

PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF PADA SENJANGAN ANGGARAN DIMODERASI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

Ni Komang Tri Lestari¹
IGAM Asri Dwija Putri²

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: komangtrilestari@yahoo.co.id
²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Study Kasus pada PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya)). Penelitian ini dilakukan pada seluruh cabang perusahaan PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya yang berada di Indonesia. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode kuisioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran, dan komitmen organisasi memperlemah (memoderasi) hubungan antara penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran.

Kata Kunci: *senjangan anggaran, penganggaran partisipatif, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi.*

ABSTRACT

This study aims to determine the "Effects of Participative Budget on budgetary slack with Environmental Uncertainty and Organizational Commitment as moderating variables (Case Study on PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya). This study was conducted in all branches of PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya located in Indonesia. Sampling technique used is stratified random sampling. Data collection methods used were questionnaire and interview methods. The results showed a significant positive effect of participative budgeting on budgetary slack. Environmental uncertainty is not able to moderate the relationship between participative budgeting on budgetary slack, and organizational commitment are able to moderate the relationship between participative budgeting on budgetary slack.

Keywords: *budgetary slack, participatory budgets, environmental uncertainty, organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Anggaran adalah alat yang digunakan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi dan pengendalian. Manajemen yang menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut disebut dengan senjangan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2004:83). Senjangan anggaran terjadi apabila para manajer menyusun target anggaran lebih rendah daripada peramalan masa depan sehingga anggaran menjadi lebih mudah dicapai (Yulia, 2004).

Penganggaran partisipatif adalah suatu proses yang menggambarkan dimana individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran, dan perlunya penghargaan atas pencapaian anggaran tersebut. Penelitian mengenai hubungan antara penganggaran partisipatif dengan senjangan anggaran telah banyak dilakukan dimana menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda. Lukka (1988), Hafsah (2005), Falikhatun (2007), Andriyani, dkk. (2010), Nasution (2011), dan Sujana (2010) mengatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993), Onsi (1973), Merchant (1985), Minan (2005), Supanto (2010), dan Martjin, dkk. (2011) menunjukkan hasil yang berlawanan, yaitu jika semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan diatas, dapat diketahui bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan dari hasil penelitian sebelumnya. Karena hasil dari penelitian sebelumnya masih bertentangan, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali hubungan penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran. Peneliti juga menggunakan variabel moderasi lain yang mungkin mempengaruhi senjangan anggaran, yaitu variabel ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Di perusahaan ini, peneliti menemukan indikasi – indikasi adanya senjangan anggaran, itu dapat dilihat pada tabel 1. Selain itu, PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya menggunakan pencapaian target anggaran sebagai dasar penilaian kinerja.

Tabel 1.
Ringkasan Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Biaya
PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya Cabang Bali Tahun 2013

| No | Uraian | Anggaran | Realisasi | |
|----|--------------------------|------------|------------|-------|
| | | (Juta) | (Juta) | (%) |
| 1 | Pendapatan Usaha | 36,487,267 | 38,736,000 | 106.2 |
| 2 | Biaya Langsung | 32,435,580 | 34,196,141 | 105.4 |
| 3 | Biaya Tidak Langsung | 917,543 | 995 | 108.4 |
| 4 | Biaya Usaha | 33,353,123 | 35,191,141 | 105.5 |
| 5 | Laba/Rugi Usaha | 3,134,144 | 3,544,859 | 113.1 |
| 6 | Pendapatan Di Luar Usaha | 5,873 | 13,681 | 232.9 |
| 7 | Biaya Diluar Usaha | 210,073 | 401 | 190.9 |
| 8 | Laba/Rugi Usaha | -204,2 | -387,319 | 189.7 |
| 9 | Laba/Rugi Perusahaan | 2,929,944 | 3,157,540 | 107.8 |

Sumber : PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya Cabang Bali, 2013

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H₁ : Penganggaran partisipatif berpengaruh pada senjangan anggaran.

H₂ : Ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran.

H₃ : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian ini yaitu di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Alasan mengapa PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya dipilih sebagai lokasi penelitian yaitu, Pertama di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya, peneliti menemukan indikasi – indikasi adanya senjangan anggaran, Yang kedua, PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya menggunakan pencapaian target anggaran sebagai dasar penilaian kinerja

Data yang digunakan: 1) Data primer, yaitu berupa data jawaban yang diberikan responden atas kuisisioner yang diberikan oleh peneliti. 2) Data sekunder, yaitu seperti sejarah, visi misi, struktur organisasi dan uraian tugas PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Populasi pada penelitian ini adalah kepala cabang dan kepala bagian yang telah memiliki pengalaman menyusun anggaran dan menduduki jabatan lebih dari 1 tahun, di seluruh cabang PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya yang berada di Indonesia. Populasi sebesar 138 responden. Teknik pengambilansampel

yang dipakai adalah *stratified random sampling*. Sampel yang dipakai berdasarkan hasil perhitungan rumus slovin, yaitu sebesar 102 responden.

Variabel masing – masing diukur dengan menggunakan skala likert, yang diberi skor 1 sampai 5. Untuk skor 5 akan diberikan pada jawaban sangat setuju (SS) sedangkan skor 1 akan diberikan pada jawaban sangat tidak setuju (STS). Uji validitas dan reabilitas akan dilakukan untuk menguji instrument. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan yaitu dengan metode kuisisioner dan wawancara.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda yang menggunakan nilai selisih mutlak, Uji koefisien determinasi, uji kelayakan model (uji F), dan Uji T untuk menguji hipotesis. Uji asumsi klasik yang dipergunakan adalah uji normalitas, dan multikolinearitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskripsi variabel menunjukkan bahwa responden sudah memberikan kontribusi yang cukup baik mengenai penganggaran partisipatif, serta permasalahan yang menimbulkan senjangan anggaran.

Validitas suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur instrumen yang digunakan dan data yang diperoleh. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen sebelum dilakukan analisis

data. Nilai *pearson correlation* hasil pengujian validitas penganggaran partisipatif 0,641-0,844, ketidakpastian lingkungan 0,693-0,884, komitmen organisasi 0,745-0,903, dan senjangan anggaran 0,830-0,863. Data tersebut menunjukkan nilai di atas 0,3. Hal ini menunjukkan seluruh instrument yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Berdasarkan nilai penganggaran partisipatif 0,784, ketidakpastian lingkungan 0,865, komitmen organisasi 0,789, senjangan anggaran 0,815. Nilai *cronbach alphas* masing-masing variabel di atas 0,6, maka seluruh instrumen pada penelitian ini adalah reliabel.

Model regresi dikatakan model yang baik jika model tersebut terbebas dari asumsi klasik statistik, baik itu multikolinearitas, autokorelasi, normalitas, dan heteroskedastisitas. Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas dan uji multikolinearitas. Uji autokorelasi tidak digunakan, karena data yang digunakan tidak berbentuk deret waktu, dan uji heteroskedastisitas tidak digunakan, karena varian dari variabel yang diteliti telah mempunyai varian yang sama. Uji normalitas dari variabel penganggaran partisipatif memiliki nilai 0,255, ketidakpastian lingkungan 0,614, komitmen organisasi 0,061, dan senjangan anggaran 0,080. Nilai statistik *Asymp.sig (2-tailed)* semua variabel di atas 0,05, maka dapat dikatakan data telah berdistribusi normal. Uji multikolinearitas dari variabel penganggaran partisipatif, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi, dan

senjangan anggaran memiliki nilai VIF1,008-1,208 dibawah 10. Jadi dapat dikatakan ketiga model uji terbebas dari multikolinearitas.

Hasil dari pengujian hipotesis satu dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Regresi

| Variabel | Unstandardized Coefficients | Nilai t | Nilai Signifikan |
|-----------------------|-----------------------------|---------|------------------|
| Anggaran Partisipatif | 0,599 | 2,196 | 0,035 |
| R Square | | | 0,539 |
| F Sig (0,000) | | | 39,813 |

Sumber: (data diolah), 2014

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa t hitung (6,310) > t tabel (2,037) jadi hipotesis satu diterima, kesimpulannya yaitu penganggaran partisipatif berpengaruh pada senjangan anggaran. Nilai t hitung dan koefisien regresi adalah positif, dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang dibawah $\alpha = 0,05$. Artinya penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan pada senjangan anggaran, sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa penganggaran partisipatif yang tinggi, akan meningkatkan senjangan anggaran di PT (Persero Varuna Tirta Prakasya. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Bambang Suprasto (2004), Falikhatun (2007) dan Asriningati (2006). Dan tidak konsisten dengan hasil penelitian dari Minan (2005), Supanto (2010), Martjin dan Wiersma (2011).

Hasil dari pengujian hipotesis dua dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Regresi

| Variabel | Unstandardized Coefficients | Nilai t | Nilai Signifikan |
|---------------------------|-----------------------------|---------|------------------|
| Anggaran Partisipatif | 2,407 | 5,475 | 0,000 |
| Ketidakpastian Lingkungan | 1,133 | 2,585 | 0,014 |
| Moderator | -1,327 | -1,779 | 0,085 |
| R Square | | | 0,645 |
| F Sig (0,000) | | | 19,363 |

Sumber: (data diolah), 2014

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa t hitung $(-1,779) \geq t$ tabel $(2,037)$ jadi hipotesis nol diterima, kesimpulannya yaitu ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran. Probabilitas signifikansi sebesar 0,085 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Sehingga ketidakpastian lingkungan tidak signifikan memoderasi pengaruh Penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran.

Hasil ini mengindikasikan Informasi lingkungan perusahaan yang dimiliki oleh manager level atas dan menengah (kepala cabang dan kepala bagian) yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, tidak menyebabkan terjadinya senjangan

anggaran PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Darlis (2002), dan Vitha (2009). Namun tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan (2007), Asriningati (2006), Veronica, dkk. (2007).

Hasil dari pengujian hipotesis tiga dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4.
Pengujian Hasil Uji Regresi

| Variabel | Unstandardized Coefficients | Nilai t | Nilai Signifikan |
|-----------------------|-----------------------------|---------|------------------|
| Anggaran Partisipatif | 2,95 | 8,207 | 0,000 |
| Komitmen Organisasi | -1,404 | -3,919 | 0,000 |
| Moderator | -0,924 | -2,309 | 0,028 |
| R Square | | | 0,723 |
| F Sig (0,000) | | | 19,363 |

Sumber: (data diolah), 2014

Berdasarkan Tabel 4, dapat menunjukkan bahwa variabel pemoderasi |ZAP_ZKO| yang mewakili interaksi antara penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi memiliki signifikan secara statistik dengan signifikansi sebesar 0,028 dibawah (α) 5%. Oleh karena probabilitas signifikansinya dibawah 0,05, maka hipotesis tiga dapat diterima yaitu komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Nilai koefisien regresi interaksi antara penganggaran partisipatif dan komitmen organisasi sebesar -0,924 menunjukkan arah pengaruh komitmen organisasi

terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dan senjangan anggaran adalah negatif.

Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang rendah dari individu yang terlibat dalam proses penganggaran partisipatif dapat meningkatkan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ikhsan (2007), Intan (2009), dan Sandrya Dewi (2013). Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (1999), Darlis (2002) dan Asriningati (2006).

SIMPULAN DAN SARAN

Penganggaran partisipatif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan pada senjangan anggaran di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Penerapan penganggaran partisipatif dimanfaatkan oleh manajer level atas dan menengah (Kepala Cabang dan Kepala Bagian) untuk menimbulkan senjangan anggaran, agar anggaran yang disusun lebih mudah untuk dicapai. Ketidakpastian lingkungan terbukti tidak signifikan memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Komitmen organisasi terbukti memoderasi (memperlemah) pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi yang ada pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran

menentukan besar kecilnya individu-individu tersebut untuk melakukan senjangan anggaran.

Untuk dapat meningkatkan efektivitas anggaran, sebaiknya senjangan anggaran dapat dikendalikan di PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya, karena dengan adanya senjangan anggaran, sumber daya yang ada di perusahaan tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal. Mengingat bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan pada senjangan anggaran, sebaiknya manajer puncak pada kantor pusat (Cabang Jakarta) memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya pada kantor cabang secara seksama, sehingga timbulnya senjangan anggaran dapat diminimalkan. Komitmen Organisasi dapat mengurangi kecenderungan dari bawahan untuk melakukan senjangan anggaran, sehingga perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasi bawahannya, agar bawahannya juga mempunyai rasa untuk memiliki. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, dapat pula digunakan variabel moderasi lain.

Keterbatasan pada penelitian ini, yaitu sampel yang peneliti gunakan adalah seluruh cabang PT (Persero) Varuna Tirta Prakasya yang berada di Indonesia, namun hanya 35,29% yang berhasil dijangkau. Sehingga jumlah sampel yang digunakan kurang mewakili dari jumlah keseluruhan. Penelitian ini hanya dilakukan dalam sebuah perusahaan saja, sehingga generalisasi dari hasil penelitian ini terbatas dan kemungkinan hanya berlaku dalam ruang lingkup perusahaan yang diteliti saja.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa komitmen organisasi memperlengah (memoderasi) pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, dapat pula digunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan senjangan anggaran.

REFERENSI

- Andi. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Jurnal Akuntansi, Februari Hal, 39-60 ISSN 1979-4886*.
- Andriyani, Lilik., dan Hidayati, L.A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Magelang. Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Anthony, Robert N. dan V. Govindarajan. 2004. *Manajemen Controls System*. Edisi 11. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat
- Arfan Ikhsan. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X Makasar*.
- Arni, Muhamad. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Asriningati. 2006. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*.
- Belianus Patria Latuheru. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating Studi

- Empiris pada Kawasan Industri Maluku. *Dalam Jurnal Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*, 7(2): h: 117-130.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*, Vol.1:85-101.
- Elfi Rahmiati. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Study Kasus pada Pemerintah Daerah Kota Padang. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Falikhatun, 2007. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Senjangan anggarandengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan KohesivitasKelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume 6, no. 2. Surakarta*
- Garrison and Noreen. 2000. *Management Accounting*. Edisi 1. Terjemahan A. Totok Budisantoso. Jakarta: Salemba Empat.
- Harefa, Kornelius. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk di Medan. (*Tesis*), Universitas Sumatera Utara, Medan
- Haruman, Tendi dan Sri Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Hansen and Mowen. 2004. *Management Accounting*. Edisi 7. Terjemahan Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Intan Prihandani, Ni Made. 2009. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan *Locus of Control* terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan *Budgetary Slack* pada Manajer Rumah Sakit di Kota Denpasar. *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Udayana*.
- Lukka, K. 1988, Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Frame Work and Emprical Evidance, *Accounting Organization and Society* 13, PP. 281-301
- Martijn, Schoute, and Wiersma, Eelke. 2011. Hubungan antara Tujuan Penggunaan Anggaran dan Senjangan Anggaran. *Marc J. Epstein, John Y. Lee (ed.). (Kemajuan dalam Akuntansi Manajemen, Volume 19), Emerald Grup Limited, pp.75-107.*

- Minan, Kersna. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan" (*tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nasution, E.Y. 2011. "Analisis Kapasitas Individu, Partisipasi Penganggaran dan Kesenjangan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Langkat" (*tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara Medan. Available From URL:<http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/24556>
- Martijn, Schoute, and Wiersma, Eelke. 2011. Hubungan antara Tujuan Penggunaan Anggaran dan Senjangan Anggaran. *Marc J. Epstein, John Y. Lee(ed.). (Kemajuan dalam Akuntansi Manajemen, Volume 19), Emerald Grup Limited, pp.75-107.*
- Merchant, Kenneth A. 1985. Budgeting Between Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance And Attitudes: a Field Study. *The Accounting Review*. April. Pp. 274-284.
- Minan, Kersna. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan" (*tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Onsi, M. 1973. *Factor Analysis of Behavioral Variabel Attacting Budgetary Sack the Accounting.Review Juli. pp 534-584.*
- Sandrya, Luh Putu. 2013. Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif pada *Budgetary Slack* dengan Empat Variabel Moderasi Study Kasus pada SKPD Kabupaten Badung, Bali. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*
- Sujana, 2010, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary Slack* Pada hotel Berbintang Di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*
- Supanto. 2010. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi." (studi kasus pada politeknik negeri semarang)" (*tesis*). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Suprasto, Bambang. 2004. Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Penekanan Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus Hotel-hotel di Provinsi Bali). *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Vol.1 No.1.*

- Veronica dan Krisnadewi.2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Slack* Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*
- Vitha Christina. 2009. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi pada Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk, Jawa Barat.*Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara
- Young, S.M. 1985. Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Assymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, Vol. 23: 829-842.
- Yulia Fitri. 2004. Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung). *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII Denpasar-Bali: 2-3 Desember 2004*.