

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penyebaran Kuesioner

Data yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 196 orang responden pada bagian keuangan di SKPD Pemerintah daerah Kabupaten Bogor. Sementara itu data yang kembali sebanyak 167 kuesioner, namun 32 kuesioner tidak dapat diolah. Sehingga kuesioner yang layak dianalisis sebanyak 135 kuesioner.

Tabel 4.1  
Sample dan Tingkat Pengembalian

Keterangan	Jumlah	Tingkat Persentase
Kuesioner yang dikirim	196	100 %
Kuesioner yang tidak kembali	29	14,80%
Kuesioner tidak dapat diolah	32	16,32 %
Kuesioner yang dapat dianalisis	135	68,87 %

Sumber : Data Primer diolah

#### B. Analisis Deskriptif Responden

Profil responden menyajikan karakteristik responden meliputi; usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, tempat bekerja/ instansi, dan lama bekerja.

## 1. Statistik Deskriptif Demografi Responden

### a. Usia

Tabel 4.2  
Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
20 – 30 thn	20	14,81 %
31 – 40 thn	63	46,67 %
40 – 50 thn	37	27,41 %
> 50 thn	15	11,11 %

Sumber : Data primer diolah

Dari table diatas menunjukkan bahwa kebanyakan responden berusia 31 – 40 thn sebesar 46,67 % atau sebanyak 63 pegawai. Hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas pegawai masih relative muda, dan diharapkan memiliki idealisme yang tinggi sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik dan efektif. Hal ini juga diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi dan berkualitas kepada masyarakat sesuai tanggung jawab mereka.

### b. Jenis Kelamin

Table 4.3  
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Pria	83	61,48 %
Wanita	52	38,52 %

Sumber : Data primer diolah

Dari table diatas menunjukkan bahwa mayoritas jenis kelamin responden adalah pria. Sehingga dapat diambil kesimpulan dari hasil tersebut bahwa responden pria dalam penelitian ini sebanyak 83 orang atau sebesar 61,48 %. Sementara responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 52 orang atau sebesar 38,52 %.

c. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4  
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
SMA	10	7,40 %
S1	90	66,67 %
S2	26	19,26 %
Lain – lain	9	6,67 %

Sumber : Data primer diolah

Dari table diatas dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir responden kebanyakan S1 sebanyak 90 orang responden atau 66,67 %. Dengan demikian banyaknya responden yang berpendidikan S1 diharapkan dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai pemerintahan. Sehingga dapat memberikan kinerja yang baik dan berkualitas untuk melayani masyarakat.

## d. Lama Bekerja

Table 4.5  
Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase
< 10 thn	73	54,07 %
11 – 20 thn	50	37,04 %
> 20 thn	12	8,89 %

Sumber: Data primer diolah

Dari table diatas menunjukkan bahwa 73 orang atau sebesar 54,07% responden telah bekerja selama kurang lebih 10 tahun. Sementara 50 responden atau 37,04% telah bekerja selama 11 – 20 tahun, dan 8,89 % sisanya diatas 20 tahun. Hal ini menunjukkan responden mempunyai pengalaman yang cukup dalam bekerja. Sehingga diharapkan semakin lama masa bekerja semakin meningkatnya kemampuan responden dalam bekerja dan pelayanan masyarakat.

## C. Statistik Deskriptif Variabel

Tabel 4.6  
Statistik deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GP	135	15.00	40.00	31.6815	4.50812
KL	135	27.00	52.00	40.1037	4.55034
RT	135	9.00	37.00	25.5926	4.80096
BS	135	9.00	38.00	26.7259	4.27319
Valid N (listwise)	135				

Sumber: Data primer diolah

Table 4.6 menunjukkan variabel gaya kepemimpinan (GP) memiliki rata – rata sebesar 31.68 dengan standar deviasi 4.508, berarti gaya kepemimpinan dalam penelitian ini masuk kategori tinggi. Ketidakpastian lingkungan (KL) memiliki rata – rata sebesar 40.10 dengan standar deviasi 4.550, berarti ketidakpastian lingkungan dalam penelitian ini masuk kategori tinggi. *Risk Taker (RT)* memiliki rata – rata sebesar 25.59 dengan standar deviasi 4.801, berarti *risk taker* dalam penelitian ini masuk kategori tinggi. *Budgetary slack (BS)* memiliki rata – rata 26.72 dengan standar deviasi 4.27, berarti *budgetary slack* dalam penelitian ini masuk kategori tinggi.

#### **D. Uji Kualitas Data**

##### **1. Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi bivariat *pearson correlation* dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

Berdasarkan table 4.7 dengan memperlihatkan bahwa semua butir pertanyaan dari keempat variabel yang digunakan memiliki nilai koefisien korelasi pearson positif dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan variabel gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan, *risk taker* dan *budgetary slack* adalah valid.

Tabel 4.7  
Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Butir	R	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	GP1	0,652	0,000	VALID
	GP2	0,603	0,000	VALID
	GP3	0,778	0,000	VALID
	GP4	0,838	0,000	VALID
	GP5	0,819	0,000	VALID
	GP6	0,764	0,000	VALID
	GP7	0,686	0,000	VALID
	GP8	0,641	0,000	VALID
Ketidakpastian Lingkungan	KL1	0,319	0,000	VALID
	KL2	0,545	0,000	VALID
	KL3	0,386	0,000	VALID
	KL4	0,528	0,000	VALID
	KL5	0,622	0,000	VALID
	KL6	0,632	0,000	VALID
	KL7	0,335	0,000	VALID
	KL8	0,398	0,000	VALID
	KL9	0,472	0,000	VALID
	KL10	0,424	0,000	VALID
	KL11	0,606	0,000	VALID
<i>Risk Taker</i>	RT1	0,708	0,000	VALID
	RT2	0,492	0,000	VALID
	RT3	0,643	0,000	VALID
	RT4	0,555	0,000	VALID
	RT5	0,389	0,000	VALID
	RT6	0,534	0,000	VALID
	RT7	0,645	0,000	VALID
	RT8	0,658	0,000	VALID
<i>Budgetary Slack</i>	BS1	0,518	0,000	VALID
	BS2	0,624	0,000	VALID
	BS3	0,560	0,000	VALID
	BS4	0,566	0,000	VALID
	BS5	0,497	0,000	VALID
	BS6	0,436	0,000	VALID
	BS7	0,653	0,000	VALID
	BS8	0,689	0,000	VALID

Sumber: Data primer diolah

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*, dapat dilihat dengan cara nilai *cronbach's alpha* sama dengan atau lebih besar dari 0,6 dengan demikian data ini dapat dikatakan reliable. Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

Table 4.8

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,871	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan	0,660	Reliabel
Risk Taker	0,707	Reliabel
Budgetary Slack	0,700	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan table 4.8 dapat dilihat bahwa keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0,6. Sehingga hasil ini menunjukkan keempat variabel ini mempunyai data yang reliable.

## E. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Normalitas data diuji menggunakan nilai total rata-rata setiap variabel dan metode uji yang digunakan adalah *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (KS)*.

Hasil uji normalitas data yakni :

Tabel 4.9  
Hasil Uji Normalitas

	Z	Asymp – Sig	Keterangan
<i>One Sample KS</i>	0,744	0,637	Data berdistribusi normal

Sumber: Data primer diolah

Nilai Asymp. Sig. (2 tailed) yang diperoleh pada table diatas  $0,637 > 0,05$ , berarti data berdistribusi normal.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Metode yang digunakan adalah uji gletser. Hasil uji heteroskedastisitas yakni:

Tabel 4.10  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Sig	Keterangan
ABS	GK	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	KL	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	RT	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah

Dari table 4.10 diatas diketahui bahwa ketiga variabel gaya kepemimpinan, ketidakpastin lingkungan dan risk taker memiliki nilai sig  $1,00 > 0,05$ . Maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Uji multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan metode *variance inflation factor* (VIF). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat sebagai berikut:

Table 4.11  
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,945	1,059	Tidak Multikolinieritas
Ketidakpastian Lingkungan	0,703	1,423	Tidak Multikolinieritas
Risk Taker	0,735	1,361	Tidak Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah

Table 4.11 diatas menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih besar dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

## F. Hasil Analisis Data dan Uji Hipotesis

### 1. Persamaan regresi berganda

Persamaan regresi linear berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan *risk taker* terhadap variabel dependen yaitu *budgetary slack*. Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$BS = 3,893 + 0,182 GP + 0,230 KL + 0,307 RT + e$$

Table 4.12  
Hasil pengujian Regresi  
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.893	3.214		1.211	.228
	GP	.182	.070	.192	2.593	.011
	KL	.230	.081	.245	2.852	.005
	RT	.307	.075	.345	4.109	.000

a Dependent Variable: BS

a. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama ( H<sub>1</sub> )

Berdasarkan table 4.12 diatas dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai koefisien positif 0,182, dan nilai t sebesar 2,593 serta nilai sig (0,011) < alpha (0,05). Berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi hubungan pemimpin dengan para bawahannya ini memiliki kecenderungan untuk terjadinya *budgetary slack*, maka hasil ini dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub> diterima.

b. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua ( H<sub>2</sub> )

Berdasarkan table 4. diatas dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai koefisien positif 0,230 dan nilai t sebesar 2,853 serta nilai sig (0,005) < alpha (0,05). Berarti ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi para aparatur

merasakan adanya ketidakpastian lingkungan atau ketidakjelasan masa depan pekerjaannya maka kecenderungan untuk terjadinya *budgetary slack* pun tinggi, maka hasil ini dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima.

c. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan table 4. diatas dapat diketahui bahwa variabel *risk taker* mempunyai nilai koefisien positif 0,307 dan nilai t sebesar 4,109 serta nilai sig  $(0,000) < (0,05)$ . Berarti *risk taker* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi para aparatur memiliki kepribadian *risk taker* atau menyukai pengambilan resiko maka semakin tinggi pula kecenderungan *budgetary slack* terjadi, maka hasil ini dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima.

2. Hasil Uji *f*

Uji *f* digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan atau bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan *risk taker* dapat dikatakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, yakni *budgetary slack* apabila nilai *f* hasil perhitungan lebih besar daripada nilai *f* table atau nilai sig  $< 0,05$ .

Table 4.13  
Hasil Uji *f*  
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	788.558	3	262.853	20.764	.000(a)
	Residual	1658.301	131	12.659		
	Total	2446.859	134			

a Predictors: (Constant), RT, GP, KL

b Dependent Variable: BS

Berdasarkan table 4.13 Diatas dapat dilihat bahwa nilai  $f_{hitung}$  sebesar 20,764 dengan tingkat sig  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dengan ini dapat diketahui bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan *risk taker* terhadap *budgetary slack* secara simultan atau bersama – sama.

### 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel lain.

Table 4.14

#### Hasil Uji Koefisien Determinasi

##### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568(a)	.322	.307	3.55792

a Predictors: (Constant), RT, GP, KL

b Dependent Variable: BS

Uji determinasi menunjukkan bahwa nilai (Adjusted R Square) sebesar 0,307 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan *risk*

*taker* berpengaruh 30,7 % terhadap *budgetary slack* dan sisanya 69,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## G. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis yang pertama dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini berarti semakin tingginya gaya kepemimpinan atau semakin besarnya hubungan antara atasan dan bawahan turut mempengaruhi adanya kecenderungan dalam melakukan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini sesuai dengan Dunk, Alan S., dan Nouri, Hossein (1998) dalam Zibar (2007) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang superior atau gaya kepemimpinan turut menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis kedua dapat diketahui bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Dengan kata lain apabila semakin tinggi para aparatur merasakan adanya ketidakpastian dalam lingkungan kerjanya atau merasakan adanya ketidakjelasan di masa depannya dalam bekerja maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka dalam melakukan *budgetary slack*. Namun hal ini bersebrangan dengan penelitian yang dilakukan oleh I ketut (2010) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga dapat diketahui bahwa risk taker berpengaruh positif dan signifikan terhadap budgetary slack. Hal ini menjelaskan adanya pengaruh dari kepribadian masing – masing aparatur dalam menjalankan tugasnya ini. Semakin tinggi ia berani dalam pengambilan resiko semakin tinggi pula ia berpeluang untuk melakukan budgetary slack. Penelitian tentang risk taker terhadap budgetary slack ini merupakan penelitian yang baru dilakukan. Belum ada penelitian sebelumnya yang menggunakan risk taker menjadi variabel independen untuk mencari pengaruhnya terhadap budgetary slack. Sehingga ini dapat menjadikan referensi baru untuk penelitian selanjutnya.

Hal ini berarti aparatur pemerintah Kabupaten Bogor tidak hanya mengutamakan kepentingan organisasinya untuk menunjang keberhasilan tujuan organisasinya, tetapi juga ada unsur kepentingan pribadi yang mempengaruhi kinerjanya yang tentu saja dapat menyebabkan adanya budgetary slack dalam melakukan penyusunan anggaran. Dengan ini dapat membuat kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bogor menurun atau melemah karena mereka merasakan adanya kepentingan lain yang mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugasnya bukan hanya kepentingan organisasi saja.