

Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan *Self Esteem* pada *Budgetary Slack*

Putu Ayu Pramesti¹
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Indonesia
Email: putuayupramesti06@gmail.com

I Ketut Sujana²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, serta *self esteem* pada *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Badung. Populasi penelitian ini terdiri dari Kepala OPD, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan, serta Kepala Sub Bagian Keuangan yang tersebar di 38 OPD Kabupaten Badung. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sampling* jenuh dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 102 orang. Teknik analisis data penelitian ini memakai *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack*, sementara asimetri informasi serta *self esteem* berpengaruh negatif pada *budgetary slack*. Komitmen organisasi mampu memperlemah pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi serta *self esteem* dengan *budgetary slack*.

Kata Kunci: *Budgetary Slack*; Partisipasi Anggaran; Asimetri Informasi; *Self Esteem*; Komitmen Organisasi.

Effect of Budgeting Participation, Information Asymmetry, and Self Esteem on Budgetary Slack with Organizational Commitment as Moderated Variable

ABSTRACT

This study purposed to figure out the effect of budgeting participation, information asymmetry, and self esteem on budgetary slack with organizational commitment as moderated variable in the Regional Organization of Badung Regency. The population in this study consisted by Head of Regional Organization, Head of Planning and Reporting and Head of Financial from the Regional Organization Unit of Badung Regency. Total number of respondents were 102 respondents by using saturated sampling method. Data analysis technique processed using Moderation Regression Analysis (MRA). The results showed that budgeting participation has a positive effect on budgetary slack, while information asymmetry and self esteem have a negative effect on budgetary slack. Organizational commitment proved to weaken the relationship between of budgeting participation, information asymmetry and self esteem on budgetary slack.

Keywords: *Budgetary Slack*; *Budgeting Participation*; *Information Asymmetry*; *Self Esteem*; *Organizational Commitment*.

The Article is Available in : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



E-JA
e-Jurnal Akuntansi
e-ISSN 2302-8556

Vol. 30 No. 7
Denpasar, Juli 2020
Hal. 1780-1795

Artikel Masuk:
10 Februari 2020

Tanggal Diterima:
28 Mei 2020

PENDAHULUAN

Berdasarkan UU No. 32 Tahun 2004, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Badung menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja dengan kinerja yang digunakan sebagai patokan untuk pencapaian target anggaran daerah. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja *agent*, namun Suartana (2010: 138) menyatakan bahwa penilaian kinerja berdasarkan atas target anggaran dapat menciptakan praktik *budgetary slack* yang dilakukan oleh *agent* untuk pengembangan karir di masa depan. *Budgetary slack* juga dilakukan agar terlindung dari risiko ketidakcapaian target anggaran yang sudah direncanakan (Bhilawa & Kautsar, 2018). *Budgetary slack* dapat diketahui saat jumlah anggaran yang sebenarnya melebihi anggaran yang dialokasikan (Ramdeefn *et al.*, 2019). Agen dapat menyalahgunakan kewenangan yang dimiliki dengan cara membuat anggaran pendapatan lebih rendah serta anggaran biaya lebih tinggi dari perkiraan terbaik organisasi melalui pembuatan *budgetary slack* agar mendapatkan kemudahan mencapai target anggaran yang telah ditetapkan (Sujana, 2010). Berikut ini disajikan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Badung tahun anggaran 2012 s.d. 2018 yang diduga telah terjadi *budgetary slack*.

Tabel 1. Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Badung Tahun Anggaran 2012 s.d. 2018

Tahun	Pendapatan Daerah		Persentase Pencapaian (%)	Belanja Daerah		Persentase Pencapaian (%)
	Anggaran (Rp Jutaan)	Realisasi (Rp Jutaan)		Anggaran (Rp Jutaan)	Realisasi (Rp Jutaan)	
2012	2,410,693.97	2,620,854.10	108.72	2,671,642.81	2,334,080.30	87.36
2013	2,718,030.32	2,954,662.97	108.71	3,027,775.91	2,755,459.72	91.01
2014	3,155,737.14	3,459,986.02	109.64	3,614,006.55	3,276,164.11	90.65
2015	3,627,734.54	3,735,129.57	102.96	3,339,512.38	2,749,811.02	82.34
2016	3,948,077.21	4,328,245.01	109.63	3,849,200.15	3,391,181.77	88.10
2017	5,096,064.82	4,937,606.91	96.89	5,214,266.11	4,461,016.11	85.55
2018	7,569,868.37	5,420,009.30	71.60	6,731,633.51	4,965,886.91	73.77

Sumber: Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Badung, 2020

Tabel 1. memerlihatkan realisasi pendapatan daerah cenderung lebih tinggi daripada pendapatan yang dianggarkan, sementara realisasi belanja daerah berturut-turut lebih rendah daripada biaya yang dianggarkan. Ini sepertinya sengaja dilakukan agar target anggaran lebih mudah dicapai sehingga kinerja pemerintah terlihat baik. Tahun 2017 dan 2018 realisasi pendapatan daerah tidak mencapai 100 persen karena disebabkan adanya transparansi dan jumlah pendapatan asli daerah (PAD) dan pendapatan transfer masih belum mencapai target, serta adanya faktor eksternal seperti terjadi erupsi Gunung Agung. Dipilihnya OPD Kabupaten Badung dalam penelitian ini juga karena di Bali, Pemerintah Kabupaten Badung memiliki pendapatan daerah terbesar dan kemampuan keuangan tertinggi. Pradani & Erawati (2016) menjelaskan bahwa potensi timbulnya *budgetary slack* semakin tinggi apabila didukung dengan tingkat kemampuan keuangan suatu daerah yang semakin tinggi. Sukayana & Putri (2019) menjelaskan bahwa pada organisasi sektor publik *budgetary slack*

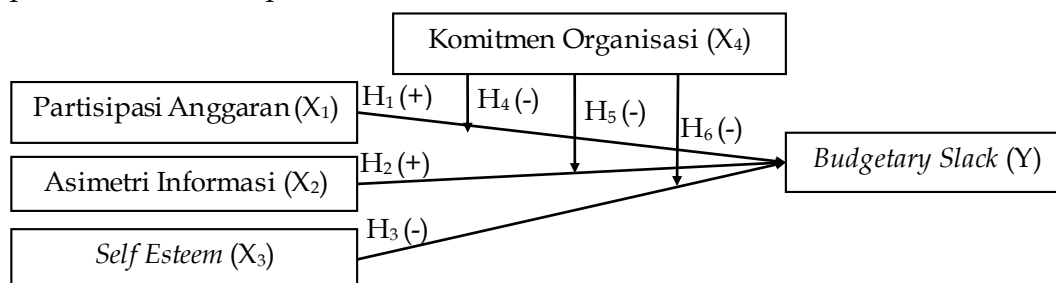
dapat menimbulkan dampak negatif karena kinerja pemerintahan serta alokasi sumber daya belum sepenuhnya optimal.

Partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* merupakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi *budgetary slack* itu sendiri. Sujana (2010) menjelaskan partisipasi anggaran melibatkan semua individu-individu, baik atasan maupun bawahan yang mempunyai pengaruh serta wewenang untuk menentukan besaran target anggaran. Wewenang tersebut bisa disalahgunakan bagi para partisipan demi mempermudah pencapaian target anggaran yang dapat merugikan organisasi tersebut melalui pembuatan *budgetary slack* (Apriantini *et al.*, 2014). Praktik *budgetary slack* akan terus bertambah besar dalam keadaan asimetri informasi karena asimetri informasi mendorong pelaksana anggaran membuat *budgetary slack* (Suartana, 2010:143). Sujana (2010) menerangkan asimetri informasi sebagai selisih informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan sebagai akibat dari adanya perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut. Para *agent* yang terlibat dalam proses penganggaran terdorong melakukan praktik *budgetary slack* disaat keadaan asimetri informasi terjadi (Chong & Strauss, 2017). *Self esteem* merupakan penilaian atas kelayakan pribadi seseorang yang dinyatakan dalam sikap yang dipegang individu atas dirinya sendiri (Otte *et al.*, 2019). Langevin & Mendoza (2013) menjelaskan bahwa individu akan bekerja giat dengan seluruh kemampuannya dalam mencapai target anggaran jika individu tersebut memiliki *self esteem* yang tinggi, sehingga *budgetary slack* tidak akan terjadi.

Irfan *et al.* (2016) menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran dapat dipengaruhi komitmen organisasi karena terdapat komitmen manajemen dalam menyusun anggaran dan berusaha mencapai target anggaran di dalamnya. Berdasarkan hal tersebut, penulis memakai komitmen organisasi menjadi variabel pemoderasi. Penelitian ini memodifikasi penelitian dari Saputra & Putra (2017) dengan menambahkan variabel *self esteem* dan dilakukan di OPD Kabupaten Badung. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan, serta data Laporan Realisasi APBD Kabupaten Badung pada Tabel 1. yang mengindikasikan dugaan praktik *budgetary slack*, memotivasi peneliti untuk melaksanakan penelitian kembali mengenai pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan *self esteem* pada *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi di OPD Kabupaten Badung.

Teori Keagenan (*theory agency*) menjelaskan perjanjian kontrak yang melibatkan *principal* sebagai pemilik perusahaan dengan *agent* sebagai pengelola perusahaan atau yang dikenal manajemen, yang mana dapat menimbulkan suatu permasalahan yang disebut *agency problem* (Jansen & Meckling dalam Payne & Petrenko, 2019). Tiga asumsi yang dijelaskan dalam teori agensi adalah mementingkan diri sendiri, memiliki keterbatasan rasionalitas, serta menghindari risiko. Berdasarkan ketiga asumsi tersebut, manusia akan bertindak *opportunistic*, yang lebih mementingkan kepentingannya daripada kepentingan organisasi untuk jenjang karier yang lebih baik di masa depan. Apabila dikaitkan di dalam sektor pemerintahan, bawahan sebagai *agent* cenderung membuat anggaran pendapatan lebih rendah serta anggaran biaya lebih tinggi dari perkiraan terbaik organisasinya, agar mudah meraih penghargaan dari atasan selaku *principal* dan untuk pengembangan karir di masa

depan melalui praktik *budgetary slack* di dalam proses pembuatan anggaran. Penyusun anggaran akan memiliki *image* yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mampu mencapai target, karena mereka mampu mencapai target anggaran yang sudah ditentukan (Kanan & Mula, 2015). Kerangka konseptual penelitian ini terdapat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data Penelitian, 2020

Partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran dapat memperbesar peluang kepada bawahan selaku *agent* dalam menciptakan *budgetary slack*, sementara *budgetary slack* dibatasi apabila terdapat rendahnya partisipasi di dalam pembuatan anggaran. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Raghunandan *et al.* (2012), Saputra & Putra (2017), Ngo *et al.* (2017), Mat *et al.* (2018), Daumoser *et al.* (2018), Hikmahwati *et al.*, (2018), Suherman & Dewi (2019) yang menemukan partisipasi anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack*. Hasil penelitian ini berkebalikan dari yang ditemukan oleh Karsam (2013), Bahar *et al.* (2014), Okafor & Otalor (2018), serta Widya *et al.* (2019) yang menemukan partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif pada *budgetary slack*. Jika dikaitkan dengan teori dan beberapa penelitian terdahulu, maka bisa disimpulkan adanya partisipasi anggaran yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran sejalan dalam memperbesar peluang bawahan melaksanakan praktik *budgetary slack*, begitu sebaliknya.

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack*.

Asimetri informasi memunculkan peluang kepada pihak-pihak penyusun anggaran dengan melaporkan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi organisasi yang sebenarnya, sehingga memunculkan praktik *budgetary slack* untuk mempermudah pencapaian kinerja yang diharapkan. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Sujana (2010), Saputra & Putra (2017), Ngo *et al.* (2017), Daumoser *et al.* (2018), dan Hikmahwati *et al.* (2018), bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan yang ditemukan oleh Raudhiah *et al.* (2014) serta Irfan *et al.* (2016), yang menemukan asimetri informasi berpengaruh negatif pada *budgetary slack*. Jika dikaitkan pada teori dan beberapa penelitian terdahulu, disimpulkan bahwa asimetri informasi dapat dimanfaatkan dalam melakukan praktik *budgetary slack*, semakin tinggi asimetri informasi terjadi sejalan dengan tingginya praktik *budgetary slack*, begitu sebaliknya.

H₂: Asimetri informasi berpengaruh positif pada *budgetary slack*.

Bawahan akan cenderung melakukan praktik *budgetary slack* ketika mereka memiliki rendahnya *self esteem* dalam diri akibat dari ketidakpercayaan diri mereka yang muncul dan tidak mampu bekerja dengan baik untuk mencapai

target anggaran (Yasa *et al.*, 2017). Pernyataan tersebut sejalan pada hasil yang ditemukan oleh Griastini & Mimba (2018) serta Dewi & Widanaputra (2019) yang menemukan *self esteem* berpengaruh negatif pada *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut berkebalikan dengan penelitian yang ditemukan Sugiyanto (2012), serta Ones (2016) yang menemukan *self esteem* berpengaruh positif pada *budgetary slack*. Jika dikaitkan dengan teori dan beberapa penelitian terdahulu, maka bisa disimpulkan bahwa semakin tinggi *self esteem* yang dimiliki dalam diri para pembuat anggaran maka kecenderungan bawahan untuk melaksanakan praktik *budgetary slack* semakin rendah, begitu sebaliknya.

H₃: *Self esteem* berpengaruh negatif pada *budgetary slack*.

Proses pembuatan anggaran menggunakan partisipasi anggaran bisa memicu terjadinya *budgetary slack*, sehingga diperlukan komitmen organisasi yang tinggi dari dalam diri seseorang untuk mengurangi potensi terjadinya *budgetary slack*. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Lestari & Putri (2015) serta Sari & Putra (2017) bahwa komitmen organisasi mampu memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*. Jika dikaitkan dengan teori dan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada diri agen yang ikut berpartisipasi dalam membuat anggaran, membuat *budgetary slack* menurun.

H₄: Komitmen organisasi memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*.

Setiap karyawan yang mempunyai komitmen organisasi dalam penyusunan anggaran akan cenderung menyerahkan seluruh informasi yang mereka punya sesuai dengan estimasi terbaik organisasi agar dapat memenuhi tujuan organisasi, maka dari itu komitmen organisasi mampu memperlemah pengaruh asimetri informasi pada *budgetary slack* (Saputra & Putra, 2017). Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hikmahwati *et al.* (2018). Jika dikaitkan dengan teori dan beberapa penelitian terdahulu, maka bisa disimpulkan bahwa tingginya komitmen organisasi yang dimiliki agen dalam keadaan asimetri informasi, bisa memperkecil praktik *budgetary slack*.

H₅: Komitmen organisasi memperlemah pengaruh asimetri informasi pada *budgetary slack*.

Seorang karyawan dengan *self esteem* yang tinggi cenderung menghindari praktik *budgetary slack* karena karyawan tersebut percaya bahwa ia mampu mencapai target anggaran yang diberikan padanya (Griastini & Mimba, 2018). Wardhana & Gayatri (2018) menemukan bahwa tingginya komitmen organisasi pada diri seseorang penyusunan anggaran, bisa mengurangi praktik *budgetary slack*. Hal ini berarti bahwa individu dengan *self esteem* yang tinggi di dalam diri bisa melakukan pekerjaannya dengan baik serta memiliki komitmen yang kuat, akan memperkecil terjadinya *budgetary slack*. Jika dikaitkan dengan teori dan beberapa penelitian terdahulu, maka bisa disimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi beriringan dengan tingginya *self esteem*, bisa memperkecil praktik *budgetary slack*.

H₆: Komitmen organisasi memperlemah pengaruh *self esteem* pada *budgetary slack*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi pada 38 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Badung dengan menggunakan metode kuantitatif. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah *budgetary slack* di OPD Kabupaten Badung. Variabel independen penelitian ini terdiri dari partisipasi anggaran, asimetri informasi dan *self esteem*. Variabel dependen penelitian ini memakai *budgetary slack* sementara variabel moderasinya menggunakan komitmen organisasi.

Penelitian ini menggunakan Kepala OPD, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan, serta Kepala Sub Bagian Keuangan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di OPD Kabupaten Badung sebagai populasi. Jumlah sampel yang bisa digunakan adalah 102 orang, tersebar di 38 OPD Kabupaten Badung. Teknik pengambilan sampel yaitu *sampling* jenuh dengan metode pengumpulan data yang dipakai melalui penyebaran kuesioner. Model analisis regresi dan uji hipotesis penelitian yang digunakan yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA). Berikut ini adalah model Uji MRA dalam penelitian ini.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 (X_1 X_4) + \beta_6 (X_2 X_4) + \beta_7 (X_3 X_4) + \varepsilon \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = *Budgetary slack*
- α = Konstanta
- β_{1-7} = Koefisien regresi
- X₁ = Partisipasi anggaran
- X₂ = Asimetri informasi
- X₃ = *Self esteem*
- X₄ = Komitmen organisasi
- X₁ X₄ = Interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi
- X₂ X₄ = Interaksi asimetri informasi dengan komitmen organisasi
- X₃ X₄ = Interaksi *self esteem* dengan komitmen organisasi
- ε = Standar eror.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif berguna menjelaskan suatu data dalam penelitian berdasarkan jumlah sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi masing-masing variabel. Hasil analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif

No	Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
1.	<i>Budgetary Slack</i> (Y)	102	2,20	5,00	3,89	0,55
2.	Partisipasi Anggaran (X ₁)	102	2,80	5,00	3,95	0,47
3.	Asimetri Informasi (X ₂)	102	1,67	5,00	3,55	0,60
4.	<i>Self Esteem</i> (X ₃)	102	2,40	5,00	3,91	0,66
5.	Komitmen Organisasi (X ₄)	102	2,00	4,86	4,00	0,39

Sumber: Data Penelitian, 2020

Nilai N menunjukkan bahwa banyaknya jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 102. Nilai minimum dan maksimum variabel *budgetary slack* masing-masing adalah 2,20 dan 5,00 dengan nilai rata-rata yaitu 3,89 yang cenderung mendekati nilai maksimum. Standar deviasi sebesar 0,55 di mana nilai tersebut tergolong rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-ratanya. Hal tersebut

mengindikasikan data penelitian memiliki sifat homogen, oleh karena itu dapat dikatakan OPD di Kabupaten Badung sebagian besar memiliki tingkat *budgetary slack* yang sama.

Nilai minimum dan maksimum variabel partisipasi anggaran masing-masing adalah 2,80 dan 5,00 dengan nilai rata-rata yaitu 3,95 cenderung ke arah nilai maksimum. Standar deviasi sebesar 0,47 di mana nilai tersebut tergolong rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-ratanya. Hal tersebut mengindikasikan data penelitian memiliki sifat homogen, oleh karena itu dapat dikatakan OPD di Kabupaten Badung sebagian besar memiliki tingkat partisipasi anggaran yang sama.

Nilai minimum dan maksimum variabel asimetri informasi masing-masing adalah 1,67 dan 5,00 dengan nilai rata-rata yaitu 3,55 yang cenderung ke arah nilai maksimum. Standar deviasi sebesar 0,60 di mana nilai tersebut tergolong rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-ratanya. Hal tersebut mengindikasikan data penelitian memiliki sifat homogen, oleh karena itu dapat dikatakan OPD di Kabupaten Badung sebagian besar memiliki tingkat asimetri informasi yang sama.

Nilai minimum dan maksimum variabel *self esteem* masing-masing adalah 2,40 dan 5,00 dengan nilai rata-rata yaitu 3,91 yang cenderung ke arah nilai maksimum. Standar deviasi sebesar 0,66 di mana nilai tersebut tergolong rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-ratanya. Hal tersebut mengindikasikan data penelitian memiliki sifat homogen, oleh karena itu dapat dikatakan pihak-pihak yang turut serta berpartisipasi dalam pembuatan anggaran pada OPD di Kabupaten Badung sebagian besar memiliki tingkat *self esteem* yang sama.

Nilai minimum dan maksimum variabel komitmen organisasi masing-masing adalah 2,00 dan 4,86 dengan nilai rata-rata yaitu 4,00 yang cenderung ke arah nilai maksimum. Standar deviasi sebesar 0,39 di mana nilai tersebut tergolong rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-ratanya. Hal tersebut mengindikasikan data penelitian memiliki sifat homogen, oleh karena itu dapat dikatakan OPD di Kabupaten Badung sebagian memiliki tingkat komitmen organisasi yang sama.

Pengujian komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi dalam memengaruhi partisipasi anggaran, asimetri informasi serta *self esteem* pada *budgetary slack* dilakukan melewati pengujian *Moderated Regression Analysis* (MRA). Persamaan regresi moderasi menggunakan uji MRA memuat interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen. Hasil dari pengujian MRA dalam penelitian ini dicantumkan pada Tabel 3.

Persamaan regresi berbentuk moderasi penelitian ini berdasarkan Tabel 3, adalah sebagai berikut.

$$Y = 90,459 + 2,084X_1 - 3,000X_2 - 2,608X_3 - 2,474X_4 - 0,067(X_1X_4) + 0,110(X_2X_4) + 0,080(X_3X_4) + \varepsilon$$

Nilai konstanta sebesar 90,459 berarti bahwa jika nilai variabel partisipasi anggaran (X_1), asimetri informasi (X_2), *self esteem* (X_3), dan komitmen organisasi (X_4) sama dengan nol, maka nilai *budgetary slack* (Y) adalah sebesar 90,459. Nilai koefisien regresi pada variabel partisipasi anggaran (X_1) adalah 2,084 artinya apabila variabel partisipasi anggaran meningkat sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* (Y) akan meningkat sebesar 2,084 dengan asumsi variabel lainnya

adalah konstan. Nilai koefisien regresi pada variabel asimetri informasi (X_2) adalah -3,000, artinya apabila variabel asimetri informasi meningkat sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* (Y) akan menurun sebesar 3,000 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan. Nilai koefisien regresi pada variabel *self esteem* (X_3) adalah -2,608, artinya apabila variabel *self esteem* meningkat sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* (Y) akan menurun sebesar 2,608 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan. Nilai koefisien regresi pada variabel komitmen organisasi adalah -2,474, artinya apabila variabel komitmen organisasi (X_4) meningkat sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* (Y) akan menurun sebesar 2,474 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

Nilai koefisien regresi interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi (X_1X_4) adalah -0,067. Hal tersebut berarti bahwa setiap interaksi variabel partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi meningkat sebesar satu satuan, maka mengakibatkan penurunan *budgetary slack* (Y) sebesar 0,067 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan. Nilai koefisien regresi interaksi antara asimetri informasi dengan komitmen organisasi (X_2X_4) adalah 0,110. Hal tersebut berarti bahwa setiap interaksi variabel asimetri informasi dengan komitmen organisasi meningkat sebesar satu satuan, maka mengakibatkan peningkatan *budgetary slack* (Y) sebesar 0,110 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan. Nilai koefisien regresi interaksi antara *self esteem* dengan komitmen organisasi (X_3X_4) adalah 0,080. Hal tersebut berarti bahwa setiap interaksi variabel *self esteem* dengan komitmen organisasi meningkat sebesar satu satuan, maka mengakibatkan peningkatan *budgetary slack* (Y) sebesar 0,080 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

Tabel 3. Hasil Moderated Regression Analysis (MRA)

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	90,459	28,211		3,206	0,002
X_1	2,084	0,902	1,798	2,310	0,023
X_2	-3,000	0,847	-3,973	-3,542	0,001
X_3	-2,608	0,771	-3,170	-3,385	0,001
X_4	-2,474	0,995	-2,496	-2,488	0,015
$X_1 X_4$	-0,067	0,032	-2,252	-2,075	0,041
$X_2 X_4$	0,110	0,029	4,740	3,756	0,000
$X_3 X_4$	0,080	0,027	3,200	2,935	0,004
R Square	0,437				
Adjusted R Square	0,395				
F _{hitung}	10,428				
Sig. F	0,000				

Sumber: Data Penelitian, 2020

Jika diamati pada Tabel 3, *Adjusted R Square* bernilai 0,395 yang mengartikan bahwa 39,5% variabel *budgetary slack* dapat dinyatakan oleh variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, *self esteem*, dengan variabel moderasi yaitu komitmen organisasi, sementara sisanya 60,5% (100%-39,5%) bisa dinyatakan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini. Jika dilihat kembali dalam Tabel 3, nilai signifikansi F sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih rendah dari nilai $\alpha = 0,05$ yang mengindikasikan partisipasi

anggaran, asimetri informasi, *self esteem* serta komitmen organisasi secara bersama-sama dapat memengaruhi *budgetary slack*, oleh karena itu model regresi ini layak untuk memperkirakan variabel *budgetary slack*.

Signifikansi uji t variabel partisipasi anggaran (X_1) apabila dilihat pada Tabel 3, bernilai 0,023 lebih rendah dari $\alpha = 0,05$ dengan koefisien regresi positif bernilai 2,084, yang mengindikasikan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan pada *budgetary slack*. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa partisipasi yang tinggi pada proses pembuatan anggaran bisa memperbesar praktik pada *budgetary slack*, karena tingginya kontribusi bawahan (agen) pada proses pembuatan anggaran. Partisipasi pada proses pembuatan anggaran yang seharusnya diharapkan terdapat saran yang membangun, tidak berjalan sesuai fungsinya karena dimanfaatkan untuk menyelipkan kepentingan pribadi atau kelompoknya, ataupun digunakan untuk agenda tersembunyi dengan menciptakan *budgetary slack* dalam mempermudah pencapaian target anggaran. Bawahan sebagai agen yang turut serta berpartisipasi menyusun anggaran diberikan wewenang untuk menentukan besar anggaran mereka.

Selain itu besaran anggaran yang telah dibuat tersebut dijadikan sebagai penilaian kinerja mereka. Wewenang tersebut berpotensi dimanfaatkan oleh para bawahan untuk disalahgunakan dengan melaksanakan praktik *budgetary slack* demi kemudahan dalam pencapaian target anggaran. Hal ini tentu saja dapat merugikan organisasi tersebut. Jika dikaitkan dengan teori agensi para penyusun anggaran bertindak *opportunistic* sesuai dengan kepentingannya dengan melakukan *budgetary slack* saat berpartisipasi dalam membuat anggaran untuk menghindari risiko ketidakcapaian target anggaran.

Partisipasi yang tinggi pada saat pembuatan anggaran bisa menjadi peluang yang lebih tinggi untuk bawahan dalam melaksanakan praktik *budgetary slack*, tetapi sebaliknya partisipasi yang rendah pada saat menyusun anggaran memberikan batasan bagi bawahan dalam melakukan *budgetary slack*. Pernyataan tersebut selaras jika dikaitkan pada hasil penelitian yang telah dilaksanakan Saputra & Putra (2017), Hikmahwati *et al.* (2018), serta Mahasabha & Ratnadi (2019) yang menemukan anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack*.

Signifikansi uji t variabel asimetri informasi (X_2) apabila dilihat kembali pada Tabel 3, bernilai 0,001 lebih rendah dari $\alpha = 0,05$, serta koefisien regresi negatif bernilai -3,000, yang memiliki arti bahwa variabel asimetri informasi berpengaruh negatif signifikan pada *budgetary slack*. Berdasarkan hal ini, hipotesis kedua penelitian ini ditolak. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa asimetri informasi berpengaruh negatif pada *budgetary slack*. Hasil pengujian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Raudhiah *et al.* (2014), serta Irfan *et al.* (2016), yang mendapatkan hasil bahwa asimetri informasi berpengaruh negatif pada *budgetary slack*, artinya semakin tinggi asimetri informasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan, berimbas pada peluang praktik *budgetary slack* menjadi semakin rendah di OPD Kabupaten Badung.

Irfan *et al.* (2016) menjelaskan bahwa kondisi asimetri informasi berarti bawahan lebih mengetahui secara teknis mengenai pekerjaannya, dan lebih

memahami hal-hal yang mampu dicapai dalam tugas masing-masing, sehingga dapat dikatakan *budgetary slack* yang terjadi mengalami penurunan, dikarenakan anggaran yang sudah tepat sasaran. Tindakan yang diambil bawahan yaitu selaku pihak yang memiliki keterlibatan untuk menyusun anggaran, melaporkan keselarasan pada target kinerja yang dikehendaki, atau menggabungkan kaitan antara *input* dan *output* suatu kegiatan atau program kerja sesuai dengan kejadian yang terjadi sehingga praktik *budgetary slack* mengalami penurunan. Kelebihan distribusi informasi diketahui *agent* nantinya akan berguna dalam merencanakan anggaran yang lebih akurat dikarenakan agen memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menyusun anggaran di area tanggungjawabnya masing-masing sehingga akan menurunkan *budgetary slack*.

Signifikansi uji t variabel *self esteem* (X_3) berdasarkan Tabel 3, bernilai 0,001 lebih rendah dari $\alpha = 0,05$ dengan koefisien regresi yang negatif bernilai -2,608, yang memiliki arti bahwa variabel *self esteem* berpengaruh negatif signifikan pada *budgetary slack*. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Hal ini mengindikasikan tingginya *self esteem* yang dimiliki para pembuat anggaran mengakibatkan praktik *budgetary slack* tidak akan terjadi karena mereka percaya akan kemampuan yang dimiliki, menganggap diri sebagai pribadi yang memiliki pengaruh, merasa penting dan berharga untuk pekerjaan yang mereka lakukan di OPD Kabupaten Badung.

Bawahan cenderung melakukan praktik *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh karakter personal dari masing-masing penyusun anggaran tersebut. Salah satu karakter personal tersebut adalah *self esteem*. Bawahan yang kurang memiliki *self esteem* yang tinggi menganggap diri mereka belum baik dalam melakukan pekerjaannya dan tidak percaya akan kemampuan yang mereka miliki untuk meraih target anggaran. Mereka cenderung melakukan *budgetary slack* agar bisa mendapatkan *reward* atas keberhasilan pencapaian target anggaran, karena kinerja mereka selalu diukur dari kesuksesan bawahan dalam meraih target anggaran yang sudah ditetapkan tersebut. Sebaliknya, *self esteem* yang tinggi dalam diri individu cenderung tidak akan *budgetary slack* karena percaya dengan kemampuannya sendiri dan mampu bekerja dengan baik untuk mencapai target anggaran, sehingga mereka akan menghindari perbuatan *budgetary slack*. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil yang ditemukan oleh Griastini & Mimba (2018) serta Dewi & Widanaputra (2019), yang menemukan bahwa *self esteem* berpengaruh negatif pada *budgetary slack*.

Signifikansi uji t variabel interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi (X_1X_4) pada Tabel 3, bernilai 0,041 lebih rendah dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan komitmen organisasi merupakan variabel moderasi karena berpengaruh signifikan. Koefisien regresi partisipasi anggaran (X_1) apabila dilihat kembali pada Tabel 3, bernilai positif sebesar 2,084, sementara koefisien regresi variabel interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi (X_1X_4) bernilai negatif -0,067. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi mampu memperlemah hubungan partisipasi anggaran pada *budgetary slack*, sehingga hipotesis keempat penelitian ini diterima. Komitmen organisasi yang tinggi dalam diri agen selaku pembuat anggaran dapat memperkecil praktik *budgetary slack* karena agen memiliki dukungan dan

kekuatan akan kepercayaan pada tujuan, sasaran, dan nilai yang hendak dicapai organisasi di OPD Kabupaten Badung.

Proses pembuatan anggaran dengan melibatkan partisipasi anggaran bisa menyebabkan terjadinya *budgetary slack*, maka dari itu diperlukan komitmen organisasi yang tinggi dalam memperkecil terjadinya praktik *budgetary slack*. Partisipasi yang awalnya dimanfaatkan untuk menyelipkan kepentingan pribadi atau kelompoknya dalam menyusun anggaran, ataupun digunakan untuk agenda yang tersembunyi dengan menciptakan *budgetary slack* dengan tujuan anggaran makin mudah dicapai, bisa diminimalisir ketika masing-masing individu dari para penyusun anggaran memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dewi (2013) menyatakan bahwa *budgetary slack* dapat rendah terjadi apabila terdapat komitmen organisasi yang tinggi pada pihak OPD di Kabupaten Badung yang turut berpartisipasi dalam penganggaran daerah. Sebaliknya, *budgetary slack* akan tinggi apabila komitmen organisasinya rendah. Tingginya partisipasi yang beriringan dengan tingginya komitmen organisasi dapat membuat agen dalam menyerahkan informasi yang dimiliki mengenai keadaan anggaran, oleh karena itu prinsipal berkesempatan mendapatkan seluruh informasi yang dibutuhkan untuk penganggaran daerah. Hal tersebut sejalan dengan yang ditemukan Apriantini *et al.* (2014), Lestari & Putri (2015), serta Sari & Putra (2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*. Semakin tinggi komitmen organisasi dalam individu-individu yang turut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran menjadikan praktik *budgetary slack* menjadi rendah.

Signifikansi uji t variabel interaksi antara asimetri informasi dengan komitmen organisasi (X_2X_4) berdasarkan Tabel 3, bernilai 0,000 lebih rendah dari $\alpha = 0,05$. Hasil tersebut mengindikasikan komitmen organisasi merupakan variabel moderasi karena berpengaruh signifikan. Koefisien regresi asimetri informasi (X_2) apabila dilihat kembali pada Tabel 3, diperoleh bernilai negatif sebesar -3,000, sementara koefisien regresi variabel interaksi antara asimetri informasi dengan komitmen organisasi (X_2X_4) bernilai positif sebesar 0,110. Hasil tersebut mengindikasikan komitmen organisasi memperkuat pengaruh negatif asimetri informasi pada *budgetary slack*, atau dengan kata lain bahwa komitmen organisasi memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*. Berdasarkan hal tersebut hipotesis kelima penelitian ini diterima. Pernyataan ini mengindikasikan tingginya komitmen organisasi bawahan pada saat kondisi asimetri informasi memperkecil terjadinya *budgetary slack* di OPD Kabupaten Badung. Dalam keadaan asimetri informasi dengan komitmen organisasi tinggi yang dimiliki, pihak-pihak penyusun anggaran lebih baik dalam memiliki informasi terkait dengan pengaturan sumber daya organisasi dalam bidang tanggung jawabnya dan menggunakan itu untuk menyusun anggaran yang tepat dan akurat berdasarkan perkiraan terbaik organisasi sehingga *budgetary slack* akan menurun.

Naraswari dan Sukartha (2019) menemukan bahwa tingginya komitmen organisasi yang dimiliki bawahan menjadikan *budgetary slack* menurun, yang berarti tingginya komitmen organisasi bawahan menjadikan bawahan mengimplementasikan anggaran dalam mencapai tujuan organisasi, sementara rendahnya komitmen organisasi bawahan akan mengimplementasikan anggaran

dalam memenuhi keinginan dirinya. Menurut teori agensi, asimetri informasi ada ketika agen lebih banyak mempunyai korelevanan dan kesesuaian informasi yang unggul dalam menyusun anggaran apabila disandingkan dengan prinsipal atau kebalikannya. Hasil penelitian ini berarti dalam keadaan asimetri informasi yang tinggi serta adanya komitmen organisasi yang tinggi mengakibatkan praktik *budgetary slack* menjadi lebih menurun. Ketika terdapat komitmen organisasi yang tinggi dalam diri agen berarti agen tinggi dalam *loyalitas* yang dimiliki pada organisasi dan ingin mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan, yang dilakukan dengan cara menggunakan lebih banyak informasi yang dimiliki dalam merencanakan keakuratan dan ketepatan anggaran. Mereka tidak akan melakukan berbagai hal tindakan yang merugikan organisasinya sehingga *budgetary slack* yang terjadi akan menurun. Pernyataan ini sejalan menurut hasil yang ditemukan Saputra dan Putra (2017) bahwa komitmen organisasi yang tinggi mampu menyebabkan karyawan mampu terarah pada kemajuan organisasi yang menyebabkan mereka akan menyerahkan informasi yang mereka miliki untuk memajukan organisasi.

Signifikansi variabel interaksi antara *self esteem* dan komitmen organisasi (X_3X_4) berdasarkan Tabel 3, bernilai 0,004 lebih rendah dari $\alpha = 0,05$, menunjukkan komitmen organisasi merupakan variabel moderasi karena berpengaruh signifikan. Apabila dilihat kembali pada Tabel 3, diperoleh bahwa *self esteem* (X_3) memiliki nilai koefisien regresi negatif sebesar -2,608, sementara variabel interaksi antara *self esteem* dengan komitmen organisasi (X_3X_4) mempunyai nilai koefisien regresi positif sebesar 0,080. Hal tersebut mengindikasikan komitmen organisasi memperkuat pengaruh negatif *self esteem* pada *budgetary slack*, atau dengan kata lain komitmen organisasi memperlemah pengaruh *self esteem* pada *budgetary slack*. Berdasarkan pernyataan tersebut, hipotesis keenam pada penelitian ini diterima. Tingginya *self esteem* pada diri para penyusun anggaran serta memiliki komitmen yang kuat memotivasi dirinya untuk tidak melakukan *budgetary slack* karena ingin melakukan yang terbaik bagi organisasi melalui kepercayaan diri yang ia miliki untuk bisa mencapai target anggaran.

Wardhana dan Gayatri (2018) menemukan bahwa komitmen organisasi yang tinggi di dalam menyusun anggaran, mampu membuat praktik *budgetary slack* menjadi rendah. Implementasi tujuan dan sasaran sudah ditentukan sebelumnya dengan dukungan tingginya komitmen organisasi menjadikan agen lebih mendahulukan kepentingan-kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi serta semampu mungkin untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada anggaran akan diraih. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan *self esteem* yang tinggi dari dalam diri individu lebih menganggap dirinya mampu dalam melakukan pekerjaannya dengan baik karena termotivasi untuk berusaha mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sehingga praktik *budgetary slack* tidak akan terealisasi.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack* di OPD Kabupaten Badung. Hal ini berarti semakin

tinggi partisipasi anggaran yang terjadi, maka praktik *budgetary slack* yang terjadi juga semakin tinggi di OPD Kabupaten Badung. Asimetri informasi dan *self esteem* berpengaruh negatif pada *budgetary slack* di OPD Kabupaten Badung. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi asimetri informasi serta *self esteem* yang ada, maka potensi terjadinya *budgetary slack* yang terjadi semakin kecil di OPD Kabupaten Badung. Komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi mampu memperlemah pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, serta *self esteem* pada *budgetary slack* di OPD Kabupaten Badung. Hal ini berarti komitmen organisasi yang tinggi di dalam individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dalam keadaan asimetri informasi, dan individu dengan *self esteem* yang tinggi pada pihak-pihak di OPD Kabupaten Badung di dalam menyusun anggaran, akan memperkecil terjadinya praktik *budgetary slack*.

Hasil analisis dari jawaban kuesioner variabel *budgetary slack* menggambarkan responden cenderung setuju pada pernyataan indikator tingkat efisiensi anggaran yang kurang diperhatikan, oleh karena itu pihak-pihak yang terlibat di dalam proses penyusunan anggaran di OPD Kabupaten Badung diharapkan untuk memerhatikan serta meningkatkan efisiensi anggaran agar target anggaran bisa dicapai. Selain itu, hasil analisis dari jawaban kuesioner variabel partisipasi anggaran menggambarkan responden cenderung setuju pada pernyataan indikator keikutsertaan dalam menyusun anggaran. sehingga pemerintah Kabupaten Badung diharapkan membuat *focus group discussion* (FGD) terbuka agar meminimalisir terjadinya partisipasi yang dimanfaatkan untuk mengedepankan keinginan pribadi atau kelompok dalam menyusun anggaran. Terdapat 60,5% variabel-variabel lain yang bisa memengaruhi variabel *budgetary slack*, sehingga bagi penelitian berikutnya dapat menggunakan variabel-variabel lain atau menambah variabel-variabel yang dapat memoderasi dan berpotensi memiliki pengaruh pada *budgetary slack*.

REFERENSI

- Apriantini, N. K. E., Adiputra, I. M. P., & Sujana, E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 1-11.
- Bahar, S. A., Manoarfa, R., & Husain, S. P. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bone Bolango). *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Gorontalo*, 4(2), 1-16.
- Bhilawa, L., & Kautsar, A. (2018). The Determinants of Relationship Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 155-163. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i2/4240>
- Chong, V. K., & Strauss, R. (2017). Participative Budgeting: The Effects of Budget Emphasis, Information Asymmetry and Procedural Justice on Slack-Additional Evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 12(1), 181-220.
- Daumoser, C., Hirsch, B., & Sohn, M. (2018). Honesty in Budgeting: A Review of

- Morality and Control Aspects in The Budgetary Slack Literature. *Journal of Management Control*, 29(2), 115-159. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0267-z>
- Dewi, I. D. A. D. N., & Widanaputra, A. A. G. P. (2019). Pengaruh Self Esteem, Kompleksitas Tugas, dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(2), 1327-1356. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i02.p18>
- Dewi, N. L. P. S. (2013). *Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif pada Budgetary Slack dengan Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kapasitas Individu sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada SKPD di Kabupaten Badung, Bali)*. Universitas Udayana.
- Griastini, S. M. A., & Mimba, N. P. S. H. (2018). The Influence of Asimetry Information , Budget Emphasis , Self Esteem on Budgetary Slack with Unbelievable Career as Moderate. *Research Journal of Finance and Accounting*, 9(14), 125-136.
- Hikmahwati, Respat, N. W., Adriani, A., & Mukhlisah, N. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Politeknik Negeri Banjarmasin). *Jurnal Riset Terapan Akuntansi*, 2(1), 25-41.
- Irfan, M., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 158-175. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0052.158-175>
- Kanan, R., & Mula, J. (2015). The Impact of Individualism and Collectivism Dimension on Budgetary Slack- An Empirical Analysis of AngloAmerica and Libyan Companies Operating in Libyan Oil Sector. *Asia-Pasific Journal of Education, Business and Society*, 1(1).
- Karsam. (2013). The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymmetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 1(1), 13-27.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How Can Management Control System Fairness Reduce Managers Unethical Behaviours? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- Lestari, N. K. T., & Putri, I. G. A. . A. D. (2015). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 10(2), 474-488.
- Mahasabha, N. L. A., & Ratnadi, N. M. D. (2019). Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Penekanan Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Locus of Control Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(3), 2123. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i03.p17>
- Mat, T. Z. T., Sairazi, N. S. A. M., Fahmi, F. M., Nazri, S. N. F. S. M., & Urus, S. T. (2018). Determinants of Budgetary Slack Creation: A Study in Malaysian

- Local Authorities. *The Journal of Social Sciences Research*, (Special Issue 5), 1040-1050. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi5.1040.1050>
- Naraswari, P. A. R., & Sukartha, I. M. (2019). Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(2), 1660-1688. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i02.p30>
- Ngo, Q.-H., Doan, T.-N., & Huynh, T.-N. (2017). A Study on Managers' Creation of Budgetary Slack in Emerging Economies: The Case of Vietnam. *Asian Journal of Accounting Research*, 2(2), 15-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/AJAR-2017-02-02-B003>
- Okafor, C., & Otalor, J. (2018). Budget Participation And Budgetary Slack: Evidence From Quoted Firms In Nigeria. *Journal of Accounting and Finance (IJAF)*, 7(2), 106-118. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ones, R., & Agustina, Y. (2016). Pengaruh Tekanan Ketaatan dan Self Esteem pada Budgetary Slack. *Jurnal Ilmiah Gema Ekonomi*, 6(1), 779-796.
- Otte, S., Streb, J., Rasche, K., Franke, I., Segmiller, F., Nigel, S., ... Dudeck, M. (2019). Self-aggression, Reactive Aggression, and Spontaneous Aggression: Mediating Effects of Self-esteem and Psychopathology. *Aggressive Behavior*, 45(4), 408-416. <https://doi.org/10.1002/ab.21825>
- Payne, G. T., & Petrenko, O. V. (2019). Agency Theory in Business and Management Research. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, (May), 1-20. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.5>
- Pradani, K. K. T., & Erawati, N. M. A. E. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Kapasitas Individu Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 17(2), 852-884.
- Raghunandan, M., Ramgulam, N., & Kishina, M. (2012). Examining the Behavioral Aspects of Budgeting with Particular Emphasis on Public Sector/Service Budget. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 110-117.
- Ramdeen, C., Taylor, M., & Lee, S. (2019). The Tendency of Hotel Rooms Division Managers to Create Budgetary Slack. *Journal of Hospitality Financial Management*, 27(2), 85-97. <https://doi.org/10.7275/x2ed-fc29>
- Raudhiah, N., Amiruddin, R., & Auzair, S. M. (2014). Impact of Organisational Factors on Budgetary Slack. *E-Proceedings of the Conference on Management and Muamalah*, (May), 20-34.
- Saputra, K. D. C., & Putra, I. N. W. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi pada Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(1), 223-250.
- Sari, N. L. E. Y., & Putra, I. N. W. A. (2017). Kapasitas Individu, Self Esteem, Komitmen Organisasi, dan Penekanan Anggaran Memoderasi Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 20, 1189-1218.
- Suartana, I. W. (2010). Akuntansi Keperilakuan, Teori dan Implementasi. In *Yogyakarta*.

- Suherman, I. P. W. N. P., & Dewi, L. G. K. (2019). Kompensasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Budgetary Slack. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 27(3), 2460-2486. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v27.i03.p30>
- Sujana, I. K. (2010). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 5(2).
- Sukayana, G. A., & Putri, I. G. A. . A. D. (2019). Tri Hita Karana Culture and Organizational Commitments Moderate: Effect of Participation on Budgetary Slack. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(4), 180-188. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n4.676>
- Wardhana, A. A. G. W., & Gayatri. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(3), 2098. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v25.i03.p18>
- Widya, L. G. M., Suprasto, H. B., & Ratnadi, N. M. D. (2019). The Effect of Budgeting Participation on Budgetary Slack with Religious Ethics as a Moderating Variable. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(13), 44-50. <https://doi.org/10.7176/rjfa/10-13-07>
- Yasa, I. G. M., Diatmika, I. P. G., & Prayudi, M. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Self Esteem Terhadap Senjangan Anggaran Desa Di Kecamatan Kubutambahan. *E-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).