

## PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN PADA SENJANGAN ANGGARAN DENGAN *GROUP COHESIVENESS* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

R. A. Citra Mega Permata Ryadi<sup>1</sup>  
I Wayan Pradnyantha Wirasedana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: citra.mega@rocketmail.com / telp: +62 87 86 11 98 050

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Partisipasi manajemen dalam proses penyusunan anggaran suatu perusahaan dapat menimbulkan perilaku disfungsional, yaitu kecenderungan manajer dalam menciptakan senjangan anggaran. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran serta mengetahui pengaruh *group cohesiveness* sebagai variabel moderasi dari hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Lokasi dalam penelitian ini yaitu 45 Perusahaan Konstruksi di Kota Denpasar dengan metode pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner. Jumlah populasi yang digunakan adalah sebanyak 135 responden dengan menggunakan metode penentuan sampel *purposive sampling* dan teknik analisis *Moderated Regression Analysis*. Hasil akhir penelitian menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Pengaruh ini juga dimoderasi dengan arah negatif oleh variabel *group cohesiveness*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *group cohesiveness* dapat memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.

**Kata kunci:** *partisipasi anggaran, senjangan anggaran, group cohesiveness*

### ABSTRACT

*Management participation on budgeting process of a company can lead to dysfunctional behavior, namely the tendency of managers to create budgetary slack. The purpose of this research is to examine the effect of budgetary participation on budgetary slack and to test the effect of group cohesiveness as a moderating variable on the relationship budgetary participation and budgetary slack. This study was conducted on 45 construction company in Denpasar with the method of data collection is using questionnaire techniques. Total population used was 135 respondents using purposive sampling and the analysis of technique that used is Moderated Regression Analysis. The final results indicate that there is a positive effect of budget participation on budgetary slack. This effect also was moderated by the negative direction by the variable group cohesiveness. Thus, it can be concluded that group cohesiveness is able to weaken the effect of budgetary participation on budgetary slack.*

**Keywords:** *budget participation, slack, group cohesiveness*

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan dalam menjalankan operasinya memiliki tujuan yang jelas sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas oleh masing-masing karyawannya. Demi menjamin tercapainya tujuan perusahaan agar lebih efektif dan efisien, maka setiap perusahaan memerlukan suatu pengendalian manajemen. Anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan pihak-pihak yang terlibat sehingga anggaran dapat berfungsi dengan baik. Proses penyusunan anggaran dimana seluruh lini turut berpartisipasi dapat dikatakan sebagai penganggaran partisipatif. Proses partisipasi penyusunan anggaran seringkali memungkinkan karyawan untuk lebih dapat memahami kesulitan yang dihadapi oleh manajemen puncak dan manajemen puncak juga akan lebih memahami masalah yang dihadapi para karyawannya (Blocher, 2000).

Perilaku yang timbul sebagai akibat dari adanya partisipasi anggaran adalah meningkatnya kinerja manajerial. Namun proses partisipasi anggaran ini juga dapat menimbulkan perilaku disfungsional, yaitu kecenderungan manajer dalam menciptakan senjangan anggaran. Kesenjangan anggaran merupakan perbedaan anggaran yang dinyatakan dengan estimasi anggaran terbaik yang dapat diprediksikan secara jujur. Hubungannya dengan partisipasi penyusunan anggaran, kesenjangan anggaran dibuat dengan menentukan target anggaran agar manajer dapat dengan mudah mencapai anggaran tersebut (Stede, 2000). Upaya dalam melakukan senjangan

anggaran dilakukan dengan menaikkan biaya maupun merendahkan pendapatan dari yang semestinya agar dapat mencapai target anggaran dengan mudah.

Berbagai peneliti telah melakukan penelitian serupa namun tetap memperoleh ketidakkonsistenan hasil. Penelitian oleh Sujana (2010) menunjukkan hasil yang negatif antara hubungan penganggaran partisipatif dengan kesenjangan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penganggaran mampu mengurangi terciptanya kesenjangan anggaran, atau sebaliknya. Sedangkan penelitian oleh Djasuli (2011) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kesenjangan anggaran.

Perbedaan hasil penelitian diantara berbagai peneliti dapat terjadi oleh karena beberapa faktor lain yang diduga juga memiliki pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap timbulnya senjangan anggaran. Govindarajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan ini dapat terselesaikan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi dengan cara menambahkan variabel lainnya yang diduga memiliki pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Oleh sebab itu, pada penelitian ini ditambahkan variabel moderasi *group cohesiveness* yang diduga memiliki pengaruh antara partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.

*Group cohesiveness* merupakan tingkat yang mendeskripsikan sebuah kelompok dengan anggota yang memiliki keterikatan antar anggota yang lain dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok (Kim dan Taylor, 2001). Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi

dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Hal ini tentunya akan dapat mengurangi terjadinya *slack* dalam suatu perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan konstruksi di Kota Denpasar, karena industri pembangunan di Kota Denpasar yang menggunakan jasa konstruksi perusahaan kontraktor semakin berkembang. Dengan demikian, perusahaan konstruksi membutuhkan adanya suatu perangkat yang kuat, antara lain: memiliki permodalan yang kuat, peluang pasar yang potensial, dan tenaga manajemen yang profesional dalam mengelola perusahaan dengan baik serta mampu membuat keputusan dengan cermat dan teliti dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengendalian atau pengawasan. Oleh karena itu demi pengendalian organisasi perusahaan yang lebih baik, manajemen perusahaan sektor konstruksi harus memiliki alat bantu manajemen yang dapat membantu perencanaan, penilaian kinerja, dan koordinasi yaitu anggaran. Kegiatan penyusunan anggaran pada perusahaan konstruksi sangat signifikan karena pelaksanaan proyek konstruksi memerlukan biaya sangat tinggi dan tidak sedikit sehingga perusahaan konstruksi terpilih sebagai obyek dalam penelitian ini.

### **Teori Keagenan**

Teori keagenan menjelaskan cara terbaik untuk mengorganisir hubungan antara *principal* dalam menentukan pekerjaan pihak lain (agen) (Ramdeen *et.al*, 2006). Teori keagenan yang dimaksudkan dalam praktik senjangan anggaran adalah konflik kepentingan antara agen dan *principal* yang muncul pada saat tiap pihak berusaha

mencapai keberhasilan yang mereka kehendaki. Dalam proses penyusunan anggaran perusahaan, manajer yang berpartisipasi cenderung akan memberikan informasi berbeda dari sumber daya yang seharusnya mereka miliki dengan tujuan untuk mendapatkan *rewards*. Kondisi demikian akan jelas menimbulkan senjangan anggaran dalam suatu perusahaan.

### **Pendekatan Kontijensi**

Perbedaan hasil penelitian di antara berbagai peneliti dapat terjadi oleh karena beberapa faktor lainnya yang diduga juga mempunyai pengaruh antara partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Pendekatan lain tersebut dapat menggunakan model keagenan atau dengan menggunakan faktor kontijensi. Pada penelitian ini ditambahkan variabel moderasi *group cohesiveness* yang diduga memiliki pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.

### **Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran**

Keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu pengambilan keputusan oleh beberapa pihak yang mempunyai dampak untuk kedepannya bagi pihak yang membuat keputusan tersebut (Lubis, 2011). Proses partisipasi dalam penganggaran mempunyai arti penting karena anggaran berfungsi untuk memotivasi karyawan dan manajer dengan memberikan mereka target untuk mencapai tujuan. Dengan adanya proses partisipasi, pihak manajemen dapat memberikan informasi yang sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya sehingga pemilik perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk pencapaian tujuan organisasi. Namun apabila pihak manajemen menyalahgunakan keterlibatannya

dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat menimbulkan terjadinya senjangan anggaran. Wadhan (2005) menyatakan bahwa dengan partisipasi akan mengakibatkan terjadinya senjangan anggaran dengan tujuan untuk memudahkan pencapaian anggaran mereka. Menurut Veronica, dkk. (2008), partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran dapat memberi kesempatan yang lebih besar kepada agen untuk melakukan *slack*. Akibat adanya keinginan menghindari risiko, agen yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung menciptakan kesenjangan (*slack*). Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan sebelumnya, hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H<sub>1</sub>: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

### **Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran dengan *Group Cohesiveness* sebagai Variabel Moderasi**

Konsep kohesivitas penting untuk pemahaman sebuah kelompok dalam organisasi. Semakin para anggota kelompok saling tertarik dan makin sepakat terhadap sasaran kelompok, maka akan semakin lekat atau semakin kohesif kelompok tersebut. Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negatif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins, 1996). Dalam kaitannya dengan proses partisipasi penyusunan anggaran,

apabila tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka perilaku kelompok terhadap organisasi akan positif dan cenderung untuk tidak menciptakan senjangan anggaran. Berdasarkan pemaparan sebelumnya, hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H<sub>2</sub>: *Group cohesiveness* memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi pada penelitian ini adalah perusahaan konstruksi di Kota Denpasar. Populasi penelitian ini yaitu manajer dan karyawan perusahaan konstruksi Kota Denpasar dengan teknik pengambilan sampelnya yakni *purposive sampling*, dengan pertimbangan tertentu. Kriteria sampel yang digunakan yaitu karyawan dan manajer operasional/keuangan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan konstruksi dan telah menduduki jabatan sebagai manajer selama minimal dua tahun. Perusahaan konstruksi yang dijadikan sampel adalah perusahaan yang tergabung dalam Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional (GAPENSI) Denpasar dan berstatus masih aktif, serta berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT).

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah teknik kuesioner. Setelah dilakukan konfirmasi, perusahaan yang mengembalikan kuesioner sebanyak 36 perusahaan, sedangkan yang tidak mengembalikan kuesioner sebanyak 9 perusahaan. Hal ini dikarenakan responden tidak bersedia untuk menerima kuesioner karena keterbatasan waktu yang dimiliki dan pimpinan yang tidak memberikan izin. Dengan

demikian, kuesioner yang terkumpul kembali sebanyak 108 kuesioner. Kuesioner yang gugur sebanyak 22 kuesioner, dimana 18 kuesioner tidak memenuhi syarat karena responden tidak ikut serta dalam menyusun anggaran dan menjabat kurang dari dua tahun, serta 4 kuesioner lainnya tidak diisi dengan lengkap. Sehingga kuesioner yang dapat digunakan adalah sebanyak 86 kuesioner dengan tingkat pengembalian 63,7 persen.

Pada penelitian ini terdapat tiga jenis variabel. Senjangan anggaran merupakan variabel dependen (Y). Partisipasi anggaran merupakan variabel independen (X1). Variabel moderasinya yaitu *group cohesiveness* (X2). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah: senjangan anggaran dioperasionalkan dengan proksi-proksi yang diadopsi dari Latuheru (2006) yaitu *standard* anggaran yang ditetapkan, keterbatasan anggaran, target anggaran yang ketat, pelaksanaan dalam anggaran, serta tingkat efisiensi. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini dioperasionalkan dari pendekatan pada penelitian Dewi (2013), yakni keikutsertaan penyusunan anggaran, pendapat pada penyusunan anggaran, pengaruhnya terhadap hasil anggaran, kontribusi dalam penyusunan anggaran, dan permintaan pendapat dari pimpinan. *Group cohesiveness* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen berdasarkan 4 (empat) dimensi kohesivitas kelompok yang dikemukakan oleh Forsyth (1999) yaitu: kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik, dan kerja sama kelompok.

Metode analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Namun sebelum dilakukan analisis MRA, data penelitian harus melewati uji

instrumen dan uji asumsi klasik, dimana uji instrumen yang dilakukan yakni uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan dengan melihat *Pearson Corelation*. Berdasarkan analisis diperoleh nilai *pearson corelation* partisipasi anggaran yaitu sekitar  $0,500-0,853 > 0,30$ . Sedangkan untuk *group cohesiveness* yaitu sekitar  $0,711-0,855 > 0,30$ . Dan nilai *pearson correlation* senjangan anggaran berkisar antara  $0,500-0,764 > 0,30$ . Dengan demikian, seluruh pernyataan kuesioner penelitian ini valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat *Cronbach's alpha*. Berdasarkan analisis diperoleh nilai *Cronbach's alpha* partisipasi anggaran, *group cohsiveness* dan senjangan anggaran sebesar 0,704; 0,948; serta 0,610, sehingga seluruh *Cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel  $> 0,06$ . Dengan demikian, keseluruhan dari pernyataan kuesioner penelitian reliabel.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	<i>Unstandardized Residual</i>
N	86
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,818
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,515

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 1 dapat dilihat nilai signifikansi sebesar 0,515 ( $0,515 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi pada penelitian ini terdistribusi normal.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Variabel	Sig.	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,341	Bebas Heteroskedastisitas
2	<i>Group Cohesiveness</i> ( $X_2$ )	0,582	Bebas Heteroskedastisitas
3	Moderasi ( $X_1 * X_2$ )	0,964	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 2 diperoleh nilai sig. masing-masing variabel adalah di atas 0,05. Hal ini menandakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dikatakan bebas heteroskedastisitas.

**Tabel 3.**  
**Hasil Moderated Regression Analysis (MRA)**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)					
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	-9,726	4,671	-	-2,082	0,040
<i>Group Cohesiveness</i> ( $X_2$ )	1,228	0,345	1,216	3,563	0,001
Interaksi ( $X_1 X_2$ )	0,427	0,095	1,580	4,516	0,000
	-0,019	0,007	-1,520	-2,773	0,007
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0,610				
<b>F Hitung</b>	45,264				
<b>Sig. F</b>	0,000				

Sumber: Data primer diolah, 2014

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,610. Hal ini menyatakan bahwa 61% perubahan senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran serta dimoderasi oleh *group cohesiveness*. Sisanya sebesar 39% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa besarnya nilai F hitung adalah 45,264 dengan signifikan F sebesar 0,000. Oleh karena nilai F hitung  $< 0,05$  maka model regresi linier berganda layak digunakan untuk menguji pengaruh variabel partisipasi anggaran dan *group cohesiveness* pada senjangan anggaran.

Uji statistik t dilakukan dengan membandingkan hasil signifikansi dengan  $\alpha = 0,05$ . Pada tabel 3 di atas dapat dilihat tingkat signifikansi t pada uji satu sisi adalah 0,0005 dengan nilai b positif sebesar 1,228. Dengan demikian, partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif pada senjangan anggaran karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Sedangkan nilai tingkat signifikansi uji t satu sisi untuk variabel interaksi *group cohesiveness* memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran pada senjangan anggaran sebesar  $0,0035 < 0,05$  dan nilai b bernilai negatif sebesar -0,019. Dengan demikian, *group cohesiveness* berpengaruh signifikan dan dapat memperlemah partisipasi anggaran pada senjangan anggaran, sehingga hipotesis kedua diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila partisipasi pihak manajemen dalam penyusunan anggaran perusahaan konstruksi tinggi, akan dapat meningkatkan potensi terciptanya senjangan anggaran yang tinggi pula. Hansen dan Mowen (2009:448) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dapat menimbulkan masalah, seperti senjangan anggaran. Dengan adanya partisipasi dalam menyusun anggaran, maka pihak manajemen akan merasa diberikan kesempatan dalam menciptakan target anggaran mereka sendiri yang sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya. Pihak manajemen yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki lebih

banyak informasi mengenai lingkungan tugasnya dibandingkan dengan pemilik perusahaan itu sendiri, sehingga hal ini memungkinkan bagi pihak manajemen perusahaan konstruksi memberi informasi secara tidak jujur dan sesuai dengan sumber daya yang seharusnya dimiliki agar target anggaran mudah dicapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Djasuli (2011), dan Dewi (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif partisipasi anggaran pada senjangan anggaran.

Penelitian ini juga menyatakan bahwa *group cohesiveness* mampu memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran karena mempunyai koefisien ( $b_3$ ) negatif. Terjadinya senjangan anggaran (*slack*) yang diakibatkan oleh adanya proses partisipasi penyusunan anggaran di perusahaan konstruksi dapat berkurang apabila *group cohesiveness* (tingkat kohesivitas kelompok) di perusahaan konstruksi tersebut tinggi, serta tujuan kelompok sejalan dengan tujuan organisasi. Menurut teori Alvin Zander pada tahun 1979 (dalam Lubis, 2005:285) menyatakan bahwa *group cohesiveness* yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan dan mengurangi absenteisme serta tingkat pergantian karyawan. Di lain pihak, *group cohesiveness* juga berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan senjangan anggaran, proses pengambilan keputusan bergantung pada keselarasan sikap kelompok terhadap tujuan formal dan tujuan organisasi. Apabila sikap tersebut menguntungkan dan tingkat kohesivitas tinggi, maka efisiensi dan efektifitas pengambilan keputusan juga tinggi. Dengan demikian, perusahaan konstruksi dengan

*group cohesiveness* yang tinggi akan mampu memperlemah terjadinya senjangan anggaran melalui proses partisipasi penyusunan anggaran dalam perusahaan konstruksi. Penelitian ini mendapatkan hasil yang sesuai dengan penelitian Sri Utami (2012) yang menunjukkan *group cohesiveness* memperlemah hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Dari pembahasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif pada senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa apabila tingkat partisipasi penyusunan anggaran di perusahaan konstruksi tinggi akan dapat meningkatkan potensi terjadinya senjangan anggaran yang tinggi pula. *Group cohesiveness* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran dan mampu memperlemah pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi *group cohesiveness* yang dimiliki manajemen perusahaan konstruksi maka akan dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran melalui proses partisipasi penyusunan anggaran pada perusahaan konstruksi. Saran yang dapat disampaikan oleh penulis adalah menambahkan variabel lain pada penelitian selanjutnya yang diduga memiliki pengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran, seperti komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, *budget emphasis*, motivasi dan sebagainya. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan memberikan kasus menggunakan

metode penelitian yang lain, seperti laboratorium untuk menghindari *self assessment* dalam pengisian kuesioner penelitian ini.

## **REFERENSI**

- Blocher, E.J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya Penekanan Strategik*, Buku Satu. Hal. 112-113. Jakarta: Salemba Empat
- Dewi, Citra. 2013. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Control dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.3.
- Djasuli, Mohammad. 2011. Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Group Cohesiveness dan Motivasi dalam Hubungan Kausal Antara *Budgeting Participation and Budget Slack*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Trunodjoyo Madura*.
- Forsyth, D.R.. 1999. *Group Dynamics*. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Managerial Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kim, Seung Yong, and Robert R. Taylor. 2001. A LMX Model: Relating Multi Level Antecedent to the LMX Relationship and Citizenship Behavior. *The Midwest Academy of Management Association Conference*.
- Latuheru, Belianus Patria. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 5, No. 1, April 2006: 24-38.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Ramdeen, Collin et al. 2006. *An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis and Information Asymmetry on Budgetary Slack in The Hotel Industry*.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi. Terjemahan*. Jakarta: PT Prenhallindo.

- Sri Utami, Rahmi Fuji. 2012. Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Instansi Pemerintahan (SKPD) Kabupaten Dharmasraya). Artikel. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Padang.
- Stede, Wim A. Van der. 2000. *The Relationship Between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Management Short-Term Orientation*. Accounting, Auditing and Accountabilitiy Journal, 14(1). Pp. 30-52.
- Sujana, I Ketut. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack*. Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis. Vol:5. No.2.
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung.Bali*.Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Wadhan. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Tesis* Program Magister Sains Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.