaupun motif menciptakan *slack* lebih didasarkan pada motivasi individu, namun berpengaruh pada kestabilan kondisi bisnis organisasi.

Onsi (1973) mengembangkan kuesioner berdasarkan wawancara individu terhadap terhadap 32 manajer dari 5 perusahaan nasional dan internasional terbesar. Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki multidivisi dan sistem kontrol yang terdesentralisasi. Wawancara berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah diuji sebelumnya berkaitan dengan prosedur *budgetary*, metode estimasi *cost* dan *revenue*, proses *review budget*, sistem kontrol, evaluasi kinerja, kompensasi insentif, dan tendensi manajer untuk *overestimate* atau *underestimate budget*. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa:

1. Terdapat dua alasan mengapa 80% manajer yang diwawancara menciptakan *slack* yaitu berkaitan dengan (1) tekanan dari pihak *top management* untuk mencapai target *budget* yang menunjukkan adanya pertumbuhan keuntungan dan (2) faktor ketidakpastian. *Slack* yang dilakukan antara lain pada estimasi *cost items*, volume penjualan, dan harga jual.
2. Ternyata *slack* tidak hanya terjadi pada saat kondisi bisnis baik saja tapi juga pada saat kondisi bisnis memburuk. Hal ini merujuk pada poin satu (1) dimana volume penjualan dan harga jual juga termasuk komponen yang tidak bebas *slack* dan faktor-faktor lain seperti keuntungan divisi tahun-tahun sebelumnya, sistem kontrol perusahaan, persentase penurunan keuntungan selama periode bisnis yang buruk, berapa lama durasi bisnis yang buruk ini terjadi.
3. *Slack* berpengaruh pada kompensasi yang mereka terima di akhir tahun.

4. Dalam proses perencanaan dapat terjadi *slack reduction* oleh perusahaan dan setelah *budget* disetujui terdapat *slack utilization*. *Slack reduction* berkaitan dengan seberapa jauh manajer diperbolehkan oleh perusahaan untuk menciptakan *slack* sementara *slack utilization* berkaitan dengan motivasi untuk menggunakan *slack*.
5. *Budgetary slack* berbeda dengan *forecast error accuracy*. *Forecast error* tidak disengaja dan dapat diminimalkan dengan menggunakan teknik estimasi yang lebih baik. Sementara *budgetary slack* disengaja dimana terdapat kemungkinan melakukan kesalahan estimasi dan perubahan tingkat efisiensi dari yang telah direncanakan sebelumnya (merujuk pada poin satu berkaitan dengan faktor ketidakpastian).
6. Keberadaan *slack* dan penggunaannya tergantung aktivitas perusahaan. Perusahaan yang memiliki tingkat pertumbuhan yang mantap cenderung memiliki tingkat *slack* yang lebih besar dari perusahaan dengan inovasi teknologi yang memiliki fluktuasi pasar yang luas.

2.8. Penelitian-Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang dilakukan berkaitan dengan *budgetary slack*, khususnya yang dikaitkan dengan *budgetary participation*, asimetri informasi, dan perilaku individu. Sementara penelitian mengenai pengaruh tuntutan akuntabilitas terhadap *budgetary slack* khususnya pada organisasi nirlaba yaitu LSM cukup sulit untuk ditemukan. Ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan pengaruh penerapan *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri

informasi, dan perilaku terhadap *budgetary slack* memberikan gagasan bagi peneliti untuk memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sudah ada.

2.8.1. Penelitian mengenai Pengaruh *Budgetary Participation*, Tuntutan akuntabilitas, Asimetri Informasi, dan Perilaku Individu terhadap *Budgetary Slack*

Beberapa hasil penelitian yang menguji hubungan antara *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu dalam organisasi dengan *budgetary slack* terlihat pada tabel 2.1. sampai dengan tabel 2.4. sebagai berikut:

Tabel 2.1.

Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh *Budgetary Participation* terhadap *Budgetary Slack*

Peneliti	Hasil
Schiff dan Lewin (1970)	Partisipasi berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Onsi (1973)	Partisipasi berdampak positif terhadap <i>slack</i>
Cammann (1976)	Partisipasi berdampak positif terhadap <i>slack</i>
Young (1985)	Partisipasi berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Merchant (1985)	Partisipasi berdampak positif terhadap <i>slack</i> .
Brownell dan McInnes (1986)	Partisipasi berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Dunk (1993)	Tidak cukup bukti bahwa partisipasi berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Fitri (2004)	Partisipasi berdampak positif terhadap <i>slack</i> .

Kesimpulan dari para peneliti pada tabel 2.1. tersebut terbagi dua. Ada yang berpendapat bahwa *budgetary participation* memiliki dampak positif terhadap *budgetary slack* dan ada yang berpendapat sebaliknya.

Budgetary participation memiliki dampak positif terhadap *slack* berarti adanya partisipasi menyebabkan *slack* berkurang. Jadi disimpulkan bahwa semakin tinggi *budgetary participation* maka semakin rendah *budgetary slack* yang terjadi dan

sebaliknya. *Budgetary slack* tinggi jika tingkat atau kesempatan ikut berpartisipasi rendah. Penelitian Onsi (1973) membuktikan partisipasi aktif dari manajer dalam proses *budgeting* berimplikasi pada menurunnya kebutuhan mereka untuk menciptakan *slack*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cammann (1976) dalam Merchant (1985) yang menunjukkan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan *budget* menurunkan *slack*. Manfaat positif baik bagi individual atasan dan bawahan maupun bagi perusahaan didukung oleh penelitian Dunk et al (1998). Manfaat positif dari anggaran partisipatif ini didukung pula oleh hasil penelitian Fitri (2004), Hofstede (1967, dalam Milani, 1975), dan Becker dan Green (1962, dalam Milani, 1975).

Sebaliknya mereka yang berpendapat bahwa *budgetary participation* memiliki dampak negatif, menyatakan bahwa terhadap partisipasi justru memberi kesempatan untuk membuat *slack*. Penelitian Young (1985) membuktikan bahwa bawahan yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi akan menciptakan *slack* dengan menurunkan standar yang relatif mudah dicapai untuk menghindari risiko dan sebagai respon atas ketidakpastian. Penelitian Young (1985) konsisten dengan Locke dan Schweiger (1979) dalam Young (1985). Schiff dan Lewin (1970) dan Brownell dan McInnes (1986) menemukan pula bahwa tantangan dan kepuasan dalam bekerja dimotivasi dari kemudahan dalam pencapaian target *budget* sehingga perlu partisipasi untuk menciptakan *slack* agar pencapaian target mudah dan menguatkan harapan untuk mendapatkan penghargaan. Dunk (1993) tidak menemukan cukup bukti bahwa meningkatnya partisipasi menyebabkan *slack* meningkat. Sebaliknya menemukan kecenderungan *slack* berkurang dengan meningkatnya partisipasi jika asimetri informasi dan *budget emphasis* tinggi (Dunk, 1993).

Tabel 2.2. menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian berkaitan dengan dampak tuntutan akuntabilitas, dalam hal ini dikaitkan dengan *budget emphasis* atau sistem kontrol *budget* yang ketat, terhadap *budgetary slack*. Kesimpulan para peneliti terdahulu terbagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok yang berpendapat bahwa tuntutan akuntabilitas memiliki dampak positif terhadap *budgetary slack* dan kelompok yang berpendapat sebaliknya. Tuntutan akuntabilitas memiliki dampak positif terhadap *budgetary slack* artinya semakin tinggi tuntutan akuntabilitas maka terjadi penurunan *slack* dan sebaliknya.

Tabel 2.2.

Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas terhadap Budgetary Slack

Peneliti	Hasil
Onsi (1973)	Tuntutan akuntabilitas berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Cammann (1976)	Tuntutan akuntabilitas berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Oiley (1978)	Tuntutan akuntabilitas berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Young (1985)	Tuntutan akuntabilitas berdampak positif terhadap <i>slack</i> .
Merchant (1985)	Tuntutan akuntabilitas berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Dunk (1993)	Tuntutan akuntabilitas berdampak positif terhadap <i>slack</i> .
Van der Stede (2001)	Tuntutan akuntabilitas berdampak positif terhadap <i>slack</i> .

Penelitian Young (1985) dan Dunk (1993) membuktikan bahwa peningkatan tekanan sosial pada pencapaian target *budget* ternyata menurunkan jumlah *slack*. Bukti yang sama ditunjukkan pula oleh penelitian Van der Stede (2001) dimana tuntutan untuk mencapai target *budget*, dengan meninjau kembali *budget* setelah pelaksanaan program, tidak memberi ruang untuk *budgetary slack*. Hasil penelitian ini

sejalan dengan pernyataan Merchant (1998) dalam Van der Stede (2001) mengenai kontrol yang menekankan pada hasil akhir yang dicapai (*output oriented*).

Penelitian Onsi (1973), Cammann (1976) dalam Merchant (1985), dan Otley (1978) menunjukkan adanya hubungan positif antara *budgetary slack* dengan sistem kontrol *budget* yang ketat, yang menekankan pada pencapaian target *budget*, oleh manajemen puncak. Relasi positif ini berarti semakin tinggi kontrol *budget* untuk pencapaian target *budget* maka cenderung semakin tinggi pula kebutuhan untuk menciptakan *slack*. Merchant (1985) dalam penelitiannya menemukan pula bukti adanya hubungan positif antara *budgetary slack* dengan sistem kontrol *budget* yang ketat, namun bukti tidak cukup kuat.

Pada tabel 2.3. terlihat adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*. Asimetri informasi dapat berdampak positif atau negatif terhadap *budgetary slack*. Asimetri informasi memiliki dampak positif terhadap *budgetary slack* artinya terdapat relasi negatif dimana semakin tinggi asimetri informasi maka terjadi penurunan *slack* dan sebaliknya.

Penelitian Onsi (1973) dan Dunk (1993) membuktikan bahwa adanya asimetri informasi, dalam hal ini berkaitan dengan informasi untuk dapat mendeteksi mengenai kemampuan produktivitas yang sesungguhnya, ternyata menurunkan jumlah *slack*. Hal ini menurut Onsi (1973) berkaitan dengan perilaku individu. Asimetri informasi menyebabkan atasan mengalami kesulitan untuk mendeteksi kemampuan produktivitas yang sesungguhnya sehingga berkurang tekanan terhadap bawahan untuk mencapai target *budget* dan kebutuhan menciptakan *slack* ikut berkurang (Onsi, 1973).

Tabel 2.3.

Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Asimetri Informasi terhadap
Budgetary Slack

Peneliti	Hasil
Onsi (1973)	Asimetri informasi berdampak positif terhadap <i>slack</i>
Young (1985)	Tidak menemukan bukti bahwa asimetri informasi berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Merchant (1985)	Asimetri informasi berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .
Dunk (1993)	Asimetri informasi berdampak positif terhadap <i>slack</i> .
Fitri (2004)	Asimetri informasi tidak signifikan berdampak negatif terhadap <i>slack</i> .

Sebaliknya penelitian Merchant (1985) membuktikan bahwa rendahnya asimetri informasi menyebabkan atasan memiliki kemampuan untuk mendeteksi kemampuan produktivitas yang sesungguhnya atau *slack* sehingga kecenderungan menciptakan *slack* menurun. Young (1985) dalam penelitiannya menguji pula hipotesis dimana partisipasi bawahan yang memiliki informasi khusus menciptakan lebih banyak *slack* daripada partisipasi bawahan tanpa informasi khusus. Dengan demikian dapat disimpulkan jika asimetri informasi rendah, maka *slack* juga rendah dan sebaliknya jika asimetri informasi tinggi, maka *slack* juga tinggi. Hal ini sejalan dengan Christensen (1982, dalam Young, 1985) yang menyatakan bahwa *principal* sulit untuk membujuk *agent* agar membagi informasi khusus yang dimilikinya. Adanya asimetri informasi justru meningkatkan kesempatan untuk menciptakan *slack* karena kurangnya informasi yang dimiliki atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan mendorong bawahan untuk tidak membagi informasi khusus yang dimilikinya (Christensen, 1982 dalam Young, 1985). Fitri (2004) menguji pula

dampak asimetri informasi pada munculnya *budgetary slack*, namun dampak tersebut tidak terbukti signifikan.

Tabel 2.4.

Penelitian Terdahulu mengenai Pengaruh Perilaku terhadap Budgetary Slack

Peneliti	Hasil
Lowe dan Shaw (1968)	Perilaku berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Schiff dan Lewin (1970)	Perilaku berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Onsi (1973)	Perilaku berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Cammann (1976)	Perilaku berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Collins (1978)	Perilaku berdampak negatif terhadap <i>slack</i>
Young (1985)	Perilaku berdampak negatif terhadap <i>slack</i>

Schiff dan Lewin (1970), Cammann (1976), dan Collins (1978) memprediksi bahwa jika manajer percaya akan adanya penghargaan jika target *budget* tercapai, maka mereka akan berupaya untuk menciptakan *slack* (perilaku terhadap tekanan). Prediksi ini menguatkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Lowe dan Shaw (1968) dalam Merchant (1985). Literatur berkaitan dengan perilaku menyatakan hal yang sama bahwa *slack* merupakan bias manajerial, respon defensif, dan perilaku untuk melonggarkan *budget* (Hopwood, 1976; Kerr, 1979; Schein, 1979; serta Anthony dan Dearden, 1981; dalam Merchant 1985). Onsi (1973) menemukan adanya relasi positif antara *budgetary slack* dengan perilaku tertekan untuk mencapai target *budget*. Penelitian Young (1985) membuktikan bahwa bawahan yang memiliki perilaku menghindari risiko akan berusaha menciptakan *slack*. Jadi perilaku memiliki dampak negatif terhadap *slack* berarti ada kecenderungan perilaku individu yang mengalami tekanan untuk menciptakan *slack*. Ringkasan kesimpulan para peneliti terdahulu tersebut terdapat pada tabel 2.4. yang menunjukkan kekonsistenan hasil

studi mengenai dampak negatif perilaku terhadap *slack*. Jadi individu dalam organisasi yang berperilaku menghindari risiko, semakin tinggi kebutuhannya untuk menciptakan *slack* jika merasa semakin tertekan dalam menjalankan tugasnya.

2.8.2. Penelitian mengenai Korelasi antara *Budgetary Participation*, Tuntutan akuntabilitas, Asimetri Informasi, dan Perilaku Individu.

Beberapa hasil penelitian yang menguji hubungan antara variabel yang mempengaruhi *budgetary slack* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5.

Penelitian Terdahulu mengenai Hubungan antara Tuntutan akuntabilitas dengan *Budgetary Participation*

Peneliti	Hasil
Hanson (1966)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan <i>budgetary participation</i> .
Van der Stede (2001)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan <i>budgetary participation</i> .

Tabel 2.5. menunjukkan hasil penelitian berkaitan dengan hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan *budgetary participation* dengan kesimpulan bahwa tuntutan akuntabilitas memiliki hubungan positif dengan *budgetary participation*. Hanson (1966) mengungkapkan bahwa dalam sistem kontrol yang menekankan pada pencapaian hasil sesuai *budget* menyebabkan manajer membutuhkan *budget* yang fleksibel melalui *budgetary participation*. Menurut Van der Stede (2001) penekanan pada peninjauan kembali *budget* secara terperinci dan pencapaian target *budget* menyebabkan perlunya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran agar terjadi pertukaran informasi yang diperlukan untuk melakukan kontrol atas *budget*. Dengan *budgetary participation* diasumsikan dapat diperoleh informasi yang dapat

digunakan untuk mendeteksi jika ada bawahan yang bertindak sekehendak hati. Bukti ini sejalan dengan konsep Anthony dan Govindarajan (1998) dalam Van der Stede (2001) yaitu berkaitan dengan dimensi keterlibatan dalam kontrol yang ketat. Jadi berdasarkan hasil studi Hanson (1966) dan Van der Stede (2001) dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tuntutan akuntabilitas, maka semakin tinggi pula kebutuhan untuk berpartisipasi dalam penyusunan *budget*.

Tabel 2.6.

Penelitian Terdahulu mengenai Hubungan Tuntutan akuntabilitas terhadap Asimetri Informasi

Peneliti	Hasil
Young (1985)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi.
Van der Stede (2001)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi.

Kesimpulan mengenai hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan asimetri informasi terlihat pada tabel 2.6. Kedua kesimpulan tersebut menunjukkan adanya korelasi positif antara tuntutan akuntabilitas dengan asimetri informasi. Penelitian Young (1985) membuktikan bahwa adanya tekanan sosial menyebabkan kecenderungan untuk menyembunyikan informasi khusus yang dimilikinya terkait dengan kemampuan produktivitas yang sebenarnya sehingga tekanan akan berkurang. Penekanan pada peninjauan kembali *budget* secara terperinci dan pencapaian target *budget* menunjukkan adanya kontrol yang ketat terhadap *budget* sehingga untuk melakukan kontrol tersebut diperlukan informasi yang cukup. Akibatnya ada kecenderungan untuk menyembunyikan informasi (Van der Stede, 2001).

Hasil penelitian terdahulu pada tabel 2.7. membuktikan adanya korelasi positif antara tuntutan akuntabilitas dengan *budgetary participation*, kecuali Otley (1978) dalam Van der Stede (2000). Otley (1978) dalam Van der Stede (2000) menemukan bahwa manajer tidak tampak mengalami peningkatan perasaan tertekan dengan sistem kontrol *budget* yang ketat.

Tabel 2.7.

Penelitian Terdahulu mengenai Hubungan Tuntutan akuntabilitas terhadap Perilaku

Peneliti	Hasil
Hopwood (1972)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan perilaku.
Onsi (1973)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan perilaku.
Cammann (1976)	Tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan perilaku.
Otley (1978)	Tidak menemukan bukti adanya korelasi positif antara tuntutan akuntabilitas dengan perilaku.

Penelitian Hopwood (1972) dalam Van der Stede (2000), Onsi (1973) dan Cammann (1976) dalam Merchant (1985) membuktikan bahwa sistem kontrol yang ketat berpengaruh pada perilaku bawahan yang berusaha melindungi diri (*defensive subordinate responses*). Berarti terdapat hubungan positif antara tuntutan akuntabilitas dengan perilaku individu dalam organisasi. Merchant (1998) dalam Van der Stede (2001) mengenai kontrol yang menekankan pada individu (*personnel control*).

Terdapat dua pendapat mengenai korelasi antara *budgetary participation* dengan asimetri informasi (Tabel 2.8.). Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa *budgetary participation* menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan untuk memberikan penghargaan atau sanksi. Jadi asimetri informasi berkurang.

Tabel 2.8.

Penelitian Terdahulu mengenai Hubungan *Budgetary Participation* terhadap Asimetri Informasi

Peneliti	Hasil
Brownell dan McInnes (1986)	Partisipasi memiliki korelasi negatif dengan asimetri informasi.
Van der Stede (2001)	Partisipatif memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi.

Sebaliknya Van der Stede (2001) membuktikan bahwa partisipasi memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi yang berarti semakin tinggi partisipasi, justru semakin tinggi asimetri informasi. Partisipasi penting untuk memperoleh informasi yang berguna dalam memprediksi perilaku berkaitan dengan *budget* (Swieringa dan Moncur, 1975, dalam Collins, 1978). Jadi terdapat ketidakkonsistenan hasil studi antara Brownell dan McInnes (1986) dan Van der Stede (2001). Jika dikaitkan dengan landasan teori, *budgetary participation* adalah kondisi dimana individu yang terlibat di dalam proses penyusunan *budget* memiliki pengaruh terhadap *budget* dan mendapatkan insentif jika berdasarkan evaluasi, target *budget* tersebut tercapai sesuai yang diharapkan (Brownell, 1982a). Atasan memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan *budget* agar memperoleh informasi yang diperlukan dalam melakukan kontrol dan evaluasi terhadap bawahan (Dunk, 1993). Dengan demikian asimetri informasi berkurang.

Berdasarkan penelitian terdahulu pada tabel 2.9. menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif antara asimetri informasi dengan perilaku. Hasil penelitian Young (1985) membuktikan bahwa asimetri informasi menyebabkan tekanan sosial yang dirasakan oleh bawahan yang memiliki informasi khusus lebih rendah daripada

bawahan yang tidak memiliki informasi khusus. Hasil ini dibuktikan pula oleh penelitian Chow *et al* (1988).

Tabel 2.9.

Penelitian Terdahulu mengenai Hubungan Asimetri Informasi terhadap Perilaku

Peneliti	Hasil
Young (1985)	Asimetri informasi memiliki korelasi negatif terhadap perilaku
Chow et al. (1988)	Asimetri informasi memiliki korelasi negatif terhadap perilaku

Dalam Brownell dan McInnes (1986) terdapat beberapa temuan bahwa terdapat korelasi positif antara perilaku (motivasi) dan partisipasi (Becker dan Green, 1962; Hofstede, 1967; Searfoss dan Monczka, 1973; Searfoss, 1976; Kenis, 1979; dan Merchant, 1981). Penelitian Brownell dan McInnes membuktikan pula hal yang sama, sesuai dengan Ronen dan Livingstone (1975) dalam Brownell dan McInnes (1986) yang mengemukakan bahwa terdapat kecenderungan individu untuk melibatkan kepentingan pribadi di tempat mereka memiliki kontribusi. Tiller (1983) dalam Brownell dan McInnes (1986) berargumen bahwa partisipasi memungkinkan manajer untuk mengubah karakteristik tugas sehingga sesuai dengan harapan khususnya jika diberikan sanksi jika gagal mencapai tujuan organisasi (perilaku menghadapi tekanan). Berdasarkan sejumlah studi yang digunakan sebagai acuan, Vroom (1964) dalam Dunbar (1971) menyatakan bahwa *subordinates* yang diberi kesempatan lebih banyak untuk terlibat dalam penyusunan *budget* mengalami peningkatan kinerja karena sebagian dari kepentingan pribadinya terakomodir. Partisipasi dapat membantu

individu memastikan bahwa target *budget* lebih relevan untuk dicapai (Hofstede, 1967 dalam Dunbar, 1971).

Sebaliknya hasil penelitian Dunbar (1971) menunjukkan tidak terdapat bukti bahwa perilaku tertekan memiliki korelasi positif dengan partisipasi. Hasil ini diasumsikan karena partisipasi mereka tidak mendapatkan penghargaan yang sesuai. Jadi kebutuhan akan partisipasi tidak meningkat walaupun tekanan dalam pekerjaan meningkat. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.10.

Tabel 2.10.

Penelitian Terdahulu mengenai Hubungan Perilaku terhadap Budgetary Participation

Peneliti	Hasil
Schiff dan Lewin (1970)	Perilaku memiliki korelasi positif terhadap partisipasi
Dunbar (1971)	Perilaku tidak terbukti memiliki korelasi positif terhadap partisipasi
Brownell dan McInnes (1986)	Perilaku memiliki korelasi positif terhadap partisipasi

BAB 3

MODEL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Model Penelitian

Budget dibuat berdasarkan keputusan dan partisipasi yang kolektif (Titi dan Singh, 1995 dalam Kilby, 2004). Dengan adanya *budgetary participation* (partisipasi penganggaran) diharapkan *budget* yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing pihak (divisi, departemen, proyek, atau program). Berdasarkan masukan dari masing-masing pihak tersebut, diharapkan semua informasi yang didapatkan, tidak mengakibatkan informasi yang asimetri. Dengan demikian proses penyusunan *budget* melibatkan masukan dari bawahan untuk memperoleh informasi yang sejelas-jelasnya dan dipengaruhi oleh perilaku individu dalam organisasi berkaitan dengan misi organisasi dalam peningkatan harkat masyarakat yang diperjuangkan. Perilaku individu dalam penelitian ini dikaitkan dengan motivasi, budaya, dan komitmen individu yang memiliki kemungkinan berbeda dengan organisasi.

Dalam prakteknya, tidak seluruh individu dalam organisasi yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan *budget* (*budgetary participation*) memberikan semua informasi yang ada (asimetri informasi) sehingga menimbulkan *budgetary slack*. *Slack* umumnya terjadi adalah dengan meninggikan biaya sehingga misi yang dijalankan tidak terhenti di tengah jalan, namun mudah dalam membuat laporan yang *accountable* sesuai dengan anggaran. Dengan demikian *slack* yang ada digunakan untuk tujuan tertentu atau disimpan untuk dapat dipergunakan di kemudian hari pada

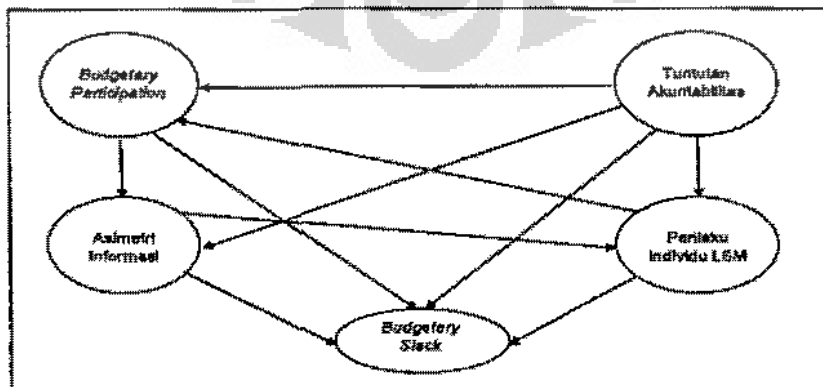
saat kekurangan dana atau terdapat keperluan dana mendesak (Cyert dan March, 1963 dalam Merchant 1985). Namun *slack* tidak selalu berkonotasi negatif, dalam arti digunakan untuk kepentingan aktivitas organisasi agar tidak terhenti di tengah jalan.

LSM terikat kontrak dengan pihak pemberi dana, sehingga mereka akan berupaya untuk mencapai standar akuntabilitas yang diminta oleh pihak pemberi dana (*upward accountability*; Kilby, 2004). Implikasinya, tidak jarang terjadi LSM tidak menjalankan peranan mereka sebagai lembaga yang berperan memberdayakan masyarakat, dimana mereka memiliki tanggung jawab yang sama kepada masyarakat yang diberdayakannya dalam hal akuntabilitas (*downward accountability*; Kilby, 2004).

Berdasarkan pemikiran di atas dan tinjauan kepustakaan, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini ingin menguji pula hipotesis adanya korelasi positif atau negatif antar-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*. Model penelitian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (gambar 3.1):

Gambar 3.1.

Model Penelitian Faktor-Faktor Penentu *Budgetary Slack*



3.2. Hipotesis Penelitian

3.2.1. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh *Budgetary Participation*, Tuntutan akuntabilitas, Asimetri Informasi, dan Perilaku Individu terhadap *Budgetary Slack* (Hipotesis 1)

Hipotesis 1a didasarkan pada konsep partisipasi menurut Argyris (1952) dalam Milani (1975) yang merujuk pada deskripsi mengenai seberapa besar kesempatan yang diberikan kepada *subordinate* untuk memilih tindakan yang dikehendakinya sehingga *subordinate* merasa peduli dengan pencapaian target anggaran. Konsep ini dikuatkan oleh Becker dan Green (1962) yang menyatakan bahwa *budgetary participation* menghasilkan usaha yang giat dari para pekerja untuk mencapai tujuan berdasarkan anggaran yang ada.

Penelitian Onsi (1973) dan Cammann (1976) dalam Merchant (1985) membuktikan partisipasi aktif dari manajer dalam proses *budgeting* berimplikasi pada menurunnya kebutuhan mereka untuk menciptakan *slack*. Jadi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan *budget* menurunkan *slack*. Berdasarkan konsep ini terlihat bahwa semakin tinggi *budgetary participation* maka semakin rendah *budgetary slack*. Dengan demikian, hipotesis pertama penelitian ini berkaitan dengan pengaruh *budgetary participation* terhadap *budgetary slack* yang memiliki dampak positif. Berarti adanya partisipasi menyebabkan *slack* berkurang.

Penelitian ini memprediksi bahwa dengan partisipasi maka diasumsikan segala kebutuhan manajer atau direktur LSM, dalam hal ini baik mencakup kepentingan pribadi maupun organisasi, untuk mencapai target anggaran sesuai dengan tujuan organisasi telah diakomodir. Dengan demikian hipotesis untuk hubungan tersebut adalah sebagai berikut:

H1a: *Budgetary participation* mempengaruhi *budgetary slack* secara negatif.

Akuntabilitas berkaitan dengan pengaturan dan kinerja individu, grup, atau organisasi dan bukanlah suatu hal yang mudah khususnya dalam pelaporan (Mulgan, 2003, dalam Kilby, 2004). Tuntutan akuntabilitas LSM dikaitkan penelitian ini dengan kekakuan dalam penilaian kinerja berdasarkan *budget* (*rigid budgetary control style*: Hopwood, 1972 dalam Otley, 2000), dimana kinerja LSM dievaluasi berdasarkan *budget*. Akibatnya direktur dan manajer LSM akan berupaya lebih berhati-hati dalam menyusun *budget* berkaitan dengan laporan yang harus mereka pertanggungjawabkan. Jika pihak pemberi dana meragukan kemampuan LSM, dalam hal ini manajer atau direktur, berdasarkan evaluasi kinerja melalui laporan berdasarkan *budget*, dapat berdampak pada hilangnya kepercayaan pihak pemberi dana. Jadi terdapat kontrol yang ketat berkaitan dengan *budget* oleh pihak pemberi dana. Oleh karena itu tuntutan akuntabilitas dapat menyebabkan LSM menjadi kurang kreatif dalam menelurkan ide-ide baru karena ada ketakutan tidak dapat memenuhi tuntutan akuntabilitas tersebut berdasarkan *tools* yang ada (Ebrahim, 2003). Hal ini berimplikasi pada kecenderungan untuk menyusun *budget* yang mudah untuk dicapai dan meningkatkan kesempatan mendapat dana kembali di masa yang akan datang.

Penelitian Onsi (1973) dan Cammann (1976) dalam Merchant (1985) menunjukkan adanya hubungan positif antara *budgetary slack* dengan sistem kontrol *budget* yang ketat, yang menekankan pada pencapaian target *budget*, oleh manajemen puncak. Relasi positif ini berarti semakin tinggi kontrol *budget* untuk pencapaian target *budget* maka cenderung semakin tinggi pula kebutuhan untuk menciptakan *slack*.

Berdasarkan hal tersebut di atas disimpulkan bahwa terdapat dampak negatif dari tuntutan akuntabilitas yaitu *budgetary slack* meningkat. Hal ini berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas sesuai dengan *budget* yang menyebabkan ketidakpastian penerimaan dana di masa yang akan datang. Oleh karenanya hipotesis penelitian berkaitan dengan pengaruh tuntutan akuntabilitas terhadap *budgetary slack* dinyatakan sebagai berikut:

H1b: Tuntutan akuntabilitas mempengaruhi *budgetary slack* secara positif.

Adanya asimetri informasi justru meningkatkan kesempatan untuk menciptakan *slack* karena kurangnya informasi yang dimiliki atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan mendorong bawahan untuk tidak membagi informasi khusus yang dimilikinya (Christensen, 1982 dalam Young, 1985). Pendapat ini dikuatkan oleh Baiman dan Evans (1983) dalam Young (1985) bahwa *principal* menghadapi masalah dalam membujuk *agents* agar membagi informasi khusus yang dimilikinya jika informasi tersebut nantinya berguna dalam mengevaluasi kinerja *agents*. Penelitian Merchant (1985) membuktikan bahwa rendahnya asimetri informasi menyebabkan atasan memiliki kemampuan untuk mendeteksi kemampuan produktivitas yang sesungguhnya atau *slack* sehingga kecenderungan menciptakan *slack* menurun. Sebaliknya tingginya asimetri informasi menyebabkan *slack* meningkat karena atasan tidak memiliki kemampuan untuk mendeteksi *slack*.

Dengan demikian Asimetri informasi, adanya informasi khusus yang dimiliki oleh pihak LSM yang tidak dimiliki oleh pihak pemberi dana, menimbulkan kecenderungan bagi LSM untuk menciptakan *slack*. Jadi *budgetary slack* akan semakin besar jika terdapat asimetri informasi yang besar dan sebaliknya. Asimetri

informasi yang memiliki dampak negatif terhadap *budgetary slack*, dihipotesiskan sebagai berikut:

H1c: Asimetri informasi mempengaruhi *budgetary slack* secara positif.

George dan Jones (2002) mendefinisikan perilaku (kerja) sebagai sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran mengenai bagaimana harus bertindak berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja. Sementara menurut Schiff dan Lewin (1970) perilaku manajer dikaitkan dengan keyakinan akan adanya penghargaan jika target *budget* tercapai, sehingga demi tercapainya target *budget* mereka akan berupaya untuk menciptakan *slack* (perilaku terhadap tekanan).

Berdasarkan pembahasan mengenai perilaku individu dan kaitannya dengan *budgetary slack* tersebut, penelitian ini mengambil hipotesis mengenai dampak negatif perilaku individu dalam LSM terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini memprediksi bahwa perilaku individu dalam LSM yang tertekan berimplikasi pada cara untuk mengurangi tekanan yaitu dengan menciptakan *slack*. Dengan demikian hipotesis untuk korelasi positif tersebut adalah sebagai berikut:

H1d: Perilaku Individu dalam LSM mempengaruhi *budgetary slack* secara positif.

3.2.2. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas dan Perilaku Individu terhadap *Budgetary Participation* (Hipotesis 2).

Studi Hanson (1966) menemukan bahwa dalam sistem kontrol yang menekankan pada pencapaian hasil sesuai *budget* menyebabkan manajer membutuhkan *budget* yang fleksibel melalui *budgetary participation*. Demikian pula

halnya dengan penelitian Van der Stede (2001) yang menemukan bahwa peninjauan kembali *budget* secara terperinci dan pencapaian target *budget* menyebabkan perlunya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran agar terjadi pertukaran informasi yang diperlukan untuk melakukan kontrol atas *budget*. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini memprediksi bahwa tuntutan akuntabilitas mendorong banyak pihak di dalam LSM untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian terdapat korelasi positif antara tuntutan akuntabilitas dengan *budgetary participation* yang dihipotesiskan sebagai berikut:

H2a: Tuntutan akuntabilitas mempengaruhi *budgetary participation* secara positif.

Ronen dan Livingstone (1975) dalam Brownell dan McInnes (1986) mengemukakan bahwa terdapat kecenderungan individu untuk melibatkan kepentingan pribadi di tempat mereka memiliki kontribusi. Partisipasi dapat membantu individu memastikan bahwa target *budget* lebih relevan untuk dicapai (Hofstede, 1967 dalam Dunbar, 1971). Partisipasi memungkinkan manajer, individu yang mengalami tekanan, untuk mengubah karakteristik tugas sesuai dengan harapan khususnya jika diberikan sanksi jika gagal mencapai tujuan organisasi (Tiller, 1983 dalam Brownell dan McInnes, 1986). Jadi kesempatan berpartisipasi akan digunakan untuk menegosiasikan *budget* menjadi lebih mudah untuk dicapai atau fleksibel, sehingga tidak mengalami atau mengurangi tekanan, dan harapan untuk mendapatkan penghargaan. Hipotesis atas hubungan perilaku individu dan *budgetary participation* adalah sebagai berikut:

H2b: Perilaku individu LSM mempengaruhi *budgetary participation* secara positif

3.2.3. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas dan *Budgetary Participation* terhadap Asimetri Informasi (Hipotesis 3).

Informasi dan akuntabilitas memiliki keterkaitan dimana penelusuran informasi dan akuntabilitas merupakan hal yang umum dalam lingkungan *public accounting* dan keduanya memiliki korelasi yang penting. Korelasi tersebut berkaitan terhadap peningkatan jumlah upaya yang dicurahkan untuk mencari informasi yang merupakan respon umum demi akuntabilitas dalam *public accounting* (Gibbins dan Newton, 1994). Jadi frekuensi respon akan akuntabilitas meningkatkan jumlah upaya yang dicurahkan untuk mencari informasi dalam rangka menyelesaikan pekerjaan terhadap baik sehingga mencapai kinerja yang baik pula. Peningkatan waktu yang dicurahkan untuk mencari informasi menyebabkan kecenderungan untuk menyembunyikan informasi khusus yang dimiliki.

Penelitian Young (1985) membuktikan bahwa adanya tekanan sosial menyebabkan kecenderungan untuk menyembunyikan informasi khusus yang dimilikinya terkait dengan kemampuan produktivitas yang sebenarnya sehingga tekanan akan berkurang. Penekanan pada peninjauan kembali *budget* secara terperinci dan pencapaian target *budget* menunjukkan adanya kontrol yang ketat terhadap *budget* sehingga untuk melakukan kontrol tersebut diperlukan informasi yang cukup. Akibatnya ada kecenderungan untuk menyembunyikan informasi (Van der Stede, 2001).

Berdasarkan penjelasan di atas, menguatkan persepsi penelitian ini mengenai peningkatan tuntutan akuntabilitas yang menyebabkan peningkatan asimetri informasi

untuk mengurangi tekanan, sehingga hipotesis dari hubungan tersebut adalah sebagai berikut:

H3a: Tuntutan akuntabilitas mempengaruhi asimetri informasi secara positif.

Becker dan Green (1962) dalam Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa *budgetary participation* menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan untuk memberikan penghargaan atau sanksi. Jadi asimetri informasi berkurang. Kesimpulan ini dikuatkan pula oleh Welsh *et al* (2000) dalam Fitri (2004) bahwa asimetri informasi dapat dikurangi melalui *budgetary participation*. Namun ketika informasi khusus tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja dan memberikan penghargaan atau sanksi, *budgetary participation* memiliki dampak negatif yaitu meningkatkan asimetri informasi dalam organisasi tersebut (Van der Stede, 2001). Berdasarkan kesimpulan beberapa hasil studi tersebut maka hipotesis atas korelasi antara *budgetary participation* dengan asimetri informasi adalah sebagai berikut:

H3b: *Budgetary participation* mempengaruhi asimetri informasi secara positif.

3.2.4. Hipotesis Penelitian mengenai Pengaruh Tuntutan akuntabilitas dan Asimetri Informasi terhadap Perilaku Individu LSM (Hipotesis 4).

Penelitian Hopwood (1972) dalam Van der Stede (2000), Onsi (1973) dan Cammann (1976) dalam Merchant (1985) membuktikan bahwa sistem kontrol yang ketat berpengaruh pada perilaku bawahan yang berusaha melindungi diri (*defensive subordinate responses*). Berarti terdapat hubungan positif antara tuntutan akuntabilitas dengan perilaku individu yang tertekan dalam organisasi. Berdasarkan

penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini mengambil hipotesis adanya korelasi positif antara tuntutan akuntabilitas dengan perilaku individu dalam LSM. Penelitian ini memprediksi bahwa peningkatan tuntutan akuntabilitas menyebabkan meningkatnya perasaan tertekan pada individu dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian hipotesis untuk hubungan tersebut adalah sebagai berikut:

H4a: Tuntutan akuntabilitas mempengaruhi perilaku individu LSM secara positif.

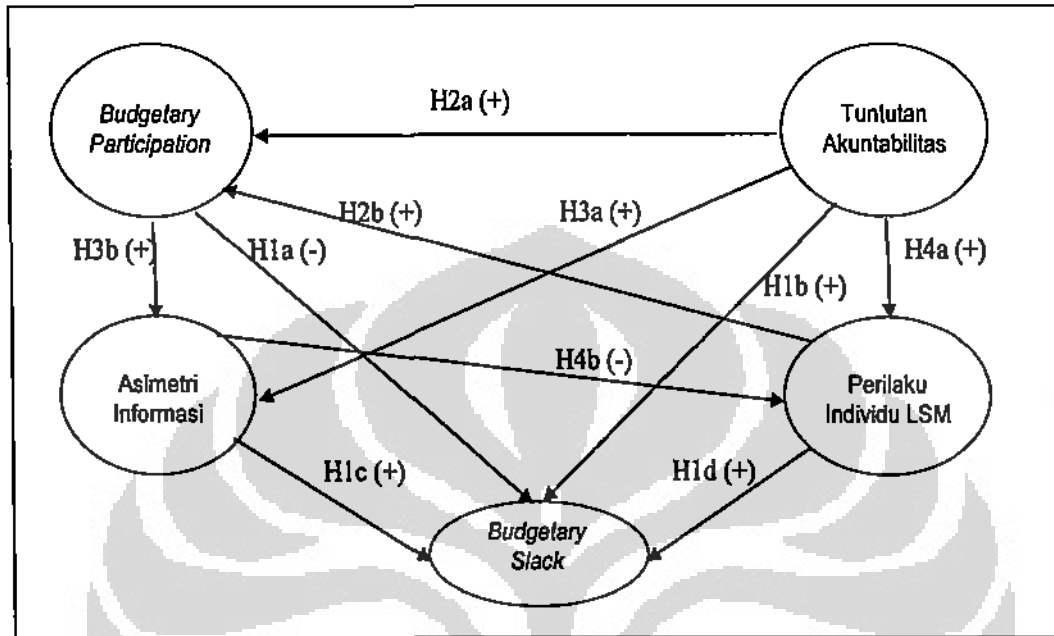
Hasil penelitian Young (1985) dan Chow *et al* (1988) membuktikan bahwa asimetri informasi menyebabkan tekanan sosial yang dirasakan oleh bawahan lebih rendah daripada bawahan yang tidak memiliki informasi khusus. Oleh karena itu penelitian ini mengambil hipotesis adanya korelasi negatif antara asimetri informasi dengan perilaku individu dalam LSM. Penelitian ini memprediksi bahwa tuntutan akuntabilitas lebih tinggi pada LSM yang tidak memiliki informasi khusus yang menyebabkan meningkatnya perasaan tertekan pada individu dalam LSM untuk menjalankan pekerjaannya. Tuntutan akuntabilitas lebih tinggi, karena asimetri informasi yang rendah memungkinkan pihak pemberi dana untuk mendeteksi jika ada penyimpangan *budget*. Dengan demikian hipotesis untuk hubungan tersebut adalah sebagai berikut:

H4b: Asimetri informasi mempengaruhi perilaku individu LSM secara negatif.

Berdasarkan hipotesis penelitian, maka model penelitian lengkap dengan *predicted sign* dari hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut (gambar 3.2.):

Gambar 3.2.

Model Penelitian dan Hipotesis



BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji hipotesis pengaruh *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini ingin menguji pula hipotesis adanya korelasi positif atau negatif antar-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*. Jadi jenis penelitian ini adalah penelitian empiris dengan menggunakan analisis untuk mendapat gambaran keterkaitan antara *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM dan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap *budgetary slack*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan perangkat lunak yang disebut *Linear Structural Relationship (LISREL) 8.72 full version* untuk menggambarkan model alternatif dan menguji kecocokan hipotesis model berdasarkan data sampel.

4.1. Obyek Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah direktur dan manajer dari seluruh LSM di Indonesia. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah direktur dan manajer (individu) dari sejumlah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Indonesia yang memperoleh dana eksternal, baik domestik maupun internasional, berdasarkan data Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penelitian Ekonomi dan Sosial (LP3ES, buku direktori *peacebuilding* Indonesia, Januari 2007) dan data versi Lembaga Penelitian

SMERU (8 Juni 2007). Total jumlah LSM di Indonesia menurut kedua data tersebut lebih dari 2000 (lokal dan asing) namun sebagian besar berdomisili atau melakukan aktivitas di Jawa dan Sumatera. Oleh karena itu yang menjadi target sampel adalah direktur dan manajer LSM di Indonesia, khususnya Jawa dan Sumatera, yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Unit analisis penelitian adalah di tingkat individual karena fokus penelitian berkaitan dengan *budgetary slack* yang muncul dalam proses penyusunan anggaran dipengaruhi oleh individu yang berpartisipasi sebagai penyusun anggaran.

4.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menguji hipotesis dari penelitian ini digunakan metode survei, sebagai sarana pengumpulan data, terhadap direktur dan manajer (individu) dari sejumlah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Indonesia khususnya Jawa dan Sumatra. Pilihan peneliti untuk mendistribusikan kuesioner lebih banyak di Jawa dan Sumatra (*purposive sample*) dengan pertimbangan: (1) responden adalah direktur atau manajer LSM yang turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran; (2) jumlah LSM yang relatif cukup banyak untuk mewakili sekitar 746 LSM yang ada di Indonesia (versi website LP3ES direktori *piecebuilding* Indonesia per 18 April 2007) atau lebih dari 2000 LSM (lokal dan asing, menurut versi Lembaga Penelitian SMERU per 8 Juni 2007); dan (3) lokasi LSM yang berkaitan dengan bencana yang terjadi di Indonesia, khususnya paska Tsunami di Aceh dan sekitarnya, Gempa di Boyolali dan sekitarnya serta Lumpur Panas di Sidoarjo dan sekitarnya. Direktur dan manajer LSM di DKI Jakarta termasuk dalam daftar responden yang diutamakan karena jumlahnya yang relatif besar dan memiliki lingkup nasional.

Jadi data yang diperoleh merupakan data primer karena data berasal langsung dari sumber aslinya (Sekaran, 2003) dengan unit analisis di tingkat individual. Metode pemilihan sampel yang digunakan yaitu dengan metode *purposive sampling* telah dijelaskan pada alinea sebelumnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sekaran (2003) bahwa metode *purposive sampling* adalah metode pengumpulan data berdasarkan kriteria tertentu. Periode pengumpulan data kuesioner, mulai dari pendistribusian hingga kuesioner diterima kembali, selama tiga bulan yaitu sejak tanggal 1 April 2007 hingga 30 Juni 2007. Kuesioner yang diterima setelah tanggal 30 Juni 2007 tidak dipergunakan dalam pengujian hipotesis.

Kuesioner yang akan diedarkan disertai dengan surat pengantar yang menjelaskan tujuan penelitian yang dilakukan serta petunjuk pengisian kuesioner. Kuesioner yang sudah disiapkan (Lampiran A), dikirimkan via email, pos, maupun diantarkan langsung ke LSM yang bersangkutan. Sebelum mengirimkan kuesioner via pos, peneliti lebih dahulu menghubungi LSM yang bersangkutan untuk mengkonfirmasi alamat LSM tersebut dan sedikit menjelaskan mengenai kuesioner yang dikirim.

Oleh karena daftar pertanyaan yang diajukan cukup banyak, maka diperkirakan waktu pengisian lebih kurang 20 menit. Untuk kuesioner yang diantarkan langsung ke LSM, karena kesibukan responden bekerja, maka kuesioner yang diharapkan sudah diisi lengkap baru diperoleh setelah pukul lima sore pada hari yang sama atau beberapa hari setelah kuesioner itu diberikan. Demikian pula halnya dengan kuesioner yang dikirimkan via email atau pos. Kuesioner yang terisi lengkap paling cepat diperoleh keesokan harinya atau baru diterima hingga dua minggu kemudian.

Wawancara mendalam, sebagai bahan masukan untuk memperdalam analisis, dilakukan terhadap jajaran direktur dan para manajer. Para direktur dan manajer tidak dibatasi dari divisi administrasi dan keuangan saja karena para direktur dan manajer dari divisi lainnya mungkin turut pula sebagai penyusun anggaran.

4.3. Operasionalisasi Variabel Dan Pengukuran

Variabel laten merupakan variabel kunci yang menjadi fokus perhatian dalam penelitian ini. Variabel ini merupakan konsep abstrak yang hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui pengaruhnya pada variabel teramati (Wijanto, 2006). Terdapat dua jenis variabel laten yaitu variabel laten endogen dan eksogen dalam SEM (Wijanto, 2006).

Variabel laten endogen adalah variabel terikat pada minimal satu persamaan dalam model meskipun dalam persamaan lainnya merupakan variabel bebas. Variabel laten eksogen adalah variabel bebas dalam semua persamaan. Variabel laten endogen dalam penelitian ini yaitu *budgetary slack*, *budgetary participation*, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM. Sementara variabel laten eksogen hanya satu yaitu tuntutan akuntabilitas.

Variabel teramati merupakan variabel yang dapat diamati atau diukur secara empiris, sering pula disebut sebagai indikator (Wijanto, 2006). Dalam penelitian ini setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner mewakili sebuah variabel teramati. Semua jawaban atas butir-butir pertanyaan akan diukur dalam skala Likert 6 point. Pemilihan skala Likert berjumlah genap (6) dan bukan ganjil (5 atau 7), ditujukan untuk menghindari kecenderungan responden untuk memilih angka tengah yang menunjukkan keraguan.

4.3.2. Tuntutan akuntabilitas

Tuntutan akuntabilitas diukur dengan menggunakan delapan item pertanyaan yang dikembangkan oleh rsirvine@publicrelations.ca (November 2002) mengenai laporan akuntabilitas dan transparansi dan *Nonprofit Management Center* (NMC, Juli 2005) mengenai indikator akuntabilitas. Dimensi tuntutan akuntabilitas ini dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi LSM di Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diukur dengan menggunakan sistem skor skala Likert enam poin mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (6) dengan rincian sebagai berikut:

1. Nilai terendah (1) dan (2) menunjukkan rendahnya tuntutan akuntabilitas LSM.
2. Nilai 3 menunjukkan mulai ada tuntutan akuntabilitas LSM.
3. Nilai 4 menunjukkan relatif besar tuntutan akuntabilitas LSM.
4. Nilai 5 dan 6 menunjukkan tingginya tuntutan akuntabilitas LSM.

Jadi makin besar skor, makin besar tuntutan akuntabilitas terhadap LSM. Tuntutan akuntabilitas dalam *path diagram* penelitian disingkat *Acctblty*. Variabel teramati untuk variabel laten eksogen tuntutan akuntabilitas adalah melalui pertanyaan-pertanyaan berikut (dalam kuesioner mulai dari pertanyaan 22 – 29):

1. Anda perlu melaporkan secara terperinci aktivitas dari divisi yang Anda pimpin.
2. Anggaran adalah salah satu alat yang amat penting untuk menilai kinerja organisasi.
3. Laporan Keuangan organisasi Anda perlu diaudit oleh auditor independen.

4. Laporan keuangan yang sudah diaudit tersebut yang dilaporkan ke pihak pemberi dana, pemerintah, dan publik.
5. Organisasi Anda perlu memiliki kebijakan dan prosedur tertentu untuk memastikan bahwa donasi yang diperoleh sepenuhnya dipergunakan untuk tujuan donasi tersebut diberikan.
6. Organisasi Anda harus memiliki kontribusi dana untuk setiap proyek yang dikerjakan.
7. Untuk setiap proyek yang dikerjakan organisasi, organisasi Anda membutuhkan ahli (konsultan, pelatih, narasumber, dan lainnya) yang berasal dari luar organisasi Anda.
8. Organisasi Anda menyeleksi dan memiliki daftar orang-orang di luar organisasi yang akan bekerja sama dengan anda secara ketat dengan standar tertentu.

4.3.3. Asimetri Informasi

Asimetri informasi diukur dengan menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Dunk (1993). Dimensi asimetri informasi ini dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi LSM di Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diukur dengan menggunakan sistem skor skala Likert enam poin mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (6) dengan rincian sebagai berikut (dalam kuesioner mulai dari pertanyaan 16 – 21):

1. Nilai terendah (1) dan (2) menunjukkan pihak pemberi dana memiliki informasi yang sangat baik, yang diperlukan untuk melakukan kontrol dan evaluasi terhadap LSM.

2. Nilai 3 dan 4 pihak pemberi dana dan LSM memiliki informasi yang sama dan cukup bagi pihak pemberi dana untuk melakukan kontrol dan evaluasi terhadap LSM.
3. Nilai 5 dan 6 menunjukkan pihak pemberi dana tidak memiliki informasi yang cukup, yang diperlukan untuk melakukan kontrol dan evaluasi terhadap LSM.

Jadi makin besar skor, makin besar asimetri informasi. Asimetri informasi dalam *path diagram* penelitian disingkat *AssyInfo*. Variabel teramati untuk variabel laten endogen asimetri informasi adalah melalui pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki informasi lebih baik berkaitan dengan aktivitas divisi yang Anda pimpin.
2. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai hasil dari proyek yang sedang dikerjakan oleh divisi yang Anda pimpin.
3. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pengetahuan yang lebih baik mengenai kinerja dari divisi yang Anda pimpin.
4. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pola bekerja pada divisi yang Anda pimpin.
5. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengestimasi pengaruh eksternal pada aktivitas divisi yang Anda pimpin.
6. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang dapat dicapai oleh divisi yang Anda pimpin.

4.3.4. Perilaku Individu LSM

Perilaku individu LSM diukur dengan menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Onsi (1973) mengenai perilaku terhadap kewenangan atasan. Dimensi perilaku individu LSM ini dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi LSM di Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diukur dengan menggunakan sistem skor skala Likert enam poin mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (6) dengan rincian sebagai berikut:

1. Nilai terendah (1) dan (2) menunjukkan perilaku individu LSM yang tidak tertekan.
2. Nilai 3 menunjukkan perilaku individu LSM yang mulai merasakan tekanan.
3. Nilai 4 menunjukkan perilaku individu LSM yang merasakan tekanan cukup besar.
4. Nilai 5 dan 6 menunjukkan menunjukkan perilaku individu LSM yang tertekan.

Jadi makin besar skor, makin besar tekanan yang dirasakan oleh individu LSM dan mempengaruhinya dalam berperilaku. Perilaku individu LSM dalam *path diagram* penelitian disingkat *Attitude*. Variabel teramati untuk variabel laten endogen perilaku individu LSM adalah melalui pertanyaan-pertanyaan berikut (dalam kuesioner mulai dari pertanyaan 30 – 34):

1. Pihak pemberi dana menuntut organisasi Anda untuk mencapai hasil sesuai anggaran yang diajukan dan tidak akan memberikan tambahan dana untuk aktivitas yang melebihi anggaran.

2. Jika organisasi Anda gagal mencapai hasil yang diharapkan pihak pemberi dana, maka untuk proyek berikutnya akan mengalami kesulitan untuk memperoleh dana dari pihak pemberi dana yang sama atau yang lain.
3. Anda merasa tertekan dalam melaksanakan aktivitas pada divisi Anda yang harus sesuai dengan anggaran yang ada.
4. Anda berupaya untuk menghasilkan output melampaui harapan pihak pemberi dana.
5. Insentif dalam bentuk sejumlah uang tunai amat berpengaruh dalam pencapaian hasil sesuai anggaran yang ada dan harapan pihak pemberi dana.

4.3.5. *Budgetary Slack*

Budgetary Slack diukur dengan menggunakan sembilan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Onsi (1973) dan Dunk (1993). Studi ini memprediksi bahwa jawaban berkaitan dengan pertanyaan ini akan bias dimana ada kecenderungan responden tidak memberikan jawaban yang sebenarnya. Oleh karena itu, untuk meminimalkan bias, kesembilan pertanyaan berkaitan dengan *slack* ini dikelompokkan sebagai pertanyaan seputar anggaran. Dimensi *budgetary slack* ini dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi LSM di Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diukur dengan menggunakan sistem skor skala Likert enam poin mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (6) dengan rincian sebagai berikut:

1. Nilai terendah (1) dan (2) menunjukkan tidak memiliki kebutuhan untuk menciptakan *slack*.
2. Nilai 3 menunjukkan sedikit kebutuhan untuk menciptakan *slack*.

3. Nilai 4 menunjukkan cukup banyak kebutuhan untuk menciptakan *slack*.
4. Nilai 5 dan 6 menunjukkan kebutuhan untuk menciptakan *slack*.

Jadi makin besar skor, makin tidak memiliki kebutuhan untuk menciptakan *slack*. Respon terhadap beberapa pernyataan berkaitan dengan *budgetary slack* (pertanyaan 35, 38 dan 42 diberi tanda *) yang berarti dinilai dengan menggunakan *reverse-scored*. Jadi 1=6; 2=5; 3=4; 4=3; 5=2; 6=1. *Budgetary slack* dalam *path diagram* penelitian disingkat *Slack*. Variabel teramati untuk variabel laten endogen perilaku individu LSM adalah melalui pertanyaan-pertanyaan berikut (dalam kuesioner mulai dari pertanyaan 35 – 43):

1. Anda perlu berhati-hati dalam memonitor biaya pada divisi yang Anda pimpin berkaitan dengan kendala anggaran.*)
2. Anda mengajukan anggaran yang tidak sulit untuk dicapai oleh divisi yang Anda pimpin.
3. Senjangan anggaran dapat digunakan untuk aktivitas pada divisi yang Anda pimpin, yang tidak disetujui oleh pihak pemberi dana.
4. Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi dalam bidang kerja Anda.*)
5. Anggaran yang ditetapkan pada divisi yang Anda pimpin dapat dicapai.
6. Anggaran pada divisi yang Anda pimpin bukan merupakan suatu hal yang harus dipertimbangkan.
7. Target anggaran bukan hal yang menyebabkan Anda harus meningkatkan efisiensi pada divisi yang Anda pimpin.

8. Target yang harus dicapai divisi yang Anda pimpin sulit dicapai dengan anggaran yang ada.*)
9. Anggaran yang Anda ajukan pernah ditolak atau disetujui dengan cukup banyak perbaikan dan pertanyaan dari segi jumlah oleh pihak pemberi dana (asumsi: hal ini tidak disebabkan karena memang dana yang akan diberikan terbatas).

4.4. Teknik Pengolahan Data

Pengujian pendahuluan (*pre-test*) atas kuesioner tidak harus dilakukan karena menggunakan daftar pertanyaan yang pernah dipergunakan dalam studi-studi terdahulu antara lain studi Onsi (1973), Milani (1975), dan Dunk (1993). Namun karena kuesioner yang digunakan sebagai acuan menggunakan Bahasa Inggris, maka peneliti harus menerjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Untuk memastikan bahwa terjemahan tersebut benar dan dapat dipahami oleh responden, maka peneliti melakukan *pre-test* terlebih dahulu. *Pre-test* dilakukan terhadap 30 responden yaitu direktur dan manajer LSM di Jakarta yang turut berpartisipasi dalam penyusunan *budget*. Pilihan responden didasarkan pada jumlah responden yang relatif banyak terdapat di Jakarta dan berlingkup nasional serta kemudahan pengiriman dan penerimaan kembali kuesioner. *Pre-test* pertama dilakukan untuk keseluruhan variabel teramati. Kemudian dilakukan *pre-test* untuk masing-masing variabel laten. Hasil *pre-test* dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 4.1.

Hasil Pre-test Kuesioner

<i>Construct</i>	<i>Reliability Statistics</i>		<i>N of Items</i>
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	
<i>Overall</i>	0.764	0.768	36
<i>Participation</i>	0.535	0.649	8
<i>Assymetry Informasi</i>	0.745	0.769	6
<i>Accountability</i>	0.450	0.521	8
<i>Attitude</i>	0.820	0.827	5
<i>Budget Slack</i>	0.613	0.547	9
<i>Jumlah Data</i>	30		

Berdasarkan tabel 3.4, terlihat bahwa secara keseluruhan variabel teramati atau pertanyaan dalam kuesioner memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,768 yang menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami oleh responden sehingga tidak perlu dilakukan revisi atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut. Hal ini sejalan dengan Sekaran (2003) yang menyatakan *Cronbach's alpha* sebagai koefisien reliabilitas yang mengindikasikan seberapa baik korelasi dan konsistensi antar *items*. Nilai *Cronbach's alpha* semakin baik jika mendekati 1 (Sekaran, 2003).

4.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM dengan program aplikasi LISREL 8.72 untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Pilihan menggunakan SEM

karena model penelitian menggunakan indikator-indikator yang merefleksikan satu variabel laten yang telah ditentukan.

Untuk dapat diolah dengan Program aplikasi LISREL 8.72, ada persyaratan minimum jumlah data yang dapat diproses. Hal ini sejalan dengan pernyataan Wijanto (2006) dimana untuk satu variabel teramati memerlukan minimal lima responden untuk estimasi *Maximum Likelihood* (ML) atau 10 responden untuk estimasi *Weighted Least Square* (WLS). Total jumlah observasi yang dikembalikan responden (210 kuesioner) ternyata jauh dari kebutuhan minimum pengolahan data oleh LISREL 8.72 dengan metode estimasi WLS dengan total variabel teramati sebanyak 36 pertanyaan. Oleh karena itu, data akan dianalisis dengan metode estimasi ML dengan *two step approach* yaitu pendekatan analisis dan pengujian model melalui 2 tahap (James, Mulaik, dan Brett, 1982 dan Anderson dan Gerbin 1988; keduanya dalam Wijanto, 2006) yaitu (1) Analisis dan pengujian terhadap *measurement model* dan (2) Analisis dan pengujian terhadap *structural model*.

SEM (Structural Equation Modeling)

Prosedur SEM secara umum menurut Bollen dan Long (1993) dalam Wijanto (2006) dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Spesifikasi Model; (2) Identifikasi; (3) Estimasi; (4) Uji Kecocokan; dan (5) Respesifikasi. Diagram prosedur SEM dapat dilihat pada Lampiran B.

1. Spesifikasi Model.

Langkah pertama ini berkaitan dengan pembuatan spesifikasi model sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Pada tahap ini:

- a. Melakukan spesifikasi model pengukuran dengan mendefinisikan variabel-variabel laten dan teramati serta mendefinisikan hubungan antara variabel tersebut.
- b. Melakukan spesifikasi model struktural dengan mendefinisikan hubungan kausal di antara variabel-variabel laten.
- c. Menggambarkan *path diagram* model *hybrid* yang merupakan kombinasi model pengukuran dan struktural (*optional*).

2. Identifikasi.

Langkah ini ditujukan untuk menjaga agar model yang dispesifikasikan bukan merupakan model yang *under-identified* atau *unidentified*. Jadi model harus *just identified*. Yang dimaksud dengan model yang *under-identified* adalah model dimana jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (*degree of freedom* negatif). Yang dimaksud dengan model yang *just-identified* adalah model dimana jumlah parameter yang diestimasi sama dengan jumlah data yang diketahui (*degree of freedom* sama dengan nol). Yang dimaksud dengan model yang *over-identified* adalah model dimana jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui (*degree of freedom* positif).

3. Estimasi.

Langkah ini ditujukan untuk memperoleh estimasi setiap parameter dispesifikasikan dalam model yang membentuk matrik $\Sigma(0)$ sedemikian sehingga nilai parameter sedekat mungkin dengan nilai yang ada dalam matrik S (matrik kovarian dari variabel teramati dalam hal ini sampel). Matrik kovarian sampel S yang dipergunakan karena matrik kovarian populasi Σ tidak

diketahui. Dengan demikian maka diusahakan $S - \Sigma(0)$ mendekati atau sama dengan nol. Estimasi terhadap model dapat dilakukan dengan beberapa pilihan metode. Namun yang paling sering digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) atau *Weighted Least Squares* (WLS).

4. Uji kecocokan.

Langkah ini ditujukan untuk mengevaluasi derajat kecocokan (*goodness of fit*) antara data dan model. Langkah ini dapat dilakukan melalui beberapa tingkatan (Hair *et al.*, 1995 dalam Wijanto, 2006) yaitu: kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*), kecocokan model struktural (*structural model fit*), dan kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*),.

Uji kecocokan model pengukuran Hair *et al* (1995) dalam Wijanto (2006) dilakukan dengan evaluasi terhadap setiap konstruk secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas konstruk dan reliabilitas konstruk:

- a. Validitas berhubungan dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas menurut Sekaran (2003) sebagai sebuah pertanyaan mengenai kebenaran alat ukur yang dipergunakan. Dalam penelitian ini digunakan analisis *construct validity* dengan menggunakan analisis faktor untuk menguji kemampuan butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner dalam mengkonfirmasi sebuah variabel. Analisis faktor dilakukan dengan menentukan masing-masing dimensi pada item-item pertanyaan. Bollen (1989) dalam Wijanto (2006) memberikan definisi alternatif dari validitas sebuah variabel teramati sebagai muatan faktor

(*loading factor*) dari variabel tersebut terhadap variabel latennya. Signifikansi *loading factor* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah 0,5 (Hair *et al.*, 1995 dalam Wijanto, 2006). Apabila hasil *loading factor* menunjukkan nilai lebih besar dari 0,5 maka butir pertanyaan tersebut valid.

- b. Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator (variabel teramati) mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk atau variabel laten. Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi di antara butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen yang ditunjukkan oleh tingkat keterkaitan antar butir pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur *construct* tertentu (Hair *et al.*, 1995 dalam Wijanto, 2006). Teknik yang paling sering digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha* (Bollen, 1989 dalam Wijanto, 2006). Namun dalam SEM pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *construct reliability measure* dan *variance extracted measure* yang nilainya dihitung dengan formula sebagai berikut (Hair *et al.*, 1995 dalam Wijanto, 2006):

Construct Reliability (CR) :

$$CR = \frac{SLF^2}{SLF^2 + SME}$$

Variance Extracted (VE) :

$$VE = \frac{SSLF}{SSLF + SME}$$

dimana,

SLF = Sum of (standardized) Loading Factor

SSLF = Sum of Square (standardized) Loading Factor

SME = Sum of Measurement Errors

Sebuah *construct* dikatakan *reliable* apabila memberikan nilai *construct reliability* sama dengan atau lebih besar dari 0,7 dan *variance extracted* sama dengan atau lebih besar dari 0,5 (Wijanto, 2006). Hal ini sejalan dengan pernyataan Sekaran (2003) bahwa tes reliabilitas merupakan sebuah pengujian atas *goodness of data* yang menggambarkan kestabilan dan kekonsistenan suatu pengukuran.

Uji kecocokan model struktural dilakukan terhadap koefisien-koefisien persamaan struktural (persamaan regresi) dengan menspesifikasikan tingkat signifikansi tertentu. Dalam hal tingkat signifikansi adalah 0,05, maka nilai *t* dari persamaan struktural harus lebih besar atau sama dengan 1,96.

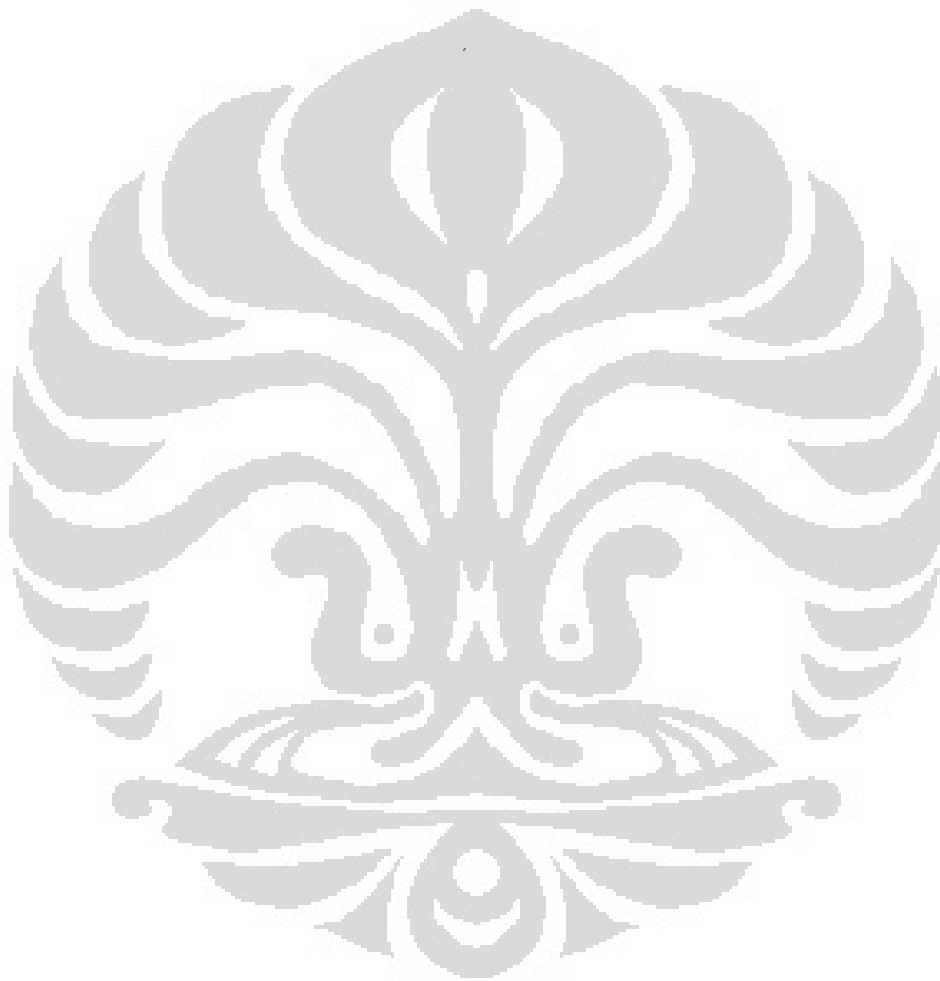
Uji kecocokan keseluruhan model menurut Hair *et al* (1995) dalam Wijanto (2006) terbagi dalam tiga bagian yaitu:

- a. Ukuran kecocokan absolut (*absolute fit measures*)
- b. Ukuran kecocokan inkremental (*incremental fit measures*)
- c. Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious fit measures*).

5. Respesifikasi.

Langkah ini ditujukan untuk melakukan spesifikasi ulang terhadap model untuk memperoleh uji kecocokan yang lebih baik. Respesifikasi ini sangat tergantung kepada strategi pemodelan yang dipilih. Terdapat tiga

strategi pemodelan yang dapat dipilih dalam SEM (Joreskog dan Sorbom, 1993 dalam Wijanto, 2006) yaitu dengan (1) *confirmatory modeling strategy*; (2) *competing model strategy*; dan (3) *model development strategy*. Yang paling sering diterapkan adalah *model development strategy*.



BAB 5

HASIL, ANALISIS, DAN PEMBAHASAN PENGUJIAN

5.1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh merupakan data primer karena data berasal langsung dari sumber aslinya (Sekaran, 2003) dengan unit analisis di tingkat individual. Metode pemilihan sampel yang digunakan yaitu dengan metode *purposive sampling* telah dijelaskan pada bab metodologi penelitian, sub bab teknik pengumpulan data. Data yang diperoleh dari kuesioner yang dikirimkan via email atau pos diterima paling cepat keesokan harinya hingga dua minggu kemudian. Data yang diperoleh berdasarkan kuesioner yang telah diuji terlebih dahulu (*pre-test*). *Pre-test* dilakukan untuk memastikan bahwa terjemahan kuesioner, dari penelitian terdahulu yang menggunakan Bahasa Inggris, tersebut benar dan dapat dipahami oleh responden. *Pre-test* dilakukan terhadap 30 responden yaitu direktur dan manajer LSM di Jakarta yang turut berpartisipasi dalam penyusunan *budget*. Rincian mengenai pengembalian kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel 5.1.

Pada tabel 5.1. terlihat bahwa dari 998 kuesioner yang dikirimkan baik via email maupun via pos ataupun langsung diantarkan (khusus Jakarta), ternyata hanya kembali sebanyak 232 kuesioner (23%). Tidak seluruh kuesioner yang diterima tersebut terisi lengkap. Data yang dapat digunakan untuk pengujian hipotesis berasal 210 kuesioner yang terisi lengkap atau sebesar 91% dari kuesioner yang diterima kembali atau hanya sebesar 21% dari total kuesioner yang dikirimkan.

Tabel 5.1.

Rincian Penerimaan Kuesioner per Lokasi

	LOKASI	DIEDARKAN		DIKEMBALIKAN		INFORMASI LENGKAP	
		VIA EMAIL	VIA POS/ DIANTAR	VIA EMAIL	VIA POS/ DIANTAR	VIA EMAIL	VIA POS/ DIANTAR
1	Aceh	33	35	27	7	24	7
2	Sumatera Utara	36	30	27	6	24	6
3	Sumatera Barat	20	18	14	3	13	3
4	Riau	14	4	13	0	12	0
5	Jambi	6	8	1	1	1	1
6	Sumatera Selatan	5	9	1	1	1	1
7	Bengkulu	2	0	0	0	0	0
8	Lampung	10	0	2	0	0	0
9	DKI Jakarta	268	28	54	5	49	5
10	Jawa Barat	116	8	23	1	21	1
11	Jawa Tengah	88	44	18	8	16	8
12	DI Yogyakarta	91	13	18	2	16	2
13	Jawa Timur	36	48	7	9	6	9
14	Banten	5	0	1	0	1	0
15	Bali	1	0	0	0	0	0
16	NTB dan NTT	1	0	0	0	0	0
17	Kalimantan Barat	6	0	1	0	1	0
18	Kalimantan Tengah	3	0	1	0	1	0
19	Kalimantan Selatan	6	0	1	0	1	0
20	Kalimantan Timur	8	0	2	0	2	0
21	Sulawesi Utara	4	0	1	0	1	0
22	Sulawesi Tengah	7	0	1	0	1	0
23	Sulawesi Selatan	4	0	1	0	1	0
24	Sulawesi Tenggara	5	0	3	0	3	0
25	Maluku	3	0	1	0	1	0
26	Papua	5	0	1	0	1	0
	Total	783	215	219	13	197	13
	Tingkat Respon			0.28	0.06	0.25	0.06

Peneliti berharap dapat menerima kembali kuesioner yang terisi lengkap sebanyak 350 – 400 kuesioner. Terlihat bahwa tingkat respon dari responden relatif rendah. Namun demikian, penekanan peneliti pada responden yang berada di Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Barat, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, dan

Jawa Timur tercapai (93% dari total kuesioner yang terisi lengkap). Kuesioner yang terisi lengkap tersebut berasal dari responden yang berasal dari LSM di Jawa dan Sumatera sebanyak 196 kuesioner dimana sekitar 11% dari jumlah tersebut berasal dari LSM asing. Rincian persentase LSM lokal dan asing per lokasi disajikan pada tabel 5.2.

Tabel 5.2.

LSM Lokal vs LSM Asing

	LOKASI	LOKAL	ASING
1	Aceh	0.93	0.07
2	Sumatera Utara	0.88	0.13
3	Sumatera Barat	1.00	0.00
4	Riau	1.00	0.00
5	Jambi	1.00	0.00
6	Sumatera Selatan	1.00	0.00
7	Bengkulu	1.00	0.00
8	Lampung	1.00	0.00
9	DKI Jakarta	0.69	0.31
10	Jawa Barat	0.94	0.06
11	Jawa Tengah	0.88	0.13
12	DI Yogyakarta	0.75	0.25
13	Jawa Timur	0.67	0.33
14	Banten	0.92	0.08
15	Bali	0.88	0.13
16	NTB dan NTT	0.97	0.03
17	Kalimantan Barat	0.97	0.03
18	Kalimantan Tengah	0.97	0.03
19	Kalimantan Selatan	0.97	0.03
20	Kalimantan Timur	0.97	0.03
21	Sulawesi Utara	0.98	0.03
22	Sulawesi Tengah	0.98	0.02
23	Sulawesi Selatan	0.97	0.03
24	Sulawesi Tenggara	0.93	0.08
25	Maluku	0.98	0.02
26	Papua	1.00	0.00

Berkaitan dengan lokasi LSM, khususnya di DKI Jakarta, DI Yogyakarta, dan Jawa Timur terlihat cukup banyak LSM asing yang berada di sana (31%, 25%, dan 33% untuk DKI Jakarta, DIY, dan Jatim). Hal ini sedikit menggambarkan konsentrasi bantuan asing di daerah tersebut berkaitan bencana yang terjadi di Indonesia. DKI Jakarta mewakili LSM yang berlingkup nasional dan relatif telah cukup lama berdiri.

Informasi dasar yang diperoleh dari kuesioner dapat dilihat pada tabel 5.3. Informasi dasar berkaitan dengan jenis kelamin dan usia responden, latar belakang pendidikan dan jenjang pendidikan terakhir, jabatan responden dan usia LSM. Terlihat bahwa jenis kelamin responden sebagian besar laki-laki (62%), sisanya 38% adalah responden perempuan, dengan usia antara 26 – 35 tahun. Latar belakang pendidikan responden bervariasi dan oleh peneliti dibagi ke dalam lima bidang ilmu yaitu ekonomi, sosial-politik, hukum, eksakta, dan lainnya (perikanan, keselamatan kerja, kesehatan masyarakat, ilmu kelautan, dan bahasa).

Terlihat bahwa umumnya jenjang pendidikan terakhir responden adalah strata I (S1, 63%) dan mayoritas menekuni bidang ilmu hukum (32%). Jumlah responden yang menduduki jabatan sebagai manajer sedikit lebih banyak daripada direktur (52%: 48%). Hal ini disebabkan kesibukan tugas sebagai direktur yang seringkali berada di luar kantor atau luar kota. Para responden sebagian besar berasal dari LSM yang telah cukup lama berdiri atau berusia delapan tahun atau lebih (66%).

Seluruh data yang diperoleh dari kuesioner yang terisi lengkap baik informasi dasar maupun berkaitan dengan variabel penelitian di *input* ke dalam *worksheet* Microsoft Excel 2003. File MS Excel tersebut kemudian dikonversikan ke dalam

format teks file (*comma separated value – csv format*), agar dapat dibaca oleh software LISREL 8.72.

Tabel 5.3.

Informasi Dasar mengenai Responden

	Info Dasar	Jenis Kelamin (Q1)	Usia (Q2)	Jenjang Pendidikan Terakhir (Q3)	Program Studi (Q4)	Jabatan (Q5)	Divisi (Q6)	Usia Organisasi (Q7)
1	Laki-Laki	0.62						
2	Perempuan	0.38						
1	... - 25 Tahun		0.03					
2	26 - 35 Tahun		0.67					
3	36 - 45 Tahun		0.19					
4	46 - 55 Tahun		0.07					
5	55 Tahun - ...		0.04					
1	Diploma			0.08				
2	S1			0.63				
3	S2			0.27				
4	S3			0.01				
1	Ekonomi				0.19			
2	Sosial/Politik				0.19			
3	Hukum				0.32			
4	Eksakta				0.01			
5	Lain-Lain				0.29			
1	Direktur					0.48		
2	Manajer					0.52		
	Administrasi							
1	Keuangan						0.15	
2	Riset						0.05	
3	Program						0.27	
	Hubungan							
4	Masyarakat						0.01	
5	Lain-Lain						0.51	
	Kurang dari							
1	2 Tahun							0.08
2	2 - Kurang dari 4 Tahun							0.14
3	4 - Kurang dari 6 Tahun							0.07
4	6 - Kurang dari 8 Tahun							0.05
5	8 Tahun atau Lebih							0.66

Tabel 5.4.
Pengelompokan Pertanyaan Kuesioner

Variabel	Pertanyaan
Informasi Dasar	Q1
	Q2
	Q3
	Q4
	Q5
	Q6
	Q7
Partisipasi	Q8
	Q9
	Q10
	Q11
	Q12
	Q13
	Q14
	Q15
Asimetri Informasi	Q16
	Q17
	Q18
	Q19
	Q20
	Q21
Akurtabilitas	Q22
	Q23
	Q24
	Q25
	Q26
	Q27
	Q28
	Q29
Perilaku	Q30
	Q31
	Q32
	Q33
	Q34
Slack	Q35
	Q36
	Q37
	Q38
	Q39
	Q40
	Q41
	Q42
	Q43

Tabel 5.4. menunjukkan pengelompokan pertanyaan kuesioner dimana pertanyaan satu hingga tujuh (Q1-Q7) tidak dipergunakan dalam pengujian hipotesa. Jadi pengujian hipotesa dilakukan berdasarkan jawaban atas pertanyaan delapan hingga 43 (Q8-Q43).

5.2. Pengolahan Data

5.2.1. Reliabilitas Data Kuesioner

Tahap ini dilakukan untuk menguji reliabilitas data kuesioner (210) yang diperoleh setelah *pre-test* dilakukan. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 5.5.

Tabel 5.5.

Hasil Pengujian Reliabilitas Data Kuesioner

<i>Construct</i>	<i>Reliability Statistics</i>		<i>N of Items</i>
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	
<i>Overall</i>	0.878	0.888	36
<i>Participation</i>	0.717	0.772	8
<i>Assymetry Informasi</i>	0.820	0.824	6
<i>Accountabilty</i>	0.767	0.771	8
<i>Attitude</i>	0.751	0.749	5
<i>Budget Slack</i>	0.685	0.673	9
Jumlah data	210		

Ternyata berdasarkan tabel 5.5. terlihat bahwa data yang diperoleh dari 210 kuesioner memiliki *Cronbach's alpha* yang lebih tinggi dari hasil pengujian reliabilitas data *pre-test*, baik dilihat per variabel laten atau konstruk maupun secara keseluruhan. Secara keseluruhan variabel teramati atau pertanyaan dalam 210 kuesioner tersebut memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,888 yang menunjukkan

nilainya semakin mendekati 1 (satu). Ini berarti terdapat *internal consistency reliability* (Sekaran, 2003) yang baik dari seluruh pertanyaan dalam kuesioner.

5.2.2. Statistik Deskriptif

Tabel 5.6. memperlihatkan statistik deskriptif data-data penelitian dengan menggunakan *software* SPSS 13.0. Dari data statistik deskriptif pada tabel 5.6., terlihat bahwa semua variabel pengukuran mempunyai empat nilai *mean* yaitu 2, 3, 4, dan 5. Namun tidak seluruh nilai *mean* tersebut memiliki nilai *variance* yang baik.

Menurut Sekaran (2003), nilai *variance* yang baik itu adalah sekitar 1 dan 2 yang berarti ada variasi jawaban untuk pertanyaan tersebut. Jika nilai *variance* berada di bawah 1 atau di atas 2, maka ada kecenderungan jawaban pertanyaan kurang bervariasi yaitu setuju atau sangat setuju atau sebaliknya tidak setuju dan sangat tidak setuju (untuk skor dengan skala Likert 6 poin).

Sebagai contoh adalah nilai *mean* untuk pertanyaan 13 dan 14 (Q13 dan Q14) yaitu 4,214 dan 3,395. Terlihat bahwa *range* jawaban mulai dari 1 hingga 6 dan nilai *variance* sebesar 1,681 dan 2,240. Nilai-nilai ini menunjukkan adanya variasi jawaban mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "setuju". Sementara nilai *mean* untuk pertanyaan 21 (Q21) adalah 5,233 dengan *range* jawaban mulai dari 4 hingga 6. Hal ini menunjukkan kecenderungan jawaban responden untuk "setuju" dan "sangat setuju" dengan nilai *variance* hanya sebesar 0.505.

Tabel 5.6.

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev	Variance	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Q08	210	5	1	6	5,224	1,154	1,332	-2,143	4,943
Q09	210	5	1	6	5,405	1,041	1,084	-2,619	7,880
Q10	210	5	1	6	2,349	1,665	2,773	1,055	-0,140
Q11	210	5	1	6	5,033	0,990	0,980	-2,100	6,415
Q12	210	4	2	6	4,890	0,658	0,433	-0,699	2,401
Q13	210	5	1	6	4,214	1,297	1,681	-1,017	0,276
Q14	210	5	1	6	3,395	1,497	2,240	-0,154	-1,114
Q15	210	5	1	6	3,324	1,694	2,871	0,125	-1,347
Q16	210	4	2	6	5,252	0,817	0,668	-1,080	1,127
Q17	210	5	1	6	4,667	1,134	1,285	-0,708	0,441
Q18	210	5	1	6	5,100	1,033	1,067	-1,807	4,872
Q19	210	3	3	6	5,376	0,749	0,561	-0,880	-0,192
Q20	210	4	2	6	4,929	0,875	0,765	-0,510	-0,185
Q21	210	2	4	6	5,233	0,711	0,505	-0,371	-0,966
Q22	210	5	1	6	5,400	1,254	1,571	-2,294	4,332
Q23	210	5	1	6	5,100	1,243	1,545	-1,837	3,066
Q24	210	5	1	6	5,667	0,659	0,434	-2,765	12,051
Q25	210	4	2	6	5,352	1,040	1,081	-1,986	3,681
Q26	210	5	1	6	5,343	1,300	1,690	-2,439	5,317
Q27	210	5	1	6	4,566	1,382	1,909	-1,026	0,202
Q28	210	5	1	6	3,871	1,330	1,768	-0,329	-0,942
Q29	210	4	2	6	4,924	0,893	0,798	-0,581	-0,136
Q30	210	5	1	6	4,010	1,519	2,306	-0,521	-0,973
Q31	210	5	1	6	3,829	1,477	2,181	-0,214	-1,172
Q32	210	5	1	6	2,810	1,284	1,648	0,375	-0,682
Q33	210	5	1	6	4,290	1,773	3,145	-0,630	-1,085
Q34	210	5	1	6	3,295	1,450	2,104	-0,156	-1,020
Q35	210	4	2	6	5,486	0,778	0,605	-1,646	2,724
Q36	210	5	1	6	4,152	1,336	1,785	-0,865	-0,284
Q37	210	5	1	6	3,414	1,288	1,660	-0,228	-1,058
Q38	210	5	1	6	3,824	1,523	2,318	-0,569	-0,790
Q39	210	5	1	6	3,576	1,460	2,131	-0,119	-1,197
Q40	210	5	1	6	4,643	1,218	1,484	-1,290	0,913
Q41	210	5	1	6	4,790	1,215	1,477	-1,302	1,555
Q42	210	5	1	6	3,638	1,377	1,897	-0,056	-1,348
Q43	210	5	1	6	3,871	1,524	2,323	-0,247	-1,095

5.3. Analisis Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

5.3.1. Analisis Validitas Model Pengukuran

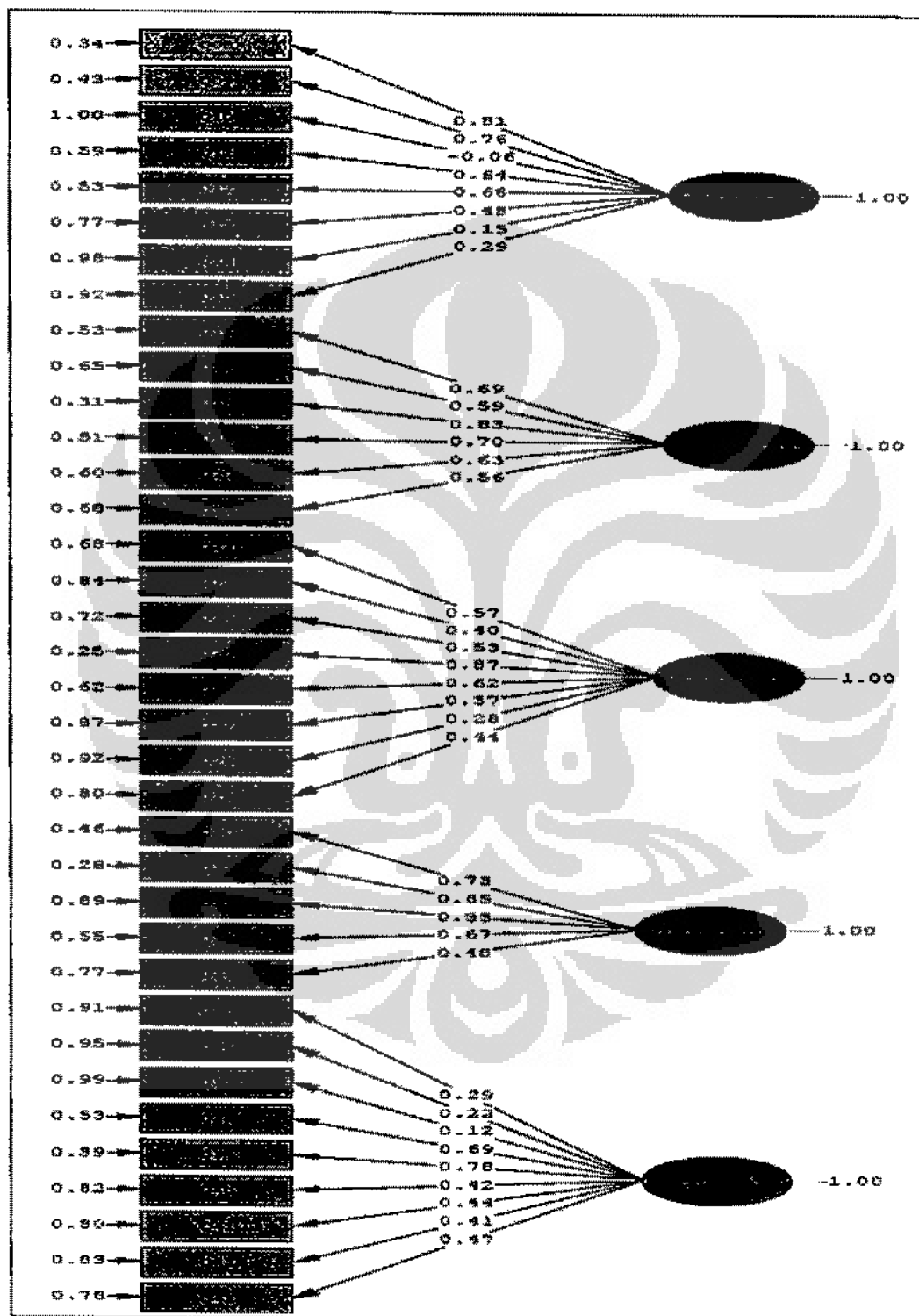
Berdasarkan statistik deskriptif pada bab lima ini, sub bab pengolahan data, menunjukkan data-data yang tidak terdistribusi secara normal, maka pada waktu pengolahan data dengan SEM dilakukan normalisasi data lebih dahulu. Hal ini harus dilakukan karena merupakan persyaratan dalam penggunaan SEM (Wijanto, 2006).

Hasil pengolahan data penelitian dengan program LISREL 8.72 *full version* menghasilkan gambar hubungan model struktural yang disajikan pada *path diagram* gambar 5.1. Gambar 5.1. merupakan hasil output LISREL dengan parameter hasil estimasi *Standardized Solution*. Pola hubungan beserta data statistik yang menyertai kesesuaian model tidak diperoleh dalam satu kali proses namun dilakukan berulang kali sambil mengoreksi beberapa variabel teramati, yang memiliki *loading factor* kurang dari 0,50 tidak dapat dipergunakan (Igbaria *et al.*, 1997 dan Hair *et al.*, 1995 dalam Wijanto, 2006), untuk mencapai hasil yang optimal (*path diagram* gambar 5.2.). Proses *fine-tuning* terhadap program SIMPLIS dari gambar 5.1. hingga menghasilkan gambar 5.2. dapat dilihat pada Lampiran C.

Gambar 5.1. menunjukkan validitas dari tiap variabel teramati untuk setiap konstruk. Terlihat bahwa nilai *loading factor* dari variabel indikator (teramati) yang membentuk konstruk *budgetary participation* bernilai cukup besar yaitu berkisar dari -0.06 (paling kecil untuk Q10) hingga 0.81 (paling besar untuk Q8). Ada satu variabel teramati yang mempunyai nilai *loading factor* negatif terhadap konstruk. Jadi untuk konstruk *budgetary participation* terdapat 4 variabel teramati yang sangat signifikan yaitu Q8, Q9, Q11, dan Q12 (Gambar 5.2).

Gambar 5.1.

Path Diagram dengan Standardized Solution



Seluruh variabel teramati atau pertanyaan yang membentuk konstruk asimetri informasi memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,50 (Gambar 5.1.). Nilai *loading factor* terkecil dari konstruk asimetri informasi yaitu 0.56 (untuk Q21) dan nilai tertinggi yaitu 0.83 (untuk Q18). Jadi untuk konstruk asimetri informasi ini seluruh pertanyaan (enam variabel teramati) sangat signifikan yaitu Q16 hingga Q22 (Gambar 5.2.).

Untuk konstruk tuntutan akuntabilitas (lihat gambar 5.1.), variabel indikator (teramati) yang membentuk konstruk memiliki nilai *loading factor* yang relatif kecil yaitu berkisar antara 0.28 (nilai terkecil untuk Q28) hingga 0.87 (nilai terbesar untuk Q25). Namun tidak terdapat variabel teramati yang mempunyai nilai *loading factor* negatif terhadap konstruk. Konstruk ini diukur dengan delapan variabel teramati dan dari ke-8 variabel teramati tersebut hanya empat variabel teramati yang sangat signifikan yaitu Q22, Q24, Q25 hingga Q26 (Gambar 5.1.). Namun setelah melalui proses *fine-tuning* hanya tiga variabel teramati yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50 yaitu Q22, Q25, dan Q26 (Gambar 5.2.)

Nilai *loading factor* untuk variabel indikator (teramati) yang membentuk konstruk perilaku individu LSM (Gambar 5.1) bernilai relatif besar yaitu berkisar antara 0.33 (nilai paling kecil pada Q32) hingga 0.85 (nilai paling besar pada Q31). Seluruh variabel teramati memiliki nilai *loading factor* positif terhadap konstruk. Variabel teramati yang sangat signifikan hanya tiga yaitu Q30, Q31, dan Q33, dari lima variabel teramati.

Seluruh variabel teramati atau pertanyaan yang membentuk konstruk *budgetary slack* memiliki nilai *loading factor* yang relatif kecil (Gambar 5.1.). Nilai

loading factor yang sangat signifikan di atas 0,50 hanya terlihat pada dua variabel teramati yaitu Q38 dan Q39. Sisanya (tujuh variabel teramati) memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50 dengan nilai terkecil dari konstruk ini yaitu 0.12 (untuk Q37) dan nilai tertinggi yaitu 0.78 (untuk Q39). Pertanyaan 37 (Q37) tidak memiliki nilai *loading factor* yang cukup tinggi untuk dapat disertakan dalam pengujian. Hal ini mungkin berkaitan dengan jawaban yang bias, yang sudah diprediksi sebelumnya, atas pertanyaan mengenai senjangan anggaran.

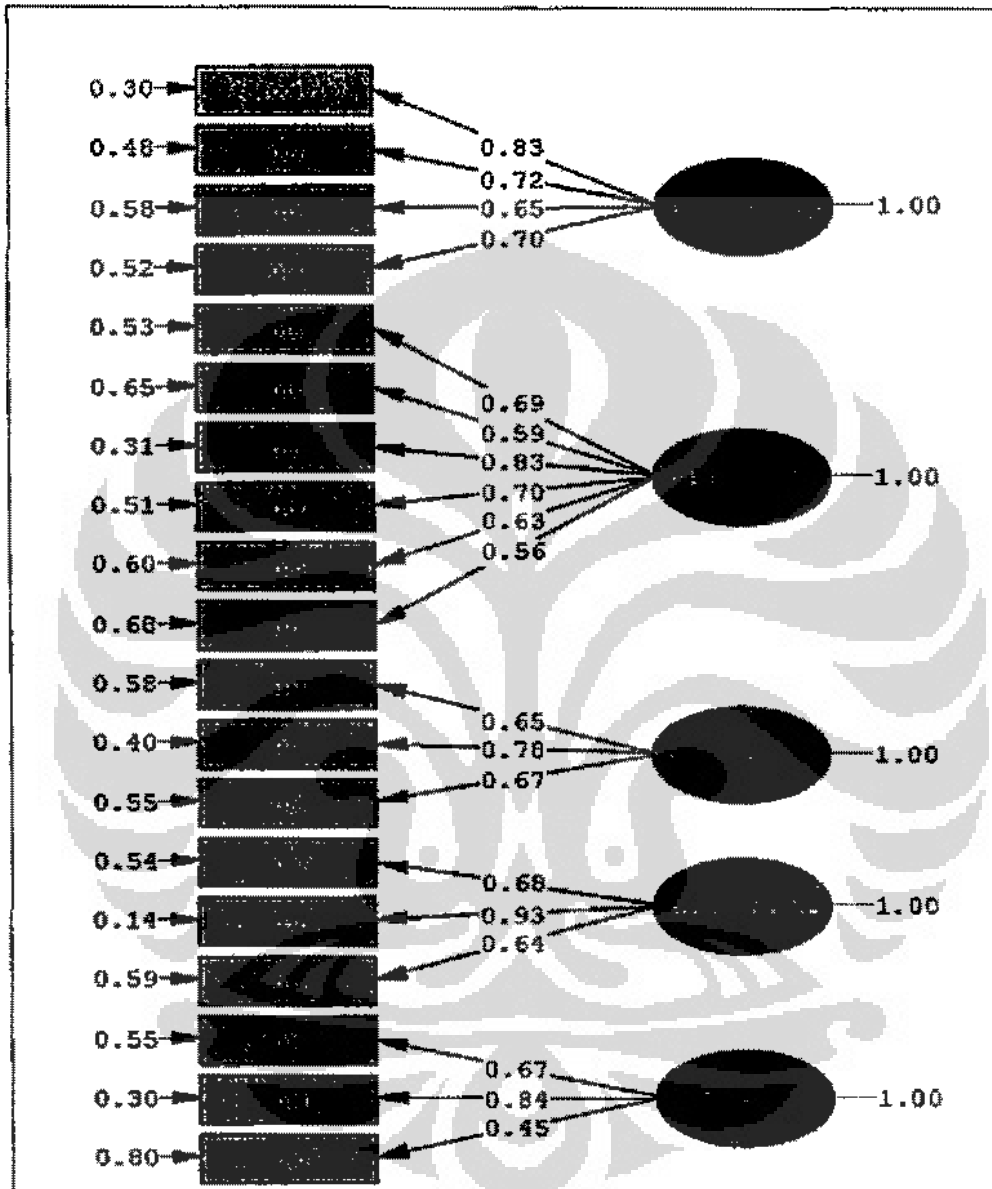
Total variabel teramati berjumlah 36, namun yang memiliki nilai *loading factor* yang sangat signifikan setelah melalui proses *fine-tuning* terhadap program SIMPLIS adalah 19 variabel teramati. Hal ini menandakan bahwa data sampel cukup baik. Total 19 variabel teramati tersebut dapat dilihat pada gambar 5.2. di bawah ini. Karena peneliti menetapkan bahwa untuk satu variabel akan menggunakan minimal tiga pertanyaan yang secara substansi diperlukan untuk dianalisis (Hair *et al.*, 2006), maka terdapat satu variabel teramati dengan *loading factor* di bawah 0,50 yang tetap dipergunakan dalam pengujian data (pertanyaan 40 berkaitan dengan *budgetary slack*).

5.3.2. Analisis Reliabilitas Model Pengukuran

Berdasarkan prosedur SEM yang harus dijalankan yang telah dipaparkan pada bab empat, sub bab teknik analisis data, perlu dilakukan pengujian kesesuaian atas model pengukuran. Analisis dilakukan terhadap evaluasi setiap konstruk secara terpisah untuk menguji reabilitas dari suatu konstruk. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.7.

Gambar 5.2.

Path Diagram Validity Construct



Teknik pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* telah disajikan pada bab lima, sub bab pengolahan data mengenai reliabilitas data kuesioner, dan menunjukkan bahwa 210 data survei yang diperoleh menunjukkan reliabilitas yang baik dengan nilai *Cronbach's alpha* 0,888 yang berarti mendekati 1 (satu). Hal ini

sejalan dengan pernyataan Sekaran (2003). Pengukuran reliabilitas untuk SEM dilakukan dengan menggunakan *construct reliability* dan *variance extracted* yang dapat dilihat pada tabel 4.2. di atas. Nilai reliabilitas yang baik adalah jika nilai *construct reliability* lebih besar atau sama dengan 0,70 dan *variance extracted* memiliki nilai lebih besar atau sama dengan 0,50 (Hair *et al.*, 1995 dalam Wijanto, 2006).

Berdasarkan tabel 5.7. terlihat bahwa reliabilitas untuk konstruk *budgetary participation* adalah baik (0,79). Demikian pula halnya dengan keempat konstruk lainnya yaitu asimetri informasi (0,83), tuntutan akuntabilitas (0,73), perilaku individu LSM (0,78), dan *budgetary slack* (0,70). Reliabilitas seluruh konstruk lebih besar atau sama dengan 0,70 berarti keseluruhan konstruk memiliki reliabilitas yang baik (*fit*).

Sementara nilai *variance extracted* dari setiap konstruk tidak sebaik nilai reliabilitas konstruk dimana nilai *variance extracted* untuk konstruk *budgetary participation* (0,49), tuntutan akuntabilitas (0,46), asimetri informasi (0,49), dan *budgetary slack* (0,45) menunjukkan *marginal fit* karena kurang dari 0,50. Sementara nilai *variance extracted* untuk konstruk perilaku individu LSM menunjukkan nilai yang baik yaitu sebesar 0,55.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas antara setiap variabel laten dan variabel-variabel teramati terlihat bahwa model pengukuran memenuhi kriteria (*fit*). Untuk menguatkan hasil pengujian ini (Wijanto, 2006), maka harus diuji pula kecocokan keseluruhan model (*Goodness of Fit*) yang dapat dilihat pada tabel 5.8. untuk menunjukkan bahwa seluruh variabel teramati memenuhi persyaratan kecocokan secara signifikan untuk kelima variabel laten.

Tabel 5.7.

Hasil Pengujian Kesesuaian Model Pengukuran

Item	SLF	Sq SLF	Error	Sq Error
Q16	0.72	0.52	0.48	
Q17	0.69	0.48	0.52	
Q18	0.75	0.56	0.44	
Q19	0.64	0.41	0.60	
Q20	0.67	0.45	0.56	
Q21	0.57	0.32	0.67	
Q30	0.67	0.45	0.55	
Q31	0.91	0.83	0.17	
Q33	0.60	0.36	0.64	
Q35	0.58	0.34	0.68	0.58
Q37	0.59	0.35	0.69	0.61
Q38	0.55	0.30	0.70	0.80
Sum of SLF	2.79	4.04	2.06	2.18
Sum of Sq SLF	1.97	2.74	1.46	1.64
Sum of Error	2.02	3.27	1.54	1.36

SLF = Standardized Loading Factor Sq SLF = Square of Standardized Loading Factor

	0.79	> 0.70	Baik	0.83	> 0.70	Baik	0.73	> 0.70	Baik	0.78	> 0.70	Baik	0.70	> 0.70	Baik
Construct Reliability															
Variance Extracted	0.49	> 0.50	Cukup	0.46	> 0.50	Baik	0.49	> 0.50	Baik	0.55	> 0.50	Baik	0.45	> 0.50	Baik

Tabel 5.8.

Goodness of Fit (GOF), Uji Validitas dan Reliabilitas

VARIABEL		VALIDITAS		RELIABILITAS	
Laten	Teramati	SLF $\geq 0,50$	Error	Construct Reliability	Variance Extracted
		0,50	0,49		
		0,74	0,26		
		0,60	0,40		
		0,42	0,58	0,79	0,63
Tuntutan Akuntabilitas	Q16	0,72	0,48	0,83	0,46
	Q17	0,69	0,52		
	Q18	0,75	0,44		
	Q19	0,64	0,60		
	Q20	0,67	0,56		
	Q21	0,57	0,67		
Perilaku Individu LSM	Q30	0,67	0,45	0,78	0,55
	Q31	0,91	0,83		
	Q33	0,60	0,36		
GOF Indices:					
RMSEA = 0,075 ($\leq 0,80$); NNFI = 0,92 ($\geq 0,90$); AIC = 404,53 (Saturated = 380);					
ECVI = 1,94 (Saturated = 1,82); CFI = 0,93 ($> 0,90$); CAIC = 613,20 (Saturated = 1.205,95);					

Pengujian kesesuaian keseluruhan model pada tabel 5.8. berdasarkan daftar ukuran *goodness of fit* yang dikompilasi dari Hair *et al* (1995), Chin dan Todd (1985), Doll, Xia, dan Torkezadeh (1994), Joreskog dan Sorbom (1993) dan Byrne (1998) dalam Wijanto (2006). Berdasarkan tabel 5.8., maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model *fit*. Dengan kata lain, semua variabel memenuhi kriteria dan

derajat kesesuaian model pengukuran adalah baik (*good-fit*). Jadi dapat disimpulkan bahwa model ini secara keseluruhan memiliki kecocokan yang tinggi di antara semua variabel laten dan semua variabel teramati (yang dipergunakan). Kesimpulan ini diambil berdasarkan (GOF lengkap dapat dilihat pada lampiran D):

1. Nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar 0,075 menunjukkan model baik (*good fit*). RMSEA menunjukkan rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan hanya dalam sampel. Tingkat kesesuaian baik karena kurang dari 0,08, dengan *confidence interval* 90% (penilaian terhadap presisi dari estimasi RMSEA yaitu 0,063 – 0,086).
2. NNFI (*Non-Normed Fit Index*) sebesar 0,92 (bernilai lebih besar dari 0,90) menunjukkan model baik (*good fit*). Semakin tinggi nilai NNFI mendekati satu (1), maka semakin baik model.
3. AIC model (*Akaike Information Criterion*) sebesar 404,53 jika dibandingkan dengan AIC *saturated model* (380,00) dan AIC *independence model* (3079,29) maka AIC model mendekati *saturated model*. Terlihat AIC model sedikit lebih kecil jika dibandingkan dengan AIC *saturated model* dan jauh lebih kecil dari AIC *independence model*. Jadi dapat disimpulkan model baik (*good fit*).
4. ECVI model (*Expected Cross-Validation Index*) sebesar 1,94 menunjukkan GOF yang diharapkan pada sampel lain dengan ukuran yang sama. Jika dibandingkan dengan ECVI *saturated model* (1,82) dan ECVI *independence model* (14,73) maka ECVI model mendekati *saturated model*. Terlihat ECVI model sedikit lebih kecil jika dibandingkan dengan ECVI *saturated model* dan jauh lebih kecil dari ECVI *independence model* dengan *confidence interval*

90% adalah 1,71 sampai 2,20. Nilai kesesuaian ini makin baik jika nilainya semakin kecil. Dengan demikian kesesuaian yang diperoleh adalah baik (*good fit*).

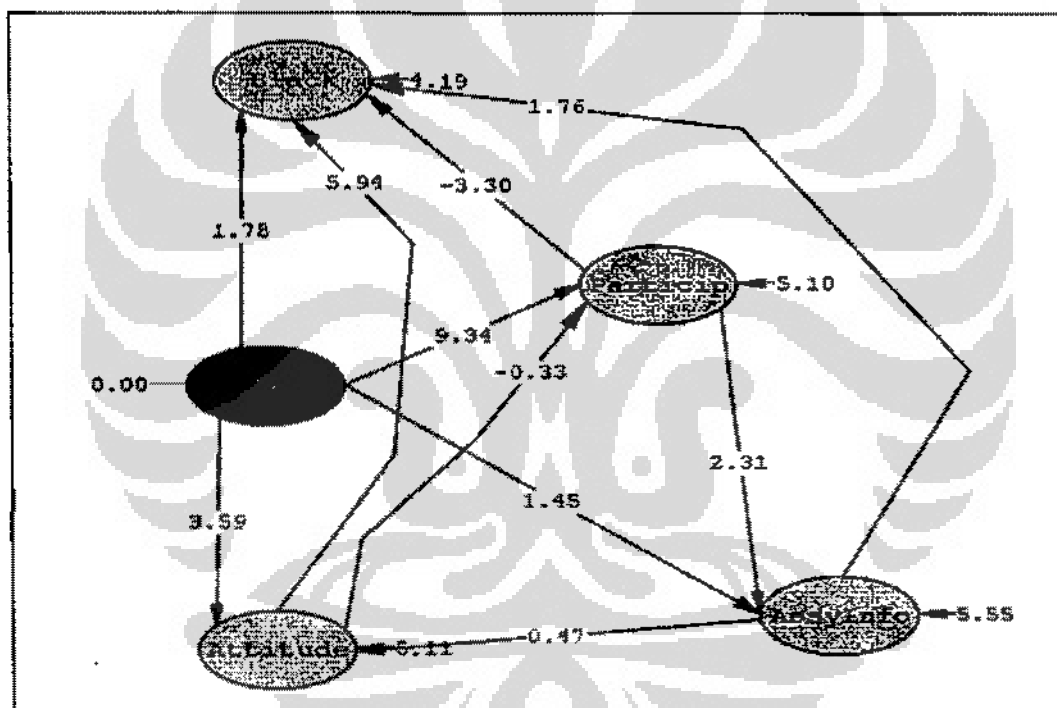
5. CFI (*Comparative Fit Index*) memiliki nilai 0,93 (nilai lebih besar dari 0,90). Nilai ini dapat dikatakan menunjukkan *good fit* (model yang baik). Semakin tinggi nilai (mendekati satu), semakin baik.
6. CAIC model (*Consistent Akaike Information Criterion*) sebesar 613,20 jika dibandingkan dengan CAIC *saturated model* (1205,95) dan CAIC *independence model* (3161,88) maka CAIC model mendekati *saturated model*. Terlihat CAIC model lebih kecil jika dibandingkan dengan CAIC *saturated model* dan jauh lebih kecil dari CAIC *independence model*. Semakin kecil nilai CAIC semakin baik. Jadi model baik (*good fit*).
7. RMR (*Root Mean Square Residual*) yang merupakan nilai rata-rata residual hasil dari *fitting* antara *variance-covariance matrix* dari model dengan *variance-covariance matrix* dari sampel data menunjukkan kesesuaian kurang baik ($0,12 > 0,05$). Yang baik (*good fit*) jika model memiliki RMR kurang dari 0,05.
8. SLF (*Standard Loading Factor*) dan nilai reliabilitas konstruk untuk seluruh variabel teramati terhadap variabel laten adalah baik yang berarti validitas dan reliabilitas konstruk baik (*good fit*) sesuai dengan Igbaria *et al* (1997) dalam Wijanto (2006).

5.4. Analisis Kesesuaian Model Struktural

Pengujian kesesuaian struktural dilakukan terhadap koefisien-koefisien persamaan struktural dengan menspesifikasikan tingkat signifikansi tertentu. Model struktural signifikan jika memiliki nilai t lebih besar atau sama dengan 1,96 (Wijanto, 2006).

Gambar 5.3.

Model Struktural t-value



Pada gambar 5.3. terlihat bahwa terdapat lima korelasi konstruk yang memiliki nilai t lebih besar dari 1,96 yaitu korelasi antara konstruk *budgetary participation* dengan konstruk *budgetary slack* (-3,30), konstruk *budgetary participation* dengan konstruk asimetri informasi (2,31), konstruk tuntutan akuntabilitas dengan konstruk *budgetary participation* (9,34), konstruk tuntutan akuntabilitas dengan konstruk perilaku individu LSM, dan konstruk perilaku individu LSM dengan konstruk

budgetary slack (5,94). Terdapat pula dua korelasi konstruk yang memiliki nilai *t* *marginal* (signifikan pada $\alpha=10\%$) yaitu korelasi antara konstruk tuntutan akuntabilitas dengan konstruk *budgetary slack* (1,78) dan konstruk asimetri informasi dengan konstruk *budgetary slack* (1,76).

Pengujian kesesuaian juga dilihat dari model regresi berganda yaitu *R square* (R^2). Dari keseluruhan hipotesis menghasilkan empat persamaan yang berarti terdapat empat model struktural yang diajukan. Keempat model struktural tersebut adalah sebagai berikut (berdasarkan gambar 5.4.):

$$1. \text{Slack} = -0.53 \cdot \text{Particip} + 0.16 \cdot \text{AssyInfo} + 0.64 \cdot \text{Attitude} + 0.27 \cdot \text{Accetblty}$$

(0.16)	(0.092)	(0.11)	(0.15)	(0.12)
-3.30	1.76	5.94	1.78	4.19

Errorvar.= 0.49 , $R^2 = 0.51$

Regresi dengan R^2 sebesar 0,51 berarti 51% dari *variance* konstruk *budgetary slack* dijelaskan secara signifikan oleh variabel *budgetary participation*, asimetri informasi, perilaku individu, dan tuntutan akuntabilitas. Jadi model dapat menjelaskan perubahan pada *budgetary slack* sebesar 51%.

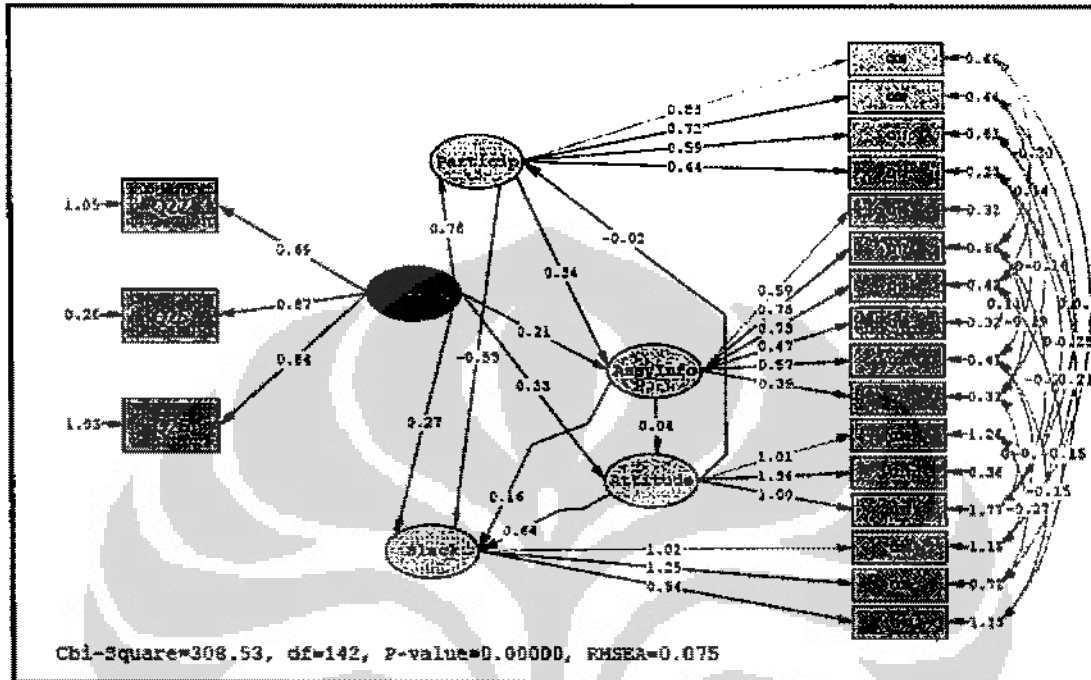
$$2. \text{Particip} = -0.023 \cdot \text{Attitude} + 0.78 \cdot \text{Accetblty}, \text{Errorvar.} = 0.40, R^2 = 0.60$$

(0.070)	(0.083)	(0.079)
-0.33	9.34	5.10

Regresi dengan R^2 sebesar 0,60 berarti 60% dari *variance* konstruk *budgetary participation* dijelaskan secara signifikan oleh variabel perilaku individu dan tuntutan akuntabilitas. Jadi model dapat menjelaskan perubahan pada *budgetary participation* sebesar 60%.

Gambar 5.4.

Model Struktural Estimated Value



$$3. \text{ AssyInfo} = 0.34 * \text{Particip} + 0.21 * \text{Acctbilty}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.26$$

(0.15)	(0.14)	(0.13)
2.31	1.45	5.55

Regresi dengan R² sebesar 0,26 berarti 26% dari *variance* konstruk asimetri informasi dijelaskan secara signifikan oleh variabel *budgetary participation* dan tuntutan akuntabilitas. Jadi model dapat menjelaskan perubahan pada asimetri informasi sebesar 26%.

$$4. \text{ Attitude} = 0.044 * \text{AssyInfo} + 0.33 * \text{Acctbilty}, \text{ Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.12$$

(0.092)	(0.092)	(0.17)
0.47	3.59	5.11

Regresi dengan R² sebesar 0,12 berarti 12% dari *variance* konstruk perilaku individu LSM dijelaskan secara signifikan oleh variabel asimetri informasi dan tuntutan

akuntabilitas. Jadi model dapat menjelaskan perubahan pada *budgetary slack* sebesar 12%.

5.5. Analisis dan Pembahasan Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 (a, b, c, dan d) hingga hipotesis 4 (a dan b) berkaitan dengan *budgetary participation*, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, perilaku individu LSM, dan *budgetary participation* dapat dilihat pada gambar 5.5. dan 5.6. Penelitian ini menggunakan kuesioner, kecuali akuntabilitas, dari penelitian yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur asing baik bertaraf nasional maupun internasional yang *profit oriented*. Sementara penelitian ini mengaplikasikan kuesioner tersebut pada LSM baik domestik maupun asing di Indonesia yang notabene merupakan perusahaan nirlaba. Jika terdapat ketidakcocokan atau ketidakkonsistenan dengan penelitian terdahulu, maka hal tersebut mungkin disebabkan oleh target penelitian yang jauh berbeda.

Signifikansi hasil pengujian (gambar 5.6.) berdasarkan program aplikasi LISREL adalah untuk *two tail t-value* sehingga nilai *t-value* 1,76 (*AssyInfo* → *Slack*), 1,78 (*Acctblty* → *Slack*), dan 1,45 (*Acctblty* → *AssyInfo*) adalah signifikan karena pengujian yang dilakukan adalah uji *one tail t-value* (Hair *et al.*, 2006).

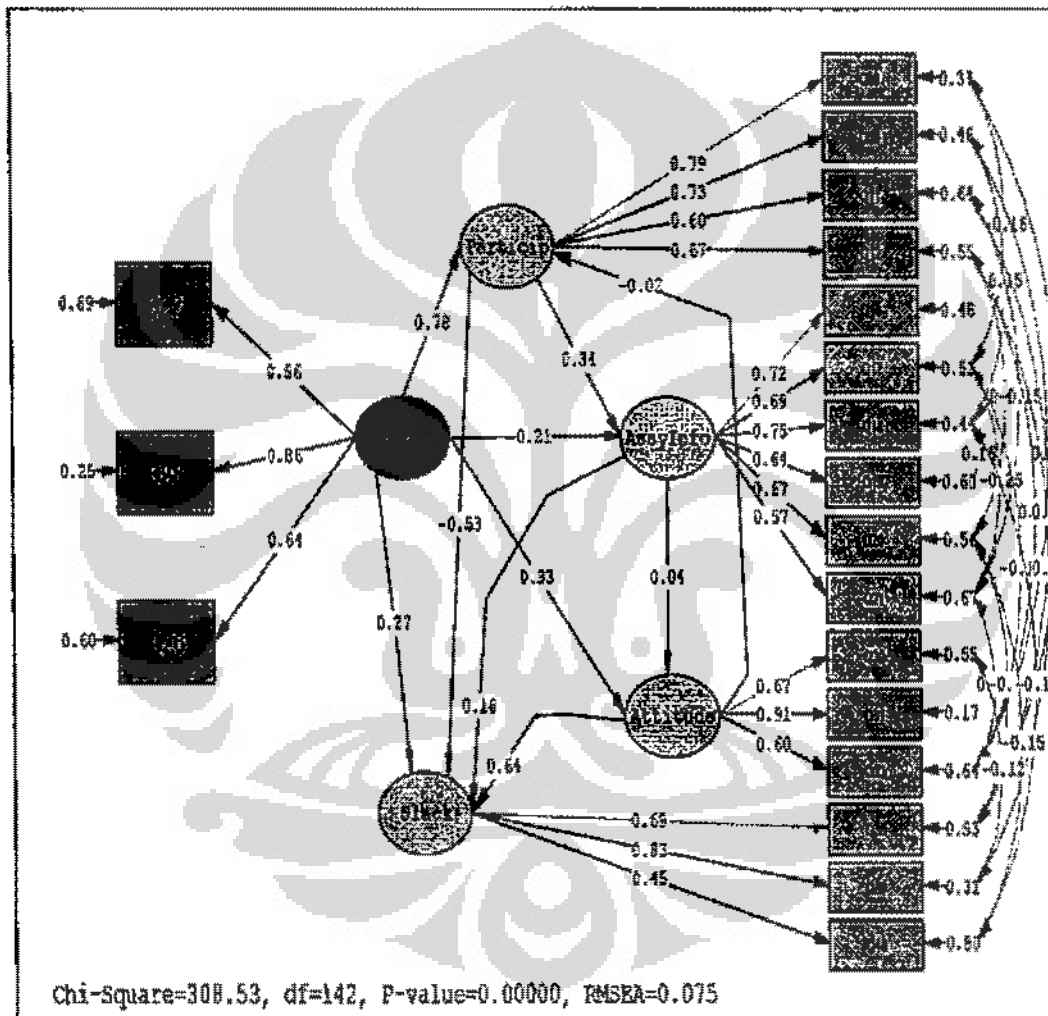
5.5.1. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap *Budgetary Slack*

Pada model struktural antar-variabel laten, terlihat adanya hubungan yang sesuai dengan model konseptual penelitian ini. Pada gambar 5.6. dan tabel 5.9. yang menampilkan nilai statistik *t* dari model struktural, terlihat bahwa variabel laten

budgetary participation, tuntutan akuntabilitas, asimetri informasi, dan perilaku individu LSM yang tertekan secara simultan berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

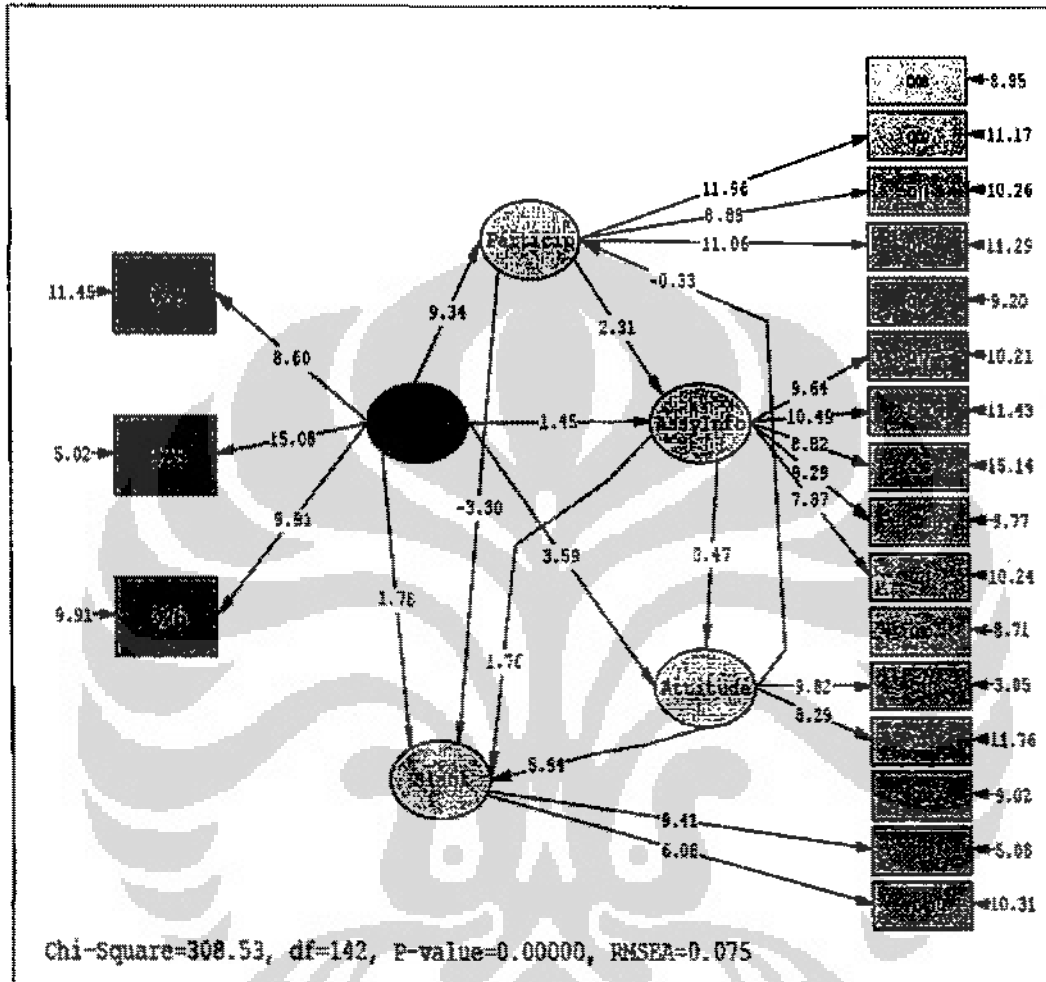
Gambar 5.5.

Model Struktural Standardized Solution



Gambar 5.6.

Model Struktural *T-value*



Variabel laten *budgetary participation* mempunyai nilai *t-value* sebesar -3,30 yang berarti sangat signifikan pengaruhnya terhadap variabel *budgetary slack*. Variabel laten tuntutan akuntabilitas mempunyai nilai *t-value* sebesar 1,78, yang berarti hanya signifikan secara marginal mempengaruhi variabel *budgetary slack*. Variabel laten asimetri informasi mempunyai nilai *t-value* sebesar 1,76 yang berarti hanya signifikan secara marginal mempengaruhi variabel *budgetary slack*. Variabel

laten perilaku individu mempunyai nilai *t-value* sebesar 5,94 yang berarti memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap variabel *budgetary slack*.

Tabel 5.9.

Signifikansi Faktor-Faktor Penentu *Budgetary Slack*

<i>path</i>	hipotesis	<i>predicted sign</i>	koefisien	<i>t-value</i>	<i>sig./remarks</i>
<i>Particip</i> → <i>Slack</i>	H1a	negatif	-0.53	-3.30	significant at $\alpha = 1\%$ H1a → supported
<i>Acctblty</i> → <i>Slack</i>	H1b	positif	1.76	1.76	significant at $\alpha = 10\%$ H1b → supported
<i>AssylInfo</i> → <i>Slack</i>	H1c	positif	0.64	5.94	significant at $\alpha = 1\%$ H1c → supported
<i>Attitude</i> → <i>Slack</i>	H1d	positif	0.27	1.78	significant at $\alpha = 10\%$ H1d → supported
GOF Indices: RMSEA = 0,075 ($\leq 0,80$); NNFI = 0,92 ($\geq 0,90$); AIC = 404.53 (Saturated = 380); ECVI = 1,94 (Saturated = 1,82); CFI = 0,93 ($> 0,90$); CAIC = 613,20 (Saturated = 1.205,95); Standardized RMR = 0,12 ($< 0,05$)					

Dengan demikian hasil pengujian ini mendukung Hipotesis 1a hingga Hipotesis 1d:

1. Semakin tinggi *budgetary participation* maka terjadi penurunan *slack* (H1a).

Terlihat bahwa partisipasi individu di dalam penyusunan *budget*, atau disebut *budgetary participation*, mempunyai dampak positif yang sangat signifikan pada *slack* dengan nilai *t* -3,30. Kesimpulan dari pengujian hipotesis ini adalah bahwa kebutuhan untuk menciptakan *slack* berkurang karena dengan partisipasi maka individu dalam hal ini direktur dan manajer merasa bahwa dirinya penting bagi masa depan LSM sehingga dalam berpartisipasi lebih mendahulukan kepentingan organisasi, untuk pencapaian target anggaran yang telah disetujui oleh pihak pemberi

dana, daripada kepentingan individu (sejalan dengan pernyataan Argyris, 1952 dalam Milani, 1975). Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan hasil pengujian pada jawaban pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan *budgetary participation* (pertanyaan 8, 11, 12, dan 9) yang cenderung menjawab setuju dan sangat setuju (lihat tabel 5.5. statistik deskriptif)

Substansi pada pertanyaan 8, 11, dan 12 menunjukkan responden tersebut penting bagi masa depan LSM dimana diberi kesempatan untuk berpartisipasi, kehadiran penting dalam proses penyusunan *budget* dan idenya penting dalam melakukan perbaikan *budget*. Sementara berdasarkan pertanyaan 9, terlihat bahwa dalam proses penyusunan anggaran responden tidak mementingkan kebutuhan pribadi namun lebih mengutamakan kepentingan organisasi, mencapai tujuan organisasi (Becker dan Green, 1962; Hanson, 1966; Lowin, 1968; dan Brownell, 1982a).

Jadi berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan *Budgetary participation* dengan perilaku positif ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif terhadap *slack* dimana kesempatan untuk berpartisipasi tidak digunakan untuk memenuhi kepentingan pribadi namun demi masa depan LSM sehingga kesempatan yang besar untuk berpartisipasi justru menurunkan *slack*. Bukti ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Schiff dan Lewin (1970), Onsi (1973), Cammann (1976), Merchant (1985), dan Fitri (2004).

2. Semakin tinggi tuntutan akuntabilitas maka terjadi peningkatan *slack* (H1b).

Hasil pengujian untuk membuktikan Hipotesis 1b ternyata menunjukkan pengaruh marginal tuntutan akuntabilitas pada *budgetary slack*. Ini berarti mendukung Hipotesis 1b dimana tingginya tuntutan akuntabilitas membawa dampak negatif yaitu

meningkatkan *slack*. Jadi semakin tinggi tuntutan pihak pemberi dana akan akuntabilitas LSM, maka semakin tinggi pula kebutuhan LSM untuk menciptakan *slack*. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan hasil pengujian pada jawaban pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas (pertanyaan 22, 25, dan 26) dan *budgetary slack* (pertanyaan 38 dan 39).

Jawaban responden atas pertanyaan 22, 25, dan 26 menunjukkan responden memiliki kebutuhan untuk menciptakan *slack* karena tuntutan akuntabilitas pihak pemberi dana. Jawaban atas ketiga pertanyaan tersebut sebagian besar setuju atau sangat setuju (lihat tabel 5.5 statistik deskriptif). Pertanyaan 22 berkaitan dengan tuntutan akan laporan aktivitas yang terperinci; pertanyaan 25 berkaitan dengan tuntutan untuk melakukan transparansi laporan keuangan yang sudah diaudit kepada publik; dan pertanyaan 26 berkaitan dengan kebijakan dan prosedur penggunaan dana yang diperoleh. Terlihat bahwa tuntutan pihak pemberi dana akan akuntabilitas berpengaruh negatif (kontra produktif) pada kerja-kerja yang dilakukan oleh LSM untuk mencapai misi sosialnya. Khususnya LSM yang menjadi target responden adalah yang berada di daerah yang tertimpa bencana yang amat diharapkan dapat membantu korban bencana. Kondisi korban bencana yang tidak dapat menunggu harus menjadi prioritas sementara LSM dituntut oleh pihak pemberi dana untuk memberikan dokumen lengkap berkaitan dengan aktivitas dan penggunaan dana yang diberikan sesuai prosedur yang ditetapkan. Dengan demikian untuk dapat menjalankan misi sosialnya dengan baik dibutuhkan *slack* agar misi sosial tidak terhenti di tengah jalan karena kehabisan dana atau dana belum turun karena menunggu klarifikasi dari auditor atas laporan keuangan dan laporan aktivitasnya misalnya.

Hasil ini sejalan dengan temuan Penelitian Onsi (1973), Cammann (1976) dalam Merchant (1985), dan Otley (1978) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *budgetary slack* dengan sistem kontrol *budget* yang ketat, yang menekankan pada pencapaian target *budget*, oleh manajemen puncak. Relasi positif ini berarti semakin tinggi kontrol *budget* untuk pencapaian target *budget* maka cenderung semakin tinggi pula kebutuhan untuk menciptakan *slack*.

Kebutuhan akan *slack* dapat dilihat pula berdasarkan pengujian pertanyaan 38, dan 39. Responden cenderung menjawab pertanyaan tersebut kurang setuju atau agak setuju yang menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk menciptakan *slack*. Pertanyaan 38 berkaitan dengan produktivitas untuk mencapai anggaran. Pertanyaan 39 berkaitan dengan target anggaran yang sulit untuk dicapai.

3. Semakin tinggi asimetri informasi yang terjadi maka *slack* meningkat (H1c).

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan asimetri informasi yaitu pertanyaan 16 hingga pertanyaan 21 disimpulkan bahwa terdapat informasi khusus yang dimiliki oleh responden yang tidak dimiliki oleh pihak pemberi dana. Jika dikaitkan dengan perasaan tertekan akan tuntutan akuntabilitas yang tinggi dari pihak pemberi dana maka wajar jika responden memiliki kecenderungan untuk menyimpan atau tidak membagi seluruh informasi khusus yang dimilikinya (*defensive subordinate responses*) demi kepentingan LSM tersebut di masa yang akan datang. Informasi khusus yang dimiliki responden tersebut antara lain berkaitan dengan aktivitas yang dijalankan, output yang sebenarnya dari aktivitas yang dijalankan, kinerja dan pola bekerja yang sesungguhnya, dan pengaruh eksternal terhadap aktivitas yang dijalankan.

Dengan demikian hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian Merchant (1985) dan Young (1985) yang membuktikan bahwa rendahnya asimetri informasi menyebabkan atasan memiliki kemampuan untuk mendeteksi kemampuan produktivitas yang sesungguhnya atau *slack* sehingga kecenderungan menciptakan *slack* menurun dan sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan jika asimetri informasi rendah, maka *slack* juga rendah dan sebaliknya jika asimetri informasi tinggi, maka *slack* juga tinggi. Hal ini sejalan dengan Christensen (1982, dalam Young, 1985) yang menyatakan bahwa *principal* sulit untuk membujuk *agent* agar membagi informasi khusus yang dimilikinya. Adanya asimetri informasi justru meningkatkan kesempatan untuk menciptakan *slack* karena kurangnya informasi yang dimiliki atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan mendorong bawahan untuk tidak membagi informasi khusus yang dimilikinya (Christensen, 1982 dalam Young, 1985).

4. Semakin tertekan individu LSM maka akan berperilaku terjadi meningkatkan *slack* (H1d).

Jika dikaitkan dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai perilaku individu LSM yang tertekan (pertanyaan 30, 31, dan 33), kesimpulan dari jawaban responden menunjukkan responden terlihat merasa tertekan akan tuntutan untuk pencapaian anggaran dan bekerja keras untuk menghasilkan output lebih baik dari harapan pihak pemberi dana sehingga mempengaruhi kemudahan dalam mendapatkan dana yang diperlukan oleh LSM di masa yang akan datang untuk program-program selanjutnya.

Responden yang merasa tertekan mempunyai kebutuhan untuk menciptakan *slack* agar tekanan yang diterimanya dapat berkurang. Jadi semakin tertekan responden dalam menjalankan aktivitasnya, maka akan meningkat kebutuhannya

untuk menciptakan *slack* agar *budget* lebih fleksibel dan mudah dicapai sehingga tekanan dari pihak pemberi dana yang dihadapi berkurang. Literatur berkaitan dengan perilaku menyatakan hal yang sama bahwa *slack* merupakan bias manajerial, respon defensif, dan perilaku untuk melonggarkan *budget* (Hopwood, 1976; Kerr, 1979; Schein, 1979; serta Anthony dan Dearden, 1981; dalam Merchant 1985). Onsi (1973) menemukan adanya relasi positif antara *budgetary slack* dengan perilaku tertekan untuk mencapai target *budget*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan prediksi Schiff dan Lewin (1970), Cammann (1976), dan Collins (1978) bahwa jika manajer percaya akan adanya penghargaan jika target *budget* tercapai, maka mereka akan berupaya untuk menciptakan *slack* (perilaku terhadap tekanan akan pencapaian target *budget*). Hasil penelitian ini menguatkan pula hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Lowe dan Shaw (1968) dalam Merchant (1985) dan penelitian Young (1985) yang membuktikan bahwa bawahan yang memiliki perilaku menghindari risiko akan berusaha menciptakan *slack*. Jadi perilaku memiliki dampak negatif terhadap *slack* berarti ada kecenderungan perilaku individu yang mengalami tekanan adalah menciptakan *slack*.

5.5.2. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap *Budgetary Participation*

Tuntutan akuntabilitas mempunyai *t-value* sebesar 9.34 yang berarti sangat signifikan pengaruhnya terhadap variabel *budgetary participation*. Hasil pengujian mendukung Hipotesis 2a yang menunjukkan terdapat korelasi positif yang sangat signifikan (nilai *t* sebesar 9,34) antara tuntutan akuntabilitas dengan *budgetary participation* dengan kesimpulan bahwa tingginya tuntutan akuntabilitas akan

mempengaruhi peningkatan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Kesimpulan ini diperoleh dari analisis terhadap pengujian pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan *budgetary participation* dan pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas serta *budgetary slack*. Terlihat bahwa terdapat kaitan yang erat bahwa tingginya tuntutan akuntabilitas oleh pihak pemberi dana menyebabkan kebutuhan LSM untuk menciptakan *slack* yang dapat dilakukan jika kesempatan berpartisipasi juga tinggi.

Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan Hanson (1966) yang mengungkapkan bahwa dalam sistem kontrol yang menekankan pada pencapaian hasil sesuai *budget* menyebabkan manajer membutuhkan *budget* yang fleksibel melalui *budgetary participation*. Studi Van der Stede (2001) menyimpulkan pula hal yang sama bahwa semakin tinggi tuntutan akuntabilitas, maka semakin tinggi pula kebutuhan untuk berpartisipasi dalam penyusunan *budget*.

Bila hasil pengujian tuntutan akuntabilitas terbukti signifikan berpengaruh secara positif terhadap *budgetary participation*. Sebaliknya perilaku individu LSM yang tertekan mempunyai *t-value* sebesar -0.33 yang menunjukkan tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel *budgetary participation*. Jadi hipotesis 2b tidak terbukti.

Tabel 5.10.

Korelasi dengan *Budgetary Participation*

<i>path</i>	hipotesis	<i>predicted sign</i>	koefisien	t-value	sig./remarks
<i>Accctbly</i> → <i>Particip</i>	H2a	positif	0.78	9.34	significant at $\alpha = 1\%$ H2a → supported
<i>Attitude</i> → <i>Particip</i>	H2b	positif	-0.02	-0.33	not significant H2b → not supported
GOF Indices: RMSEA = 0,075 ($< 0,80$); NNFI = 0,92 ($\geq 0,90$); AIC = 404,53 (Saturated = 380); ECVI = 1,94 (Saturated = 1,82); CFI = 0,93 ($> 0,90$); CAIC = 613,20 (Saturated = 1.205,95); Standardized RMR = 0,12 ($< 0,05$)					

5.5.3. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap Asimetri Informasi

Budgetary participation mempunyai *t-value* sebesar -2,31 yang berarti signifikan pengaruhnya terhadap variabel asimetri informasi. Jadi semakin tinggi *budgetary participation* ternyata terjadi peningkatan asimetri informasi atau mendukung hipotesis 3b. Jika dikaitkan dengan landasan teori mengenai *budgetary participation* dan disimpulkan berdasarkan jawaban pertanyaan mengenai *budgetary participation* dan asimetri informasi, maka dapat dipahami jika direktur dan manajer akan melakukan yang terbaik demi masa depan LSM dengan tidak memberikan seluruh informasi khusus yang dimilikinya yang dapat digunakan pihak pemberi dana untuk menekan LSM atau melakukan kontrol dan evaluasi yang kontra produktif terhadap LSM dalam menjalankan misi sosialnya.

Hasil penelitian ini menguatkan studi yang dilakukan Van der Stede (2001) yang menemukan bukti bahwa partisipasi memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi yang berarti semakin tinggi partisipasi, justru semakin tinggi asimetri

informasi. Partisipasi penting untuk memperoleh informasi yang berguna dalam memprediksi perilaku berkaitan dengan *budget* (Swieringa dan Moncur, 1975, dalam Collins, 1978).

Tabel 5.11.

Korelasi dengan Asimetri Informasi

<i>path</i>	hipotesis	<i>predicted sign</i>	koefisien	t-value	sig./remarks
<i>Acctbly</i> → <i>Assylrfo</i>	H3a	positif	0.21	1.45	significant at $\alpha = 10\%$ H3a → supported
<i>Particip</i> → <i>Assylrfo</i>	H3b	positif	0.34	2.31	significant at $\alpha = 5\%$ H3b → supported
GOF Indices: RMSEA = 0,075 ($\leq 0,80$); NNFI = 0,92 ($\geq 0,90$); AIC = 404,53 (Saturated = 380); ECVI = 1,94 (Saturated = 1,82); CFI = 0,93 ($> 0,90$); CAIC = 613,20 (Saturated = 1.205,95); Standardized RMR = 0,12 ($< 0,05$)					

Hipotesis 3a terbukti signifikan (berdasarkan *one tail t-value*) yaitu tuntutan akuntabilitas memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi dengan *t-value* sebesar 1.45, yang menunjukkan signifikan pada $\alpha = 10\%$. Penelitian ini menguatkan hasil penelitian Young (1985) dan Van der Stede (2001) yang membuktikan bahwa adanya tekanan sosial menyebabkan kecenderungan untuk menyembunyikan informasi khusus yang dimilikinya terkait dengan kemampuan produktivitas yang sebenarnya sehingga tekanan akan berkurang. Penekanan pada peninjauan kembali *budget* secara terperinci dan pencapaian target *budget* menunjukkan adanya kontrol yang ketat terhadap *budget* jika informasi cukup. Akibatnya ada kecenderungan untuk menyembunyikan informasi.

5.5.4. Analisis dan Pembahasan Model Struktural terhadap Perilaku Individu LSM

Tuntutan akuntabilitas mempunyai *t-value* sebesar 3,59 yang signifikan pengaruhnya terhadap variabel perilaku individu LSM. Dengan demikian Hipotesis 4a memiliki bukti yang signifikan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa adanya terdapat korelasi positif yang signifikan antara tuntutan akuntabilitas dengan perilaku individu (nilai *t* sebesar 3,59). Pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan perilaku individu LSM di antaranya adalah pertanyaan 30, 31, dan 33. Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut, responden terlihat merasa tertekan akan tuntutan untuk pencapaian anggaran dan bekerja keras untuk menghasilkan *output* lebih baik dari harapan pihak pemberi dana sehingga mempengaruhi kemudahan dalam mendapatkan dana yang diperlukan oleh LSM di masa yang akan datang untuk program-program selanjutnya. Jika dikaitkan pertanyaan-pertanyaan berkaitan perilaku individu LSM dengan tuntutan akuntabilitas maka tidak mengherankan tingginya tuntutan akuntabilitas berdampak pada tingginya perasaan tertekan dari responden dalam menjalankan tugasnya.

Hasil studi ini menguatkan studi Hopwood (1972) dalam Van der Stede (2000), Onsi (1973) dan Cammann (1976) dalam Merchant (1985) membuktikan bahwa sistem kontrol yang ketat berpengaruh pada perilaku bawahan yang tertekan dan berusaha melindungi diri (*defensive subordinate responses*).

Asimetri informasi mempunyai *t-value* sebesar 0,47 yang berarti tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel perilaku individu LSM. Dengan demikian tidak ditemukan bukti yang mendukung Hipotesis 4b.

Tabel 5.12.

Korelasi dengan Perilaku Individu LSM

<i>path</i>	<i>hipotesis</i>	<i>predicted sign</i>	<i>koefisien</i>	<i>t-value</i>	<i>sig./remarks</i>
<i>Accblty → Attitude</i>	H4a	positif	0.33	3.59	<i>significant at α = 1% H4a → supported</i>
<i>Assylrfo → Attitude</i>	H4b	negatif	0.04	0.47	<i>not significant H4b → not supported</i>
GOF Indices: RMSEA = 0,075 ($\leq 0,80$); NNFI = 0,92 ($\geq 0,90$); AIC = 404,53 (Saturated = 380); ECVI = 1,94 (Saturated = 1,82); CFI = 0,93 ($> 0,90$); CAIC = 613,20 (Saturated = 1.205,95); Standardized RMR = 0,12 ($< 0,05$)					

BAB 6

KESIMPULAN, KETERBATASAN STUDI DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian pada bab lima dapat ditarik kesimpulan bahwa *budgetary slack* LSM, dipengaruhi oleh tingkat partisipasi individu LSM, tuntutan akuntabilitas dalam hal ini khususnya pihak pemberi dana, asimetri informasi antara pihak LSM dan pihak pemberi dana, dan perilaku individu LSM (pembuktian atas hipotesis 1 (satu) hingga hipotesis 4 (empat)). Hasil penelitian membuktikan bahwa perilaku individu LSM memiliki pengaruh negatif paling signifikan terhadap *budgetary slack* dengan nilai t sebesar 5,94. Sementara tuntutan akuntabilitas dan asimetri informasi memiliki pengaruh negatif signifikan secara marginal yang hampir sama besar (nilai t sebesar 1,78 dan 1,76). Hanya *budgetary participation* yang memiliki pengaruh positif yang kuat pada *budgetary slack* (nilai t sebesar -3,30)

Hasil pengujian membuktikan adanya korelasi positif antar variabel yang mempengaruhi *budgetary slack*. *Budgetary participation* terbukti memiliki korelasi positif dengan asimetri informasi dimana peningkatan asimetri informasi dipengaruhi oleh meningkatnya partisipasi. Tuntutan akuntabilitas terbukti memiliki korelasi yang kuat positif dengan *budgetary participation* dan perilaku individu LSM dengan signifikansi nilai t sebesar 9,34 dan 3,59. Jadi semakin tinggi tuntutan akuntabilitas dari pihak pemberi dana maka semakin tinggi pula tekanan yang dihadapi oleh

individu sehingga semakin tinggi pula kebutuhan untuk dapat mempengaruhi *budget* melalui peningkatan partisipasi agar tekanan berkurang.

Tuntutan akuntabilitas tidak terbukti signifikan mempengaruhi asimetri informasi. Demikian pula halnya dengan asimetri informasi yang tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu LSM dan tidak terbukti pula pengaruh perilaku individu LSM terhadap *budgetary participation*.

6.2. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya akuntabilitas yang dilakukan oleh LSM dan manfaat akuntabilitas bagi banyak pihak. Hasil penelitian ini diharapkan dapat pula memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sudah ada berupa tambahan literatur mengenai pengaruh *budgetary participation*, asimetri informasi, tuntutan pemberi dana akan akuntabilitas LSM dan perilaku individu LSM terhadap *budgetary slack*.

6.2.1. Bagi LSM

Diharapkan penelitian ini berguna bagi LSM itu sendiri dalam meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan bagi LSM mengenai:

1. Pentingnya pelaporan yang *accountable* dan *budgetary participation* serta pengaruhnya terhadap *budgetary slack* sehingga LSM, sebagai lembaga independen yang memiliki peran yang mulia untuk memberdayakan masyarakat untuk mengangkat harkat dan martabat mereka dari kemiskinan, dapat menjalankan perannya dengan baik.

2. Pentingnya pelaporan yang *accountable* sesuai dengan *budget* yang diajukan, sebagai evaluasi kinerja yang dinilai penting oleh pihak pemberi dana atau masyarakat, dan manfaat *budgetary participation* sehingga diharapkan LSM dapat memfokuskan prioritas pada program pemberdayaan masyarakat yang berhasil guna.

Dengan demikian LSM dapat memberikan contoh yang baik dalam hal transparansi yang diartikan sebagai suatu sistem yang terpercaya (*credible*) dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Contoh yang baik dari LSM ini diharapkan dapat diikuti oleh para pelaku bisnis, politisi, dan pemerintah dalam penerapan kebijakannya agar lebih terbuka dan bertanggung jawab.

6.2.2. Bagi Pihak Pemberi Dana dan Masyarakat

Diharapkan penelitian ini berguna pula bagi pihak pemberi dana dan masyarakat yang diberdayakan oleh LSM. Berdasarkan hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan bagi:

1. Pihak pemberi dana dan masyarakat: mengenai perlunya kontrol terhadap LSM, melalui tuntutan akuntabilitas, sehingga dapat menjalankan perannya dengan baik sebagai lembaga independen yang memiliki peran yang mulia untuk memberdayakan masyarakat untuk mengangkat harkat dan martabat mereka dari kemiskinan.
2. Pihak pemberi dana : mengenai perlunya fleksibilitas *budget* sebagai dasar evaluasi kinerja sehingga diharapkan LSM dapat memfokuskan prioritas pada program pemberdayaan masyarakat yang berhasil guna.

6.3. Keterbatasan Studi

Hasil penelitian yang diperoleh tidak terlepas dari masalah-masalah yang dihadapi selama penelitian sebagai keterbatasan penelitian yaitu:

1. jumlah sampel hanya memadai untuk metode ML dan tidak dapat digunakan untuk menganalisis subsampel (statistik demografis)
2. Peneliti cenderung menekankan akuntabilitas dari sisi pihak pemberi dana.

6.4. Saran

Saran peneliti untuk studi lanjutan:

1. Mengkaji variabel pengukuran untuk dapat mengembangkan variabel pengukuran yang lebih baik.
2. Memperbanyak jumlah responden yang diteliti agar hasilnya lebih baik dengan jangka waktu pengumpulan data yang lebih panjang, enam bulan misalnya.
3. Jika sampel relatif banyak mungkin memisahkan manajer dan direktur dalam grup yang berbeda, begitu pula dengan LSM lokal dan asing, dan *size* LSM.
4. Mungkin perlu dikembangkan instrumen mengenai akuntabilitas menurut organisasi itu sendiri, pihak pemberi dana (*upward accountability*) dan publik khususnya masyarakat yang diberdayakan oleh LSM (*downward accountability*) dan diuji hasilnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonioni, D. (1994), "The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings", *Personnel Psychology*, 47, 349-356.
- Argyris, Chris (1952), "The Impact of Budgets on People", New York: Controliership Foundation, Inc.
- Baiman, Stanley dan John H. Evans III (1983), "Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems", *Journal of Accounting Research*, Vol. 21, 2 (Musim Gugur), 371-395.
- Becker, Selwyn dan David Jr. Green (1962), "Budgeting and Employee Behavior", *The Journal of Business*, 34 (Oktober), 392-402.
- Beckner, David, Scott Highhouse, dan John T. Hazer (1998), "Effects of Upward Accountability and Rating Purpose on Peer-Rater Inflation and Delay: A Field Experiment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 2 (Maret), 209-214.
- Bellamy, Kate (2002), "Gender Budgeting", *UK Women's Budget Group*, (November), 1-18.
- Bendell, Jem (2006), "Debating NGO Accountability", *UN-NGLS Development Dossier*, United Nations New York dan Geneva, 1-121
- Brown, Christina L. (1999), "Do the Right Thing: Diverging Effects of Accountability in a Managerial Context", *Marketing Science*, Vol. 18, 3 (Special Issue), 230-246.
- Brownell, Peter dan Morris McInnes (1986), "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", *The Accounting Review*, Vol. 61, 4 (Oktober), 587-600.
- Brownell, Peter (1983), "The Motivational Impact of Management-By-Exception in a Budgetary Context", *Journal of Accounting Research*, Vol. 21, 2 (Musim Gugur), 456-472.
- Brownell, Peter (1982a), "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness", *Journal of Accounting Research*, 20 (Musim Semi), 12-27.
- Brownell, Peter (1982b), "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control", *The Accounting Review*, Vol. 57, 4 (Oktober), 766-777.

- Bryan, J.F. dan E.A. Locke (1967), "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 51, 274-277.
- Chow, Chee W., Jean C. Cooper, dan William S. Waller (1988), "Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance", *The Accounting Review*, Vol. 63, 1 (January), 111-122.
- Collins, Frank (1978), "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes", *The Accounting Review*, Vol. 53, 2 (April), 324-335.
- Cotter, Jerry J. (1964), "Selected Behavioral Variables Associated with Participation in Budget Development", Unpublished PH.D. dissertation, Department of Management, University of Wisconsin, 1964.
- Cyert, R.M. dan J.G. March (1963), "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Feltham, Gerald A. dan Joel S. Demski (1970), "The Use of Models in Information Evaluation", *The Accounting Review*, Vol. 45, 4 (Oktober), 623-640.
- Dunbar, Roger L.M. (1971), "Budgeting for Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1 (Maret), 88-96.
- Dunk, Alan S. dan Hossein Nouri (1998), "Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Accounting Literature*, 17, 72-96.
- Dunk, Alan S. dan H. Perera (1997), "The Incidence of Budgetary Slack: A Field Study Exploration", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 10 (Mei), 649-664.
- Dunk, Alan S. (1995), "The Joint Effect of Participative Budgeting and Managerial Interest in Innovation on Departmental Performance", *Journal Management*, Vol. 11, 1, 75-85.
- Dunk, Alan S. (1993), "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack", *The Accounting Review*, Vol. 68, No.2 (April), 400-410.
- Ebrahim, A. (2003), "Accountability in Practice Mechanisms for NGOS", *World Development*, 31 (Mei), 813-829.
- Elias, Nabil (1990), "The Effects of Financial Information Symmetry on Conflict Resolution: An Experiment in the Context of Labor Negotiations", *The Accounting Review*, Vol. 65, 3 (Juli), 606-623.

- Fitri, Yulia, SE.MSi.Ak. (2004), "Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran: Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung", *Seminar Nasional Akuntansi* (2-3 Desember), 581-597.
- Focus (2001), *Public Management Newsletter*, 22 (Desember), 1-8.
- Frink, Dwight D. dan Richard J. Klimoski (2004), "Advancing Accountability Theory and Practice: Introduction to the Human Resource Management Review Special Edition", *Human Resource Management Review*, 14, 1-17.
- George, Jenniver M. dan Gareth R. Jones (2002), "Organizational Behavior", Prentice Hall, International Edition, 3rd Edition.
- Gibbins, Michael dan James D. Newton (1994), "An Empirical Exploration of Complex Accountability in Public Accounting", *Journal of Accounting Research*, 32 (Musim Gugur), 165-186.
- Govindarajan V dan Joseph Fisher (1990), "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, 2 (Juni), 259-285.
- Hair, Joseph F., Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, dan Ronald L. Tatham (2006), "Multivariate Data Analysis", Amerika Serikat, Pearson Education International, Edisi Keenam.
- Hansen, Stephen C. dan Wim A. Van der Stede (2004), "Multiple Facets of Budgeting: an Exploratory Analysis", *Management Accounting Research*, 15, 415-439.
- Hansen, Stephen C., David T. Otley, dan Wim A. Van der Stede (2003), "Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective", *Journal of Management Accounting Research*, 15.
- Hanson, Ernest I. (1966), "Budgetary Control Function", *The Accounting Review*, 41 (April), 239-243.
- Hofstede, G.H. (1967), "The Game of Budget Control", The Netherlands: Koninklijke Van Gorcum and Comp.N.V. Assen.
- IAI (2004), "Standar Akuntansi Keuangan", Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Johns, Gary (2005), "The NGO Project: Why We Care", *Review*, (June), 1-3.
- Johns, Gary dan John Roskam (2004), "The Protocol: Managing Relations with NGOs", *The Institute of Public Affairs*, (April), 1-48.

- Johns, Gary (2001), "Protocols with NGOs: The Need to Know", Vol.13, 1 (November), 1-16.
- Johns, Gary (2000), "NGO Way to Go: Political Accountability of Non-Government Organizations in a Democratic Society", Vol.12, 3 (November), 1-16.
- Joshi, A. dan M. Moore (2000), "Enabling Environments: Do Anti-Poverty Programmes Mobilise The Poor?", *Journal of Development Studies*.
- Kennis, J. (1979), "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", *The Accounting Review*, (April).
- Keystone's Survey Results (2006), "Downward Accountability to Beneficiaries: NGO and Donor Perspectives", *Keystone Reporting : Accountability for Social Change*, (Juni), 1-18.
- Kilby, Patrick (2004), "Accountability for Empowerment: Dilemmas Facing Non-Governmental Organisations", *Working Paper of the Asia Pacific School of Economics and Government, The Australian National University*, Januari, 1-23.
- Klimoski, R.J. dan L. Inks (1990), "Accountability Forces in Performance Appraisal", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 194-208.
- Leibenstein, H (1979), "X-Efficiency: From Concept to Theory", *Challenge* (September-Oktober), 13-22.
- Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penelitian Ekonomi dan Sosial (2007), "Direktori Peacebuilding Indonesia, Penerbit: Cordaid, CERIC FISIP UI, dan CRS, Januari.
- Lewis, Debra (2006), "Understanding the Budget", *Women's Issues Network of Belize*, (April), 1-90.
- Linn, Gary dan K.Michael Casey, Gene H. Johnson dan T. Selwyn Ellis (2001), "Do Broad Scope Management Accounting Systems Moderate The Effects of Budget Emphasis, Budget Participation, and Perceived Environmental Uncertainty on The Propensity to Create Budgetary Slack".
- Lowe, E.A. dan R.W. Shaw (1968), "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company's Budgeting Process", *Journal of Management Studies* (Oktober), 304-315.
- Lowin, Aaron (1968), "Participative Decision-Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research", *Organization Behavior and Human Performance*, 3 (Februari), 68-106.

- Mango (2006), "Money-Budgeting, Accounting and Fund-Raising", www.mango.org.uk, (Maret), 1-21.
- Manitoba Health (1999), "Achieving Accountability", (Agustus), 1-9.
- Masyarakat Transparansi Indonesia (2005), "Panduan Pengawasan Keuangan Daerah: Wawasan dan Instrumen Monitoring Keuangan Daerah", Penerbit: Masyarakat Transparansi Indonesia-Uni Eropa, Jakarta.
- Merchant, Kenneth A. (1985), "Budgeting and the Propensity to create Budgetary Slack", *Accounting, Organisation and Society*, 10, 201-210.
- Milani, Ken (1975), "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*, Vol. 50, 2 (April), 274-284.
- Morris, Michael W. dan Paul C. Moore (2000), "The Lessons We (Don't) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, 4 (Desember), 737-765.
- Morse, Nancy C. dan E. Reimer (1956), "Experimental Change of a Major Organizational Variable", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 120-129.
- Nayyar, Praveen R. (1993), "Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firms", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1 (Februari), 28-57.
- Norton, Andy dan Diane Elson (2002), "What's behind the Budget?: Politics, Rights, and Accountability in the Budget Process", *Social Development Department at Department for International Development* in London, (Juni), 1-64.
- Non-Governmental Organizations' Newspaper (2007), March 26-30, Geneva, Switzerland.
- Nouri, Hossein dan Robert J.Parker (1996), "The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, 1-18.
- Nouri, Hossein (1994), "Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack: a Research Note", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, 3, 289-295.
- Onsi, Mohamed (1973), "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack", *The Accounting Review*, Vol. 48, 3 (Juli), 535-548.

- Otley, David dan Alexander Fakiolas (2000), "Reliance on Accounting Performance Measures: Dead End or New Beginning?", *Accounting, Organisation and Society*, 25, 497-510.
- Ouchi, William G. (1978), "The Transmission of Control through Organizational Hierarchy", *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, 2 (Juni), 173-192.
- Penno, Mark (1984), "Asymmetry of Pre-Decision Information and Managerial Accounting", *Journal of Accounting Research*, Vol. 22, 1 (Musim Semi), 1-15.
- Salamon, L.M., Hems L.C., dan Chinnock K. (2000), "The Non-Profit Sector: For What and For Whom? *Working papers* of the Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project", the John Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, 37.
- Sales, Stephen M. (1966), "Supervisory Style and Productivity: Review and Theory", *Personnel Psychology*, 24 (Musim Gugur), 275-286.
- Schiff, Michael dan Arie Y. Lewin (1970), "The Impact of People on Budgets", *The Accounting Review*, Vol. 45, 2 (April), 259-268.
- Schiff, Michael dan Arie Y. Lewin (1968), "Where Traditional Budgeting Fails", *Financial Executive* (Mei), 50-62.
- Scott, William R. (2000), "*Financial Accounting Theory*", Edisi Kedua, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.
- Sekaran, Uma (2003), "Research Methods for Business: A Skill Building Approach", Edisi Keempat, John Wiley and Sons, Inc., USA.
- Stedry, Andrew C. (1967), "Budget Control and Cost Behavior, Markham Publishing Company.
- Titi, V dan N. Singh (1995), "Empowerment for Sustainable Development: Towards Operational Strategies", *Zed Books*. Nova Scotia.
- Van der Stede, Wim (2000), "The Relationship between two consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-Term Orientation", *Accounting, Organizations and Society*, 25, 609-622.
- Wijanto, Dr. Setyo Hari (2006), "Catatan Kuliah: Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.7", FEUI Pascasarjana Ilmu Manajemen, (Agustus).
- Young, S. Mark (1985), "Participative Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack", *Journal of Accounting Research*, 23 (Musim Gugur), 829-842.

Website:

[Http://www.globalpolicy.org /Credibility and Legitimacy of NGOs.](http://www.globalpolicy.org/Credibility and Legitimacy of NGOs)

[Http://www.internationalbudget.org/resources/library/civilsociety/budget analysis.](http://www.internationalbudget.org/resources/library/civilsociety/budget analysis)

[Http://www.LP3ES.or.id/Direktori Peacebuilding Indonesia.](http://www.LP3ES.or.id/Direktori Peacebuilding Indonesia)

[Http://www.networklearning.org/How to Build A Good Small NGO](http://www.networklearning.org/How to Build A Good Small NGO)



LAMPIRAN A
Kuesioner



Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia

Yth. Bapak/Ibu
Direktur atau Manajer LSM
Di Jakarta

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tugas akhir (tesis) pada program Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi, saya Maria Eurelia Wayan, bermaksud melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Tuntutan Akuntabilitas, Informasi Asimetri, dan *Budgetary Participation* terhadap *Budgetary Slack* LSM. Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden serta mengisi kuesioner penelitian terlampir selama lebih kurang 20 menit dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang tersedia sesuai pilihan. Seluruh pilihan atau jawaban responden bernilai sama atau tidak ada jawaban/pilihan yang benar-salah. Dan hasil survei merupakan rahasia yang tidak akan dipublikasikan.

Dengan menjawab kuesioner ini, Bapak/Ibu membantu memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kinerja LSM. Jika ada pertanyaan, masukan atau komentar berkaitan dengan kuesioner ini, silakan mengirimkan *email* ke meureliawayan@yahoo.com.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti

Maria Eurelia Wayan

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuesioner berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan berkaitan dengan penganggaran dalam organisasi Anda. Pendapat Bapak/Ibu didasarkan pada kenyataan yang Bapak/Ibu rasakan dan alami dalam organisasi sehari-hari. Untuk menjawabnya, Bapak/Ibu dipersilakan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)

Apabila Bapak/Ibu mempunyai pendapat yang bertentangan dengan isi pertanyaan/pernyataan tersebut.

2. Tidak Setuju (TS)

Apabila Bapak/Ibu sependapat dengan sebagian kecil dengan isi pertanyaan/pernyataan tersebut.

3. Ragu-Ragu /Agak Tidak Setuju (ATS)

Apabila Bapak/Ibu sulit untuk menentukan pendapat dengan isi pertanyaan/pernyataan tersebut, namun cenderung untuk tidak setuju.

4. Ragu-Ragu /Agak Setuju (AS)

Apabila Bapak/Ibu sulit untuk menentukan pendapat dengan isi pertanyaan/pernyataan tersebut, namun cenderung untuk setuju.

5. Setuju (S)

Apabila Bapak/Ibu sependapat dengan sebagian besar dengan isi pertanyaan/pernyataan tersebut.

6. Sangat Setuju (SS)

Apabila Bapak/Ibu sependapat sepenuhnya dengan isi pertanyaan/pernyataan tersebut.

**Kuesioner Tuntutan Akuntabilitas, Informasi Asimetri, dan
Budgetary Participation Terhadap Budgetary Slack LSM**

I. Informasi Dasar

1. Jenis Kelamin: Laki-laki , Perempuan
2. Usia: ...-25 , 26-35 , 36-45 , 46-55 , 55+
3. Pendidikan Terakhir: Diploma , S1 , S2 , S3
4. Program Studi:
5. Jabatan Anda:
6. Divisi:
7. Usia Organisasi:

II. Participation:

		TS	AS	SS
8	Anda diberi kesempatan untuk memberi masukan pada anggaran yang akan diajukan kepada pihak pemberi dana.	2	4	6
9	Anda menyusun anggaran untuk aktivitas divisi yang Anda pimpin sesuai dengan tujuan organisasi.	2	4	6

10	Kepentingan Anda sebagai individu mempengaruhi keputusan Anda dalam penyusunan budget.	1	2	3	4	5	6
11	Kehadiran Anda penting pada pertemuan-pertemuan penyusunan anggaran yang akan diajukan ke pihak pemberi dana.	1	2	3	4	5	6
12	Ide Anda seringkali digunakan dalam memperbaiki anggaran sesuai permintaan pihak pemberi dana.	1	2	3	4	5	6
13	Seluruh personel pada divisi yang Anda pimpin belajar bahwa kepatuhan dan respek pada kewenangan Anda adalah yang paling baik.*)	1	2	3	4	5	6
14	Seluruh personel pada divisi yang Anda pimpin terbiasa untuk menerima semua keputusan yang Anda ambil.*)	1	2	3	4	5	6
15	Perintah yang tegas dan jelas lebih efektif daripada sekedar konsultasi dan memberikan ruang untuk berinisiatif untuk bekerja secara efisien.*)	1	2	3	4	5	6

III. Informasi:

16. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki informasi lebih baik berkaitan dengan aktivitas divisi yang Anda pimpin.

1 2 3 4 5 6

(pemberi dana memiliki informasi lebih baik)

(informasi yang dimiliki sama)

(Anda memiliki informasi lebih baik)

17. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai hasil dari proyek yang sedang dikerjakan oleh divisi yang Anda pimpin.

1 2 3 4 5 6

(pemberi dana lebih paham)

(pemahaman yang dimiliki sama)

(Anda lebih paham)

18. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pengetahuan yang lebih baik mengenai kinerja dari divisi yang Anda pimpin.

1 2 3 4 5 6

(pemberi dana lebih tahu)

(pengetahuan yang dimiliki sama)

(Anda lebih tahu)

19. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pola bekerja pada divisi yang Anda pimpin.

1 2 3 4 5 6

(pemberi dana lebih paham)

(pemahaman yang dimiliki sama)

(Anda lebih paham)

20. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengestimasi pengaruh eksternal pada aktivitas divisi yang Anda pimpin.

1 2 3 4 5 6

(pemberi dana lebih mampu)

(kemampuan yang dimiliki sama)

(Anda lebih mampu)

21. Dibandingkan dengan pihak pemberi dana, siapa yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang dapat dicapai oleh divisi yang Anda pimpin.

1 (pemberi dana lebih paham) 2 3 4 5 6 (Anda lebih paham)

(pemahaman yang dimiliki sama)

IV. Akuntabilitas:

		STS	TS	AS	S	SS
22	Anda perlu melaporkan secara terperinci aktivitas dari divisi yang Anda pimpin.		2	4	6	
23	Anggaran adalah salah satu alat yang amat penting untuk menilai kinerja organisasi.		2	4	6	
24	Laporan Keuangan organisasi Anda perlu diaudit oleh auditor independen.		2	4	6	
25	Laporan keuangan yang sudah diaudit tersebut yang dilaporkan ke pihak pemberi dana, pemerintah, dan publik.		2	4	6	
26	Organisasi Anda perlu memiliki kebijakan dan prosedur tertentu untuk memastikan bahwa donasi yang diperoleh sepenuhnya dipergunakan untuk tujuan donasi tersebut diberikan.		2	4	6	
27	Organisasi Anda harus memiliki kontribusi dana untuk setiap proyek yang dikerjakan.		2	4	6	

28	Untuk setiap proyek yang dikerjakan organisasi, organisasi Anda membutuhkan ahli (konsultan, pelatih, narasumber, dan lainnya) yang berasal dari luar organisasi Anda.		2	4	6
29	Organisasi Anda menyeleksi dan memiliki daftar orang-orang di luar organisasi yang akan bekerja sama dengan anda secara ketat dengan standar tertentu.		2	4	6

V. Perilaku:

		TS	AS	SS	
30	Pihak pemberi dana menuntut organisasi Anda untuk mencapai hasil sesuai anggaran yang diajukan dan tidak akan memberikan tambahan dana untuk aktivitas yang melebihi anggaran.		2	4	6
31	Jika organisasi Anda gagal mencapai hasil yang diharapkan pihak pemberi dana, maka untuk proyek berikutnya akan mengalami kesulitan untuk memperoleh dana dari pihak pemberi dana yang sama atau yang lain.		2	4	6
32	Anda merasa tertekan dalam melaksanakan		2	4	6

	aktivitas pada divisi Anda yang harus sesuai dengan anggaran yang ada.				
33	Anda berupaya untuk menghasilkan output melampaui harapan pihak pemberi dana.	2	4	6	
34	Insentif dalam bentuk sejumlah uang tunai amat berpengaruh dalam pencapaian hasil sesuai anggaran yang ada dan harapan pihak pemberi dana.	2	4	6	

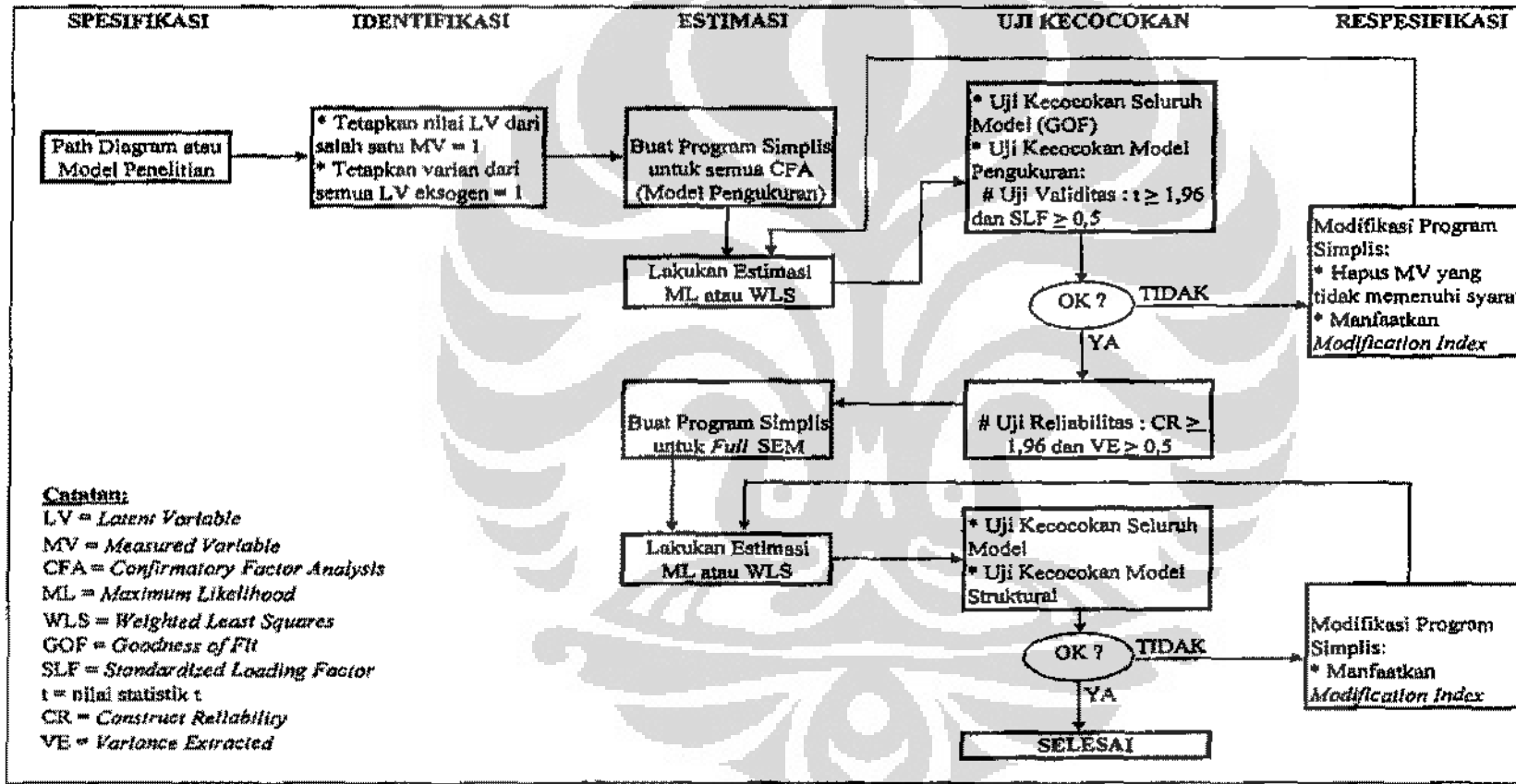
VI. Budget:

		TS	AS	SS
35	Anda perlu berhati-hati dalam memonitor biaya pada divisi yang Anda pimpin berkaitan dengan kendala anggaran.*)	2	4	6
36	Anda mengajukan anggaran yang <u>tidak sulit</u> untuk dicapai oleh divisi yang Anda pimpin.	2	4	6
37	Senjangan anggaran dapat digunakan untuk aktivitas pada divisi yang Anda pimpin, yang tidak disetujui oleh pihak pemberi dana.	2	4	6

38	Standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi pada divisi yang Anda pimpin.*)	2	4	6
39	Anggaran yang ditetapkan pada divisi yang Anda pimpin dapat dicapai.	2	4	6
40	Anggaran pada divisi yang Anda pimpin bukan merupakan suatu hal yang harus dipertimbangkan.	2	4	6
41	Target anggaran bukan hal yang menyebabkan Anda harus meningkatkan efisiensi pada divisi yang Anda pimpin.	2	4	6
42	Target yang harus dicapai divisi yang Anda pimpin sulit dicapai dengan anggaran yang ada.*)	2	4	6
43	Anggaran yang Anda ajukan pernah ditolak atau disetujui dengan cukup banyak perbaikan dan pertanyaan dari segi jumlah oleh pihak pemberi dana (asumsi: hal ini tidak disebabkan karena memang dana yang akan diberikan terbatas).	2	4	6

Terima kasih Anda telah meluangkan waktu untuk mengisi kuestioner ini.

LAMPIRAN B Prosedur SEM



Lampiran C
Program Simplis Uji Validitas

Title Budgetary Slack in NGO

!System File from file 'DATA210norm.dsf'
Raw Data from file 'DATA210norm.psf'

Latent Variables Slack Particip AssyInfo Acctblty Attitude

Relationships

Q08 = Particip
Q09 = Particip
Q10 = Particip
Q11 = Particip
Q12 = Particip
Q13 = Particip
Q14 = Particip
Q15 = Particip
Q16 = AssyInfo
Q17 = AssyInfo
Q18 = AssyInfo
Q19 = AssyInfo
Q20 = AssyInfo
Q21 = AssyInfo
Q22 = Acctblty
Q23 = Acctblty
Q24 = Acctblty
Q25 = Acctblty
Q26 = Acctblty
Q27 = Acctblty
Q28 = Acctblty
Q29 = Acctblty
Q30 = Attitude
Q31 = Attitude
Q32 = Attitude
Q33 = Attitude
Q34 = Attitude
Q35 = Slack
Q36 = Slack
Q37 = Slack
Q38 = Slack
Q39 = Slack
Q40 = Slack
Q41 = Slack



Q42 = Slack
Q43 = Slack
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND Particip = 0
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND AssyInfo = 0
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND Attitude = 0
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND Acctblty = 0
LET CORRELATION BETWEEN Particip AND AssyInfo = 0
LET CORRELATION BETWEEN Particip AND Acctblty = 0
LET CORRELATION BETWEEN Particip AND Attitude = 0
LET CORRELATION BETWEEN AssyInfo AND Acctblty = 0
LET CORRELATION BETWEEN AssyInfo AND Attitude = 0
LET CORRELATION BETWEEN Acctblty AND Attitude = 0

SET VARIANCE OF Slack = 1
SET VARIANCE OF Acctblty = 1
SET VARIANCE OF AssyInfo = 1
SET VARIANCE OF Attitude = 1
SET VARIANCE OF Particip = 1

Path Diagram

End of Problem

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 594
Minimum Fit Function Chi-Square = 3867.61 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3369.16 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2775.16
90 Percent Confidence Interval for NCP = (2596.46 ; 2961.26)

Minimum Fit Function Value = 18.51
Population Discrepancy Function Value (F0) = 13.28
90 Percent Confidence Interval for F0 = (12.42 ; 14.17)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.15
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.14 ; 0.15)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 16.81
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (15.95 ; 17.70)
ECVI for Saturated Model = 6.37
ECVI for Independence Model = 36.02

Chi-Square for Independence Model with 630 Degrees of Freedom = 7456.13

Independence AIC = 7528.13
Model AIC = 3513.16
Saturated AIC = 1332.00
Independence CAIC = 7684.63
Model CAIC = 3826.15
Saturated CAIC = 4227.17

Normed Fit Index (NFI) = 0.48
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.49
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.45
Comparative Fit Index (CFI) = 0.52
Incremental Fit Index (IFI) = 0.52
Relative Fit Index (RFI) = 0.45

Critical N (CN) = 37.59

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.30
Standardized RMR = 0.19
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.53
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.47
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.47

Title Budgetary Slack in NGO

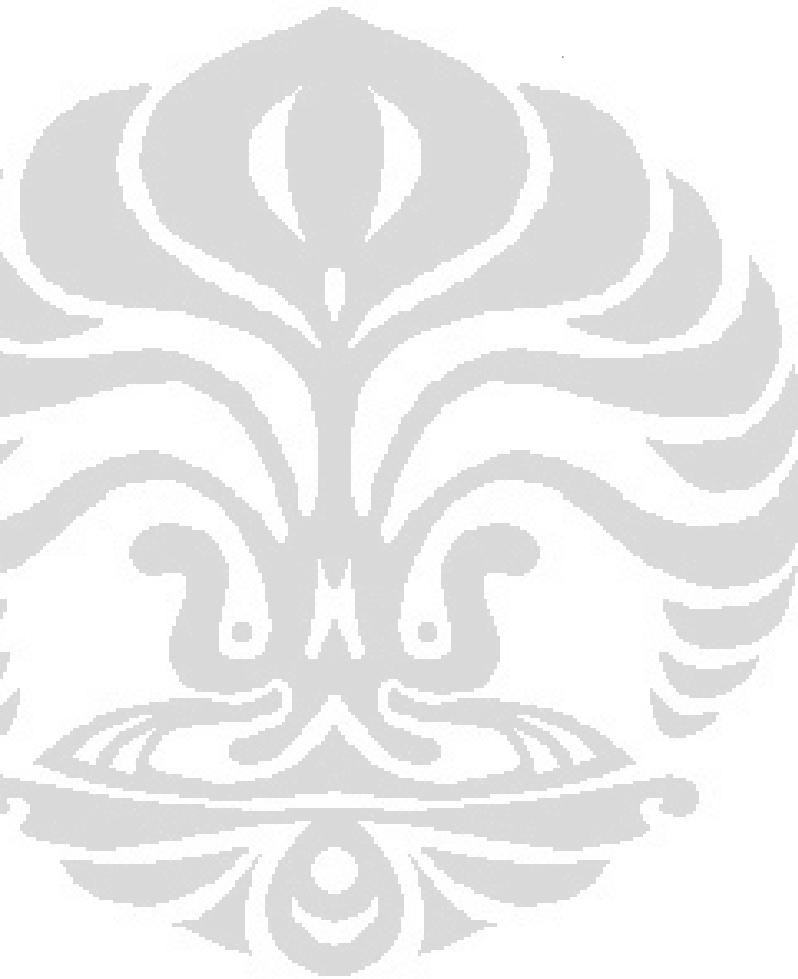
!System File from file 'DATA210norm.dsf'

Raw Data from file 'DATA210norm.psf'

Latent Variables Slack Particip AssyInfo Acctblty Attitude

Relationships

Q08 = Particip
Q09 = Particip
!Q10 = Particip
Q11 = Particip
Q12 = Particip
!Q13 = Particip
!Q14 = Particip
!Q15 = Particip
Q16 = AssyInfo
Q17 = AssyInfo
Q18 = AssyInfo
Q19 = AssyInfo
Q20 = AssyInfo
Q21 = AssyInfo
Q22 = Acctblty
!Q23 = Acctblty
!Q24 = Acctblty
Q25 = Acctblty
Q26 = Acctblty
!Q27 = Acctblty
!Q28 = Acctblty
!Q29 = Acctblty
Q30 = Attitude
Q31 = Attitude
!Q32 = Attitude
Q33 = Attitude
!Q34 = Attitude
!Q35 = Slack
!Q36 = Slack
!Q37 = Slack
Q38 = Slack
Q39 = Slack
Q40 = Slack
!Q41 = Slack
!Q42 = Slack
!Q43 = Slack



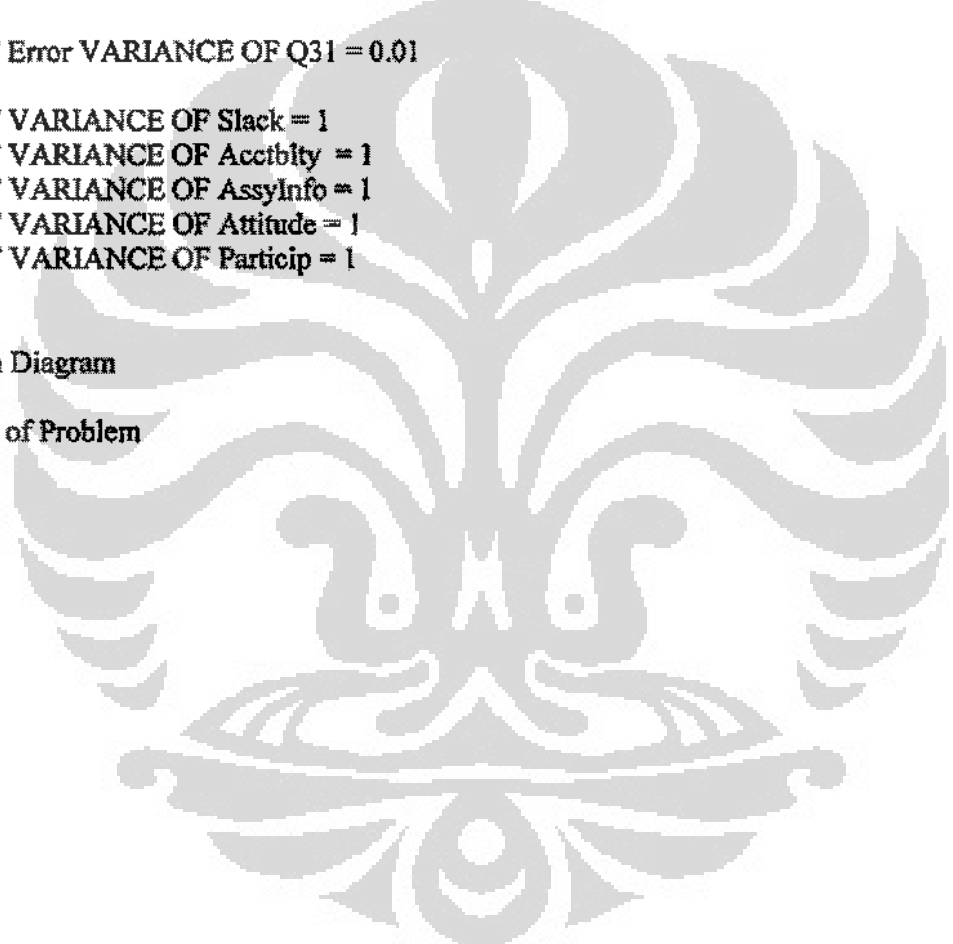
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND Particip = 0
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND AssyInfo = 0
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND Attitude = 0
LET CORRELATION BETWEEN Slack AND Acctblty = 0
LET CORRELATION BETWEEN Particip AND AssyInfo = 0
LET CORRELATION BETWEEN Particip AND Acctblty = 0
LET CORRELATION BETWEEN Particip AND Attitude = 0
LET CORRELATION BETWEEN AssyInfo AND Acctblty = 0
LET CORRELATION BETWEEN AssyInfo AND Attitude = 0
LET CORRELATION BETWEEN Acctblty AND Attitude = 0

SET Error VARIANCE OF Q31 = 0.01

SET VARIANCE OF Slack = 1
SET VARIANCE OF Acctblty = 1
SET VARIANCE OF AssyInfo = 1
SET VARIANCE OF Attitude = 1
SET VARIANCE OF Particip = 1

Path Diagram

End of Problem



Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 136

Minimum Fit Function Chi-Square = 885.45 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 761.19 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 625.19

90 Percent Confidence Interval for NCP = (542.29 ; 715.59)

Minimum Fit Function Value = 4.24

Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.99

90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.59 ; 3.42)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.15

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.14 ; 0.16)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.98

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.58 ; 4.41)

ECVI for Saturated Model = 1.64

ECVI for Independence Model = 13.43

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 2770.95

Independence AIC = 2806.95

Model AIC = 831.19

Saturated AIC = 342.00

Independence CAIC = 2885.19

Model CAIC = 983.34

Saturated CAIC = 1065.36

Normed Fit Index (NFI) = 0.68

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.68

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.60

Comparative Fit Index (CFI) = 0.71

Incremental Fit Index (IFI) = 0.72

Relative Fit Index (RFI) = 0.64

Critical N (CN) = 42.84

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.28

Standardized RMR = 0.20

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.71

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.64

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.57

Lampiran D
Output Model Pengujian Hipotesis

DATE: 7/13/2007
TIME: 10:29

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\My Notebook\THESIS\BAB
4\MEW06\MODEL_Mod_02.Spl:

Title Budgetary Slack in NGO

Raw Data from file 'DATA210Norm.psf'

Latent Variables Slack Particip AssyInfo Acctblty Attitude

Sample Size = 210

Relationships

Q08 = Particip
Q09 = Particip
!Q10 = Particip
Q11 = Particip
Q12 = Particip
!Q13 = Particip
!Q14 = Particip
!Q15 = Particip

Q16 = AssyInfo
 Q17 = AssyInfo
 Q18 = AssyInfo
 Q19 = AssyInfo
 Q20 = AssyInfo
 Q21 = AssyInfo
 Q22 = Acctblty
 !Q23 = Acctblty
 !Q24 = Acctblty
 Q25 = Acctblty
 Q26 = Acctblty
 !Q27 = Acctblty
 !Q28 = Acctblty
 !Q29 = Acctblty
 Q30 = Attitude
 Q31 = Attitude
 !Q32 = Attitude
 Q33 = Attitude
 !Q34 = Attitude
 !Q35 = Slack
 !Q36 = Slack
 !Q37 = Slack
 Q38 = Slack
 Q39 = Slack
 Q40 = Slack
 !Q41 = Slack
 !Q42 = Slack
 !Q43 = Slack

AssyInfo = Particip Acctblty
 Particip = Acctblty Attitude
 Attitude = Acctblty AssyInfo
 Slack = Particip AssyInfo Acctblty Attitude

Set Error Covariance between Q25 and Q19 = 0.19
 Set Error Covariance between Q21 and Q17 = -0.19
 Set Error Covariance between Q39 and Q12 = 0.21
 Set Error Covariance between Q17 and Q08 = -0.20
 Set Error Covariance between Q18 and Q09 = 0.14
 Set Error Covariance between Q33 and Q09 = 0.32
 Set Error Covariance between Q19 and Q18 = 0.11
 Set Error Covariance between Q22 and Q08 = 0.19
 Set Error Covariance between Q38 and Q11 = 0.25
 Set Error Covariance between Q33 and Q12 = 0.17
 Set Error Covariance between Q25 and Q17 = -0.14
 Set Error Covariance between Q25 and Q11 = -0.13
 Set Error Covariance between Q22 and Q31 = 0.24

Set Error Covariance between Q38 and Q08 = 0.20
 Set Error Covariance between Q26 and Q16 = -0.14
 Set Error Covariance between Q40 and Q18 = -0.15
 Set Error Covariance between Q20 and Q12 = 0.07
 Set Error Covariance between Q21 and Q11 = -0.10
 Set Error Covariance between Q21 and Q33 = 0.14
 Set Error Covariance between Q33 and Q17 = -0.24
 Set Error Covariance between Q21 and Q22 = -0.11
 Set Error Covariance between Q40 and Q20 = -0.15
 Set Error Covariance between Q38 and Q20 = -0.15
 Set Error Covariance between Q39 and Q30 = -0.27

Options: SC

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 210

Budgetary Slack in NGO

Covariance Matrix

	Q08	Q09	Q11	Q12	Q16	Q17
Q08	1.33					
Q09	0.72	1.08				
Q11	0.64	0.44	0.98			
Q12	0.43	0.37	0.29	0.43		
Q16	0.35	0.43	0.18	0.14	0.67	
Q17	-0.03	0.31	0.04	0.05	0.44	1.29
Q18	0.47	0.62	0.20	0.22	0.45	0.57
Q19	0.23	0.23	0.12	0.08	0.26	0.30
Q20	0.13	0.25	0.02	0.17	0.37	0.52
Q21	0.20	0.26	0.01	0.08	0.25	0.09
Q30	-0.05	0.17	-0.18	0.01	0.11	-0.18
Q31	0.28	0.40	0.16	0.14	0.24	0.05
Q33	0.56	0.80	0.32	0.35	0.44	-0.08
Q38	0.16	0.04	0.38	-0.09	0.18	0.18
Q39	-0.11	0.05	0.19	0.14	0.04	0.32
Q40	-0.18	-0.14	0.02	-0.12	-0.11	-0.04
Q22	0.74	0.37	0.44	0.26	0.20	0.12
Q25	0.63	0.52	0.29	0.30	0.30	0.06
Q26	0.52	0.30	0.36	0.24	0.12	0.23

Covariance Matrix

	Q18	Q19	Q20	Q21	Q30	Q31
Q18	1.07					
Q19	0.50	0.56				
Q20	0.43	0.24	0.77			
Q21	0.37	0.23	0.22	0.51		
Q30	0.05	0.02	0.17	0.23	2.31	
Q31	0.15	0.24	0.17	0.16	1.41	2.18
Q33	0.26	0.30	0.38	0.44	1.17	1.57
Q38	0.08	0.19	-0.13	0.00	0.61	0.78
Q39	0.15	0.16	0.06	-0.10	0.60	0.96
Q40	-0.28	-0.04	-0.23	-0.09	0.42	0.52
Q22	0.38	0.27	0.10	0.04	0.10	0.59
Q25	0.45	0.44	0.15	0.22	0.26	0.58
Q26	0.32	0.16	0.24	0.12	0.17	0.45

Covariance Matrix

	Q33	Q38	Q39	Q40	Q22	Q25
Q33	3.14					
Q38	0.74	2.32				
Q39	0.67	1.25	2.13			
Q40	0.59	0.56	0.66	1.48		
Q22	0.38	0.20	0.15	-0.03	1.57	
Q25	0.46	0.21	0.26	-0.15	0.66	1.08
Q26	0.02	0.02	0.26	-0.08	0.71	0.71

Covariance Matrix

	Q26
Q26	1.69

Budgetary Slack in NGO

Number of Iterations = 17

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$Q08 = 0.88 * Particip, Errorvar.= 0.46, R^2 = 0.63$$

(0.052)
8.85

$$Q09 = 0.72 * Particip, Errorvar.= 0.44, R^2 = 0.54$$

(0.060) (0.039)
11.96 11.17

$$Q11 = 0.59 * Particip, Errorvar.= 0.61, R^2 = 0.36$$

(0.067) (0.059)
8.88 10.26

$$Q12 = 0.44 * Particip, Errorvar.= 0.23, R^2 = 0.45$$

(0.040) (0.021)
11.06 11.29

$$Q16 = 0.59 * AssyInfo, Errorvar.= 0.32, R^2 = 0.52$$

(0.035)
9.20

$$Q17 = 0.78 * AssyInfo, Errorvar.= 0.66, R^2 = 0.48$$

(0.081) (0.064)
9.64 10.21

$$Q18 = 0.73 * AssyInfo, Errorvar.= 0.42, R^2 = 0.56$$

(0.070) (0.037)
10.49 11.43

$$Q19 = 0.47 * AssyInfo, Errorvar.= 0.32, R^2 = 0.40$$

(0.053) (0.021)
8.82 15.14

$$Q20 = 0.57 * AssyInfo, Errorvar.= 0.41, R^2 = 0.44$$

(0.062) (0.042)
9.29 9.77

$$Q21 = 0.39 * AssyInfo, Errorvar.= 0.31, R^2 = 0.33$$

(0.049) (0.030)
7.87 10.24

$$Q30 = 1.01 * Attitude, Errorvar.= 1.26, R^2 = 0.45$$

(0.14)
8.71

$$Q31 = 1.34 * \text{Attitude}, \text{Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.83$$

(0.14)	(0.12)
9.82	3.05

$$Q33 = 1.00 * \text{Attitude}, \text{Errorvar.} = 1.77, R^2 = 0.36$$

(0.12)	(0.15)
8.29	11.76

$$Q38 = 1.02 * \text{Slack}, \text{Errorvar.} = 1.18, R^2 = 0.47$$

(0.13)
9.02

$$Q39 = 1.25 * \text{Slack}, \text{Errorvar.} = 0.72, R^2 = 0.69$$

(0.13)	(0.14)
9.41	5.08

$$Q40 = 0.54 * \text{Slack}, \text{Errorvar.} = 1.13, R^2 = 0.20$$

(0.089)	(0.11)
6.08	10.31

$$Q22 = 0.69 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 1.05, R^2 = 0.31$$

(0.080)	(0.092)
8.60	11.45

$$Q25 = 0.87 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.75$$

(0.058)	(0.051)
15.08	5.02

$$Q26 = 0.84 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 1.03, R^2 = 0.40$$

(0.084)	(0.10)
9.91	9.91

Error Covariance for Q17 and Q08 = -0.20

Error Covariance for Q18 and Q09 = 0.14

Error Covariance for Q19 and Q18 = 0.11

Error Covariance for Q20 and Q12 = 0.070

Error Covariance for Q21 and Q11 = -0.10

Error Covariance for Q21 and Q17 = -0.19

Error Covariance for Q33 and Q09 = 0.32

Error Covariance for Q33 and Q12 = 0.17
 Error Covariance for Q33 and Q17 = -0.24
 Error Covariance for Q33 and Q21 = 0.14
 Error Covariance for Q38 and Q08 = 0.20
 Error Covariance for Q38 and Q11 = 0.25
 Error Covariance for Q38 and Q20 = -0.15
 Error Covariance for Q39 and Q12 = 0.21
 Error Covariance for Q39 and Q30 = -0.27
 Error Covariance for Q40 and Q18 = -0.15
 Error Covariance for Q40 and Q20 = -0.15
 Error Covariance for Q22 and Q08 = 0.19
 Error Covariance for Q22 and Q21 = -0.11
 Error Covariance for Q22 and Q31 = 0.24
 Error Covariance for Q25 and Q11 = -0.13
 Error Covariance for Q25 and Q17 = -0.14
 Error Covariance for Q25 and Q19 = 0.19
 Error Covariance for Q26 and Q16 = -0.14

Structural Equations

Slack = - 0.53*Particip + 0.16*AssyInfo + 0.64*Attitude + 0.27*Acctblty,
 Errorvar.= 0.49 , R² = 0.51

(0.16)	(0.092)	(0.11)	(0.15)	(0.12)
-3.30	1.76	5.94	1.78	4.19

Particip = - 0.023*Attitude + 0.78*Acctblty, Errorvar.= 0.40 , R² = 0.60

(0.070)	(0.083)	(0.079)
-0.33	9.34	5.10

$$\text{AssyInfo} = 0.34 * \text{Particip} + 0.21 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.26$$

(0.15)	(0.14)	(0.13)
2.31	1.45	5.55

$$\text{Attitude} = 0.044 * \text{AssyInfo} + 0.33 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.12$$

(0.092)	(0.092)	(0.17)
0.47	3.59	5.11

Reduced Form Equations

$$\text{Slack} = 0.16 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.97, R^2 = 0.026$$

(0.082)
1.95

$$\text{Particip} = 0.77 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.40, R^2 = 0.60$$

(0.078)
9.88

$$\text{AssyInfo} = 0.47 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.78, R^2 = 0.22$$

(0.083)
5.64

$$\text{Attitude} = 0.35 * \text{Acctblty}, \text{Errorvar.} = 0.88, R^2 = 0.12$$

(0.081)
4.33

Correlation Matrix of Independent Variables

Acctblty
1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude	Acctblty
Slack	1.00				
Particip	-0.08	1.00			
AssyInfo	0.15	0.50	1.00		
Attitude	0.63	0.26	0.19	1.00	
Acctblty	0.16	0.77	0.47	0.35	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 142

Minimum Fit Function Chi-Square = 335.37 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 308.53 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 166.53

90 Percent Confidence Interval for NCP = (119.66 ; 221.15)

Minimum Fit Function Value = 1.60

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.80

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.57 ; 1.06)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.075

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.063 ; 0.086)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00028

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.94

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.71 ; 2.20)

ECVI for Saturated Model = 1.82

ECVI for Independence Model = 14.73

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 3041.29

Independence AIC = 3079.29

Model AIC = 404.53

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 3161.88

Model CAIC = 613.20

Saturated CAIC = 1205.95

Normed Fit Index (NFI) = 0.89

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.92

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.74

Comparative Fit Index (CFI) = 0.93

Incremental Fit Index (IFI) = 0.93

Relative Fit Index (RFI) = 0.87

Critical N (CN) = 115.74

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12

Standardized RMR = 0.091

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.82

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.65

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to from Decrease in Chi-Square New Estimate

Q09	AssyInfo	14.5	0.25
-----	----------	------	------

Q09	Attitude	12.2	0.19
Q17	Particip	12.4	-0.26
Q18	Particip	15.1	0.22
Q20	Particip	9.2	-0.18
Q30	Particip	10.2	-0.29
Q33	AssyInfo	8.2	0.29
Q40	AssyInfo	8.1	-0.23

Budgetary Slack in NGO

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude
Q08	--	0.88	--	--
Q09	--	0.72	--	--
Q11	--	0.59	--	--
Q12	--	0.44	--	--
Q16	--	--	0.59	--
Q17	--	--	0.78	--
Q18	--	--	0.73	--
Q19	--	--	0.47	--
Q20	--	--	0.57	--
Q21	--	--	0.39	--
Q30	--	--	--	1.01
Q31	--	--	--	1.34
Q33	--	--	--	1.00
Q38	1.02	--	--	--
Q39	1.25	--	--	--
Q40	0.54	--	--	--

LAMBDA-X

	Acctblty
Q22	0.69
Q25	0.87
Q26	0.84

BETA

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude
Slack	--	-0.53	0.16	0.64
Particip	--	--	--	-0.02

Assyinfo	--	0.34	--	--
Attitude	--	--	0.04	--

GAMMA

Acctblty

Slack	0.27
Particip	0.78
AssyInfo	0.21
Attitude	0.33

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude	Acctblty
Slack	1.00				
Particip	-0.08	1.00			
AssyInfo	0.15	0.50	1.00		
Attitude	0.63	0.26	0.19	1.00	
Acctblty	0.16	0.77	0.47	0.35	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Slack	Particip	AssyInfo	Attitude
0.49	0.40	0.74	0.88

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

Acctblty	
Slack	0.16
Particip	0.77
AssyInfo	0.47
Attitude	0.35

Budgetary Slack in NGO

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude
Q08	--	0.79	--	--
Q09	--	0.73	--	--
Q11	--	0.60	--	--
Q12	--	0.67	--	--
Q16	--	--	0.72	--
Q17	--	--	0.69	--
Q18	--	--	0.75	--
Q19	--	--	0.64	--
Q20	--	--	0.67	--
Q21	--	--	0.57	--
Q30	--	--	--	0.67
Q31	--	--	--	0.91
Q33	--	--	--	0.60
Q38	0.69	--	--	--
Q39	0.83	--	--	--
Q40	0.45	--	--	--

LAMBDA-X

	Acctblty
Q22	0.56
Q25	0.86
Q26	0.64

BETA

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude
Slack	--	-0.53	0.16	0.64
Particip	--	--	--	-0.02
AssyInfo	--	0.34	--	--
Attitude	--	--	0.04	--

GAMMA

	Acctblty
Slack	0.27
Particip	0.78
AssyInfo	0.21
Attitude	0.33

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Slack	Particip	AssyInfo	Attitude	Acctblty
Slack	1.00				
Particip	-0.08	1.00			
AssyInfo	0.15	0.50	1.00		
Attitude	0.63	0.26	0.19	1.00	
Acctblty	0.16	0.77	0.47	0.35	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Slack	Particip	AssyInfo	Attitude
0.49	0.40	0.74	0.88

THETA-DELTA

Q22	Q25	Q26
0.69	0.25	0.60

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

Acctblty	
Slack	0.16
Particip	0.77
AssyInfo	0.47
Attitude	0.35