

## PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN INFORMASI ASIMETRI PADA SENJANGAN ANGGARAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Gede Andy Mercury<sup>1</sup>  
I G.A.M. Asri Dwija Putri<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: gede\_andy\_mercury@yahoo.com

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

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan memberikan tambahan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penganggaran dan informasi asimetri pada senjangan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Sampel penelitian ini terdiri atas 46 hotel berbintang di Kabupaten Gianyar. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada manajer atau kepala bagian/divisi setingkat manajer memiliki peran fungsional yang besar dalam penggunaan, pengelolaan dan tanggung jawab terhadap anggaran, serta mampu berinteraksi dengan bawahan (karyawan) dan manajemen puncak, serta terbiasa terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak pada masing masing hotel berbintang di Kabupaten Gianyar. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa partisipasi penganggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Interaksi antara partisipasi penganggaran dengan budaya organisasi mampu memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Interaksi antara informasi asimetri dengan budaya organisasi mampu memperlemah pengaruh informasi asimetri pada senjangan anggaran.

**Kata Kunci:** Partisipasi penganggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, senjangan anggaran

### ABSTRACT

*This research has purpose to provide additional empirical evidence about the effect of budgetary participation and asymmetry information in budgetary slack with cultural organization as a moderating variable. This research sample consisted 46 stars hotels in Gianyar Regency. The data collection method that have been used is a questionnaires that distributed to the manager or head section/division that has a same level with the manager, this section has a functional in large role in used, management, and budgetary responsibility, also able to communicate with the subordinates and the top management, and participate as well with the wisdom that implemented by the top management in each of five stars hotel in Gianyar Regency. Data analysis technique that have been used is Moderated Regression Analysis (MRA). Based on the analysis results, it shows that budgetary participation and asymmetry information gives positive influences in budgetary slack. The interaction between budgetary participation with organization cultural be able to weaken the effect of asymmetry information in budgetary slack.*

**Keyword:** budgetary participations, asymmetry information, cultural organization, budgetary slack

## **PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar dapat memudahkan melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970) dalam Kartika (2010). Menurut Adisaputro dan Asri, 2011 (dalam Dewi, 2013) menyatakan penganggaran merupakan suatu proses dari tahap persiapan yang dibutuhkan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, implementasi dari rencana tersebut sehingga tahap pengawasan, dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana tersebut.

Perilaku menyimpang yang ditimbulkan terkait dengan kompensasi insentif yang berhubungan langsung dengan anggaran dan pencapaian tujuan dalam suatu organisasi, salah satunya yaitu dengan menciptakan senjangan anggaran agar mencapai bonus setinggi mungkin. Senjangan anggaran pada dasarnya menggambarkan perbedaan jumlah anggaran yang diajukan bawahan dengan estimasi terbaik dari organisasi. Agar lebih mudah target anggaran yang dicapai, bawahan cenderung menurunkan tingkat pendapatan dan meningkatkan biaya dengan estimasi terbaik perusahaan. Informasi yang bias menimbulkan Senjangan terhadap anggaran dan dapat mengurangi keuntungan perusahaan, karena kesalahan perencanaan dan kompensasi yang lebih besar atau konsumsi penghasilan tambahan bagi manajer bawahan (Damrongsukniwat, dkk, 2011). Kebutuhan anggaran sangat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang berskala besar dan perusahaan-perusahaan yang berskala kecil, maka dari itu pentingnya

anggaran menyebabkan partisipasi pihak bawahan dalam penyusunan anggaran diperlukan untuk menghasilkan informasi yang lebih baik (Maksum, 2009). Salah satu cara yang dapat digunakan manajer bawahan dalam melakukan senjangan anggaran yaitu melalui proses partisipasi penganggaran.

Partisipasi penganggaran merupakan proses dari suatu anggaran yang disusun atau melibatkan individu-individu yang memiliki kemampuan dalam pencapaian target anggaran. Penyusunan anggaran pada dasarnya melibatkan dua pihak, yaitu manajer atas (*principal*) yang menggunakan anggaran untuk mengontrol manajer bawah (*agent*) dalam hal ekonomi. Di perlukan komunikasi yang baik dalam penyusunan anggaran agar pihak bawahan dapat mengetahui apa yang diharapkan oleh pihak atasan. Demikian pula sebaliknya, pihak atasan akan mengetahui kendala-kendala yang dihadapi bawahan terkait dengan penganggaran (Triana, dkk, 2012). Salah satu pendekatan yang dipakai dalam Proses penyusunan anggaran adalah dengan pendekatan partisipatif yaitu menggabungkan kedua pendekatan *top down* dengan *bottom up*. Proses penyusunan anggaran dengan pendekatan ini dimulai dari manajer menyiapkan draft pertama untuk anggaran di wilayah tanggung jawabnya berdasarkan panduan/pedoman yang telah dibuat oleh atasan. Selanjutnya, manajer puncak akan memeriksa dan mengkritisi anggaran yang diusulkan (Anthony & Govindarajan, 2005).

Raghuandan, *et al.* (2012) berpendapat partisipasi anggaran mengakibatkan timbulnya Perilaku individu positif yaitu adanya peningkatan kinerja atas dorongan motivasi oleh penghargaan (*reward*) yang diberikan

perusahaan apabila tercapainya suatu target anggaran. Sedangkan perilaku negatif yang mungkin terjadi yaitu terciptanya kesenjangan anggaran. Upaya manajer untuk mencari cara melindungi diri dari resiko yang mengakibatkan tidak tercapainya target anggaran. Bagi manajer yang tidak mampu mencapai target anggaran tersebut, akan menghadapi tekanan dari manajemen pada tingkat yang lebih tinggi, seperti: kehilangan bonus, kepercayaan, bahkan kehilangan pekerjaan. Untuk menghindari resiko tersebut pihak bawahan akan menciptakan senjangan anggaran.

Faktor lain yang mengidentifikasi terjadinya senjangan anggaran salah satunya adalah informasi asimetri. Informasi asimetri merupakan adanya perbedaan informasi yang dimiliki manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah seperti perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut. Pihak bawahan dalam menyusun anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal yang dimilikinya. Pihak bawahan akan mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam anggaran. Selain itu, bawahan juga dapat menyembunyikan beberapa informasi pribadi untuk menghindari resiko yang berkaitan dengan informasi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat menciptakan senjangan anggaran (Sujana, 2009). Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun karena informasi bawahan lebih baik dari pada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat anggaran yang mudah dicapai, sehingga terjadilah

senjangan anggaran (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan). Penelitian sebelumnya yang dilakukan Ardanari Cinitya (2014) dan Afiani (2010) juga mendukung informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Hasil yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007) menunjukkan semakin tinggi informasi asimetri menyebabkan menurunnya senjangan anggaran. Hal ini menggambarkan bahwa pihak bawahan yang memiliki informasi asimetri tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi. Berbeda dengan bawahan yang memiliki asimetri rendah akan menggunakan anggaran untuk kepentingan individu. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dijelaskan diatas yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten peneliti merasa perlu untuk meneliti kembali hubungan asimetri informasi pada senjangan anggaran. Peneliti juga menggunakan variabel moderasi lain yang kemungkinan mempengaruhi senjangan anggaran, yaitu variabel budaya organisasi. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demitercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi yang sesuai dengan harapan karyawan.

Budaya organisasi dipakai sebagai variabel moderasi karena budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar serta keyakinan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi yang kemudian digunakan untuk mengatasi permasalahan internal maupun eksternal organisasi Sri Utami (2012). Menurut pendapat

Sumarsih dan Wahyudi (2009), budaya organisasi adalah sebuah kesepakatan yang berupa norma maupun aturan yang akan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi, sehingga dapat memberikan arah dan pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam setiap tindakan dan pekerjaan. Supaya dapat mempertahankan kelangsungan hidup, organisasi harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan juga memperkuat budaya organisasinya sehingga mampu menyesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah. Adanya pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan para karyawan lebih terpacu dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi (Sami *et al.* 2011).

Berdasarkan beberapa penelitian yang terdahulu yang di uraikan di atas menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Terdapat perbedaan hasil penelitian antara beberapa peneliti dengan variabel yang sama, hal ini menyebabkan ketertarikan penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai partisipasi penganggaran dan informasi asimetri serta pengaruhnya pada senjangan anggaran. Bedanya, dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel moderasi yaitu budaya organisasi yang dapat memperkuat atau memperlemah partisipasi penganggaran dan informasi asimetri pada senjangan anggaran. Penelitian ini menggunakan objek penelitian seluruh hotel berbintang di kabupaten Gianyar. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti ingin meneliti mengenai “Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”.

Penelitian ini menggunakan teori keagenan dan teori kontijensi dalam penjelasan mengenai pengaruh partisipasi penganggaran dan informasi asimetri pada senjangan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Berdasarkan penjelasan diatas, pokok permasalahan digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh pada senjangan anggaran di Hotel berbintang Kabupaten Gianyar?; 2) Apakah informasi asimetri berpengaruh pada senjangan anggaran di Hotel berbintang Kabupaten Gianyar?; 3) Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh antara partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran di Hotel berbintang Kabupaten Gianyar?; 4) Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh antara informasi asimetri dan senjangan anggaran di Hotel berbintang Kabupaten Gianyar?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk dapat mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran di Hotel berbintang Kabupaten Gianyar; 2) Untuk dapat mengetahui pengaruh informasi asimetri pada senjangan anggaran di Hotel berbintang di Kabupaten Gianyar; 3) Untuk dapat mengetahui pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran di Hotel berbintang di Kabupaten Gianyar; 4) Untuk dapat mengetahui kemampuan budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh informasi asimetri pada senjangan anggaran di Hotel berbintang di Kabupaten Gianyar.

Hasil penelitian Rahmiati (2013), menyebutkan bahwa partisipasi penganggaran dapat menurunkan senjangan anggaran karena partisipasi penganggaran dipandang dapat sebagai suatu proses dalam organisasi yang

melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab organisasi secara menyeluruh, sehingga partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dalam pembuatan, ini berarti partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Meskipun partisipasi memiliki keunggulan lebih, ada juga peneliti menemukan permasalahan yang ditimbulkan dari partisipasi penganggaran. Triana,dkk. (2012) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran, *budget emphasis*, dan *locus of control* terhadap *slack* anggaran. Penelitian ini menggunakan obyek hotel-hotel di Kota Jambi dengan teknis analisis data regresi berganda, diperoleh hasil yang menunjukkan secara simultan partisipasi penganggaran, *budget emphasis*, dan *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap *slack* anggaran, sedangkan secara parsial tidak ada pengaruh *locus of control terhadap slack* anggaran. Falikhatun (2007) meneliti pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* pada rumah sakit umum daerah se-Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hipotesis yang digunakan untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran adalah semakin tinggi partisipasi yang di berikan kepada bawahan, maka bawahan berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai serta mengurangi resiko yang mungkin dihadapi apabila tidak mampu mencapai target yang di inginkan dengan cara menciptakan senjangan anggaran, oleh karena itu rumusan hipotesisnya yaitu :

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.



Anggaran dibuat menggunakan informasi terakhir yang tersedia yang didasarkan pada penilaian manajer di semua tingkatan organisasi. Manajer tingkat bawah yang ikut serta dalam penyusunan anggaran yang disusun secara partisipatif menyebabkan informasi mengenai komponen dalam anggaran lebih diketahui oleh manajemen tingkat bawah. Masalah akan muncul bila manajer memberikan informasi yang dibutuhkan secara bias (Rahmiati, 2013). Menurut Fitri (2004) dalam Rahmiati (2013) mendefinisikan informasi asimetri sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Penelitian yang dilakukannya tentang pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack* yang menyatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh signifikan positif terhadap *budgetary slack*. Adanya informasi asimetri akan dipakai sebagai kesempatan oleh bawahan untuk bersikap oportunitis dengan memperkecil pendapatan dan memperbesar biaya ketika mereka diajak ikut dalam menyusun anggaran yang nantinya menjadi tanggungjawabnya (Sujana, 2009).

H2: Informasi asimetri berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahan untuk mencapai kinerja organisasi Holmes dan Marsden dalam Giusti (2013). Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penganggaran dan budaya organisasi orientasi kepada orang, semakin tinggi kinerja individu di dalam organisasi sehingga, partisipasi anggaran yang dipengaruhi oleh budaya organisasi cenderung meningkatkan senjangan anggaran.

Sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi anggaran dan budaya organisasi orientasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja setiap individu di dalam organisasi sehingga senjangan anggaran menurun. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis alternatif yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran Pada senjangan anggaran.

Widyaningrum (2009), dalam penelitiannya berpendapat Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Budaya berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memandang masa depan. Informasi merupakan komoditas yang sangat penting, termasuk dalam proses pengambilan keputusan individu. Namun adanya informasi asimetri di dalam organisasi yang digambarkan ketidaksesuaian antara pihak bawahan memiliki keunggulan informasi pribadi yang lebih banyak tentang bidangnya seperti aktual, motivasi, dan tujuan organisasi yang ingin dicapai dibandingkan dengan pihak atasan. Hal inilah yang menjadi peluang yang di manfaatkan oleh pihak bawahan cenderung memaksimalkan *utility (self-interest)* atau kepentingan sendiri dalam pembuatan atau penyusunan anggaran.

Budaya organisasi mempunyai peran strategik yaitu: pertama, sebagai “perekat” antar para pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) yang memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. Kedua, sebagai alat untuk membentuk *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) dan *sense of identity* (rasa bangga menjadi bagian dari organisasi) para pelaku organisasi. Ketiga, sebagai *core organizational values* yang dapat mendorong (1) para karyawan untuk

memberikan ide-ide barunya; (2) Organisasi agar lebih sensitif terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tuntutan *stakeholders*-nya; (3) Para pelaku organisasi agar selalu membangun komunikasi iklim organisasi yang harmonis dan kondusif; (4) Menanamkan komitmen para pelaku organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin terjadi; dan (5) Sebagai alat efektivitas. Berdasarkan peran strategik yang dimiliki oleh budaya organisasi, informasi asimetri yang terjadi di dalam organisasi dapat di kurangi. Berdasarkan pemaparan diatas dapat dirumuskan hipotesis keempat, yakni :

H4 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Hotel berbintang yang berada di Kabupaten Gianyar. Penelitian dilakukan di Hotel Kabupaten Gianyar karena Usaha hotel memiliki komponen kompleks yang terdiri dari beberapa departemen atau divisi dan diharuskan menyusun anggaran. Selain itu juga dewasa ini perkembangan hotel-hotel sudah semakin meningkat sehingga menyebabkan persaingan antar hotel-hotel dalam memberikan pelayanan yang terbaik juga semakin meningkat.

Partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) diartikan sebagai tingkat keterlibatan atau keikutsertaan para Para manajer di masing-masing divisi dan general manajer yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dalam penyiapananggaran perusahaan Maksum (2009). Untuk mengukur partisipasi penganggaran, digunakan instrumen pernyataan yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang

terdiri dari 6 item pernyataan, variabel indikator yang digunakan meliputi : Keterlibatan responden dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kelogisan alasan yang diberikan atasan dalam merevisi anggaran, intensitas atasan mengajak diskusi tentang penganggaran, besarnya pengaruh responden dalam anggaran, seberapa besar responden merasa berkontribusi pada anggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran.

Informasi asimetri ( $X_2$ ) menunjukkan keadaan dimana salah satu pihak atasan atau pihak bawahan mempunyai pengetahuan lebih dari pada yang lainnya terhadap suatu hal. Untuk mengukur variabel informasi asimetri, digunakan instrumen yang diadopsi dari kuesioner Widiastuti (2006). Indikator informasi asimetri diadopsi dari penelitian Dunk (1993) dalam Widiastuti (2006) : Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan, hubungan input-output yang ada dalam operasional internal, kinerja potensial, teknis pekerjaan, mampu menilai dampak potensial, dan pencapaian bidang kegiatan.

Budaya organisasi ( $X_3$ ) merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi yang membantu manajer dalam memahami aspek yang kompleks dan tersembunyi dari kehidupan organisasi. Untuk mengukur budaya organisasi, digunakan instrumen pernyataan yang di adopsi dari indikator Robbins (1998; 248) yang terdiri dari tujuh pernyataan yang diberi. Ada tujuh indikator yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh indikator tersebut adalah sebagai berikut: Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

Senjangan anggaran (Y) adalah perbedaan jumlah anggaran yang disusun manajer pusat pertanggungjawaban dengan estimasi terbaik perusahaan. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan menetapkan pendapatan lebih rendah daripada estimasi terbaik yang bisa dicapai dan menetapkan biaya yang terlalu tinggi dari estimasi terbaik yang bisa dicapai dan menetapkan biaya yang terlalu tinggi dari estimasi yang seharusnya bisa lebih rendah atau menyatakan jumlah *input* terlalu tinggi dari yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit *output*. Untuk mengukur senjangan anggaran, digunakan instrumen pernyataan yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang terdiri dari 5 pernyataan. Variabel indikator yang digunakan meliputi : Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktifitas, kelonggaran dalam anggaran, memonitor pengeluaran yang menjadi wewenang, anggaran yang menjadi tanggung jawab dapat terlaksana, dan kesulitan pencapaian anggaran.

Skala 4 titik dipilih untuk menghindari adanya jawaban netral (tengah tengah) yang umumnya terdapat dalam skala ganjil. Responden menyatakan, dengan member tanda *checklist* (✓) nomor yang tepat di sebelah masing-masing pernyataan. Skor atas pilihan jawaban untuk kuesioner yang diajukan untuk pertanyaan positif adalah sebagai berikut : 1) STS = Sangat Tidak Setuju skor 1; 2) TS = Tidak Setuju skor 2; 3) S = Setuju skor 3; 4) SS = Sangat Setuju skor 4.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data-data hasil kuesioner yang disajikan dalam bentuk skala Likert. Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan data kualitatif yang berupa elemen pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner dan wawancara terhadap responden.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah pernyataan responden dalam menjawab kuesioner, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah daftar nama-nama Hotel yang terdapat di Kabupaten Gianyar, gambaran umum serta data diperoleh dari buku-buku literatur.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan populasi pada hotel berbintang di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 46 hotel, sampel yang digunakan adalah teknik *nonprobability sampling* dengan sampling jenuh, dengan menggunakan seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Responden dalam penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian/divisi setingkat manajer dengan alasan manajer atau kepala bagian/divisi setingkat manajer memiliki peran fungsional yang besar dalam penggunaan, pengelolaan dan tanggung jawab terhadap anggaran, serta mampu berinteraksi dengan bawahan (karyawan) dan manajemen puncak, serta terbiasa terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Masing-masing hotel digunakan 2 orang responden, sehingga jumlah responden yang dipakai sebanyak 92 responden.

Metode Pengumpulan data diperoleh dengan wawancara yaitu, untuk mengetahui jumlah manajer atau kepala bagian/divisi yang bekerja pada masing-masing hotel berbintang di kabupaten Gianyar. Metode yang kedua yaitu, Metode survei menggunakan kuisisioner yang disebarkan berupa daftar pernyataan dan pernyataan tertulis kepada responden mengenai Pengaruh Partisipasi Penganggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Senjangan Anggaran Dengan

Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Hotel Berbintang Di Kabupaten Gianyar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan mengantar langsung ke 46 hotel berbintang di Kabupaten Gianyar, masing-masing hotel digunakan 2 responden. Setelah konfirmasi yang dilakukan didapatkan kuisisioner yang terkumpul atau kembali sebanyak 80 kuisisioner.

Hasil dari pengumpulan data melalui kuisisioner yang dilakukan yang bertujuan mengetahui deskripsi variabel atau penilaian responden mengenai variabel yang dinyatakan apakah sangat baik atau tidak, digunakan skala pengukuran yang di adopsi dari penelitian Suharso (2009:21) yang terdiri dari empat batasan diantaranya: 1,00 – 1,74 (sangat kurang baik), 1,75 – 2,50 (kurang baik), 2,51 – 3,25 (baik), 3,26 – 4,00 (sangat baik). Berikut pada Tabel 1 adalah deskripsi data dari masing-masing variabel yang diperoleh pada penelitian ini:

**Tabel 1.**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	Rata-rata	Kategori
Partisipasi Penganggaran ( $X_1$ )	3,1	Baik
Informasi Asimetri( $X_2$ )	3,21	Baik
Budaya organisasi( $X_3$ )	3,15	Baik
Senjangan Anggaran(Y)	3,39	Sangat Baik

Sumber: Data diolah (2015)

Hasil pengujian validitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan skor total yang dapat dilihat pada nilai *pearson correlation*, apabila koefisien korelasi positif dan

lebih besar dari 0,3 maka indikator tersebut dikatakan valid. Adapun hasil uji validitas akan disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai Pearson Correlations	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,767	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,940	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,922	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,767	Valid
		X <sub>1.5</sub>	0,940	Valid
		X <sub>1.6</sub>	0,934	Valid
2	Informasi Asimetri (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,963	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,987	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,952	Valid
		X <sub>2.4</sub>	0,987	Valid
		X <sub>2.5</sub>	0,963	Valid
		X <sub>2.6</sub>	0,970	Valid
3	Budaya Organisasi (Z)	Z <sub>1</sub>	0,771	Valid
		Z <sub>2</sub>	0,949	Valid
		Z <sub>3</sub>	0,932	Valid
		Z <sub>4</sub>	0,941	Valid
		Z <sub>5</sub>	0,941	Valid
		Z <sub>6</sub>	0,771	Valid
		Z <sub>7</sub>	0,857	Valid
4	Senjangan Anggaran(Y)	Y <sub>1</sub>	0,820	Valid
		Y <sub>2</sub>	0,884	Valid
		Y <sub>3</sub>	0,634	Valid
		Y <sub>4</sub>	0,820	Valid
		Y <sub>5</sub>	0,884	Valid

Sumber: Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki validitas konstruksi yang baik karena korelasi skor faktor dengan skor total (*Pearson Correlation*) positif dan besarnya di atas 0,3.

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel, Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke



waktu. Variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60.

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini:

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Status
Partisipasi Penganggaran (X <sub>1</sub> )	0,942	Reliabel
Informasi Asimetri (X <sub>2</sub> )	0,987	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,952	Reliabel
Senjangan Anggaran (Y)	0,859	Reliabel

*Sumber:* Data diolah, (2015)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *cronbach's alpha* > 0,60, yang artinya seluruh pernyataan dalam kuesioner penelitian ini reliabel dan dapat digunakan.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual dalam penelitian ini adalah uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Apabila *Asymp. Sig* (2-tailed) >  $\alpha$  (0,05) maka dikatakan data terdistribusi normal. Dari Tabel 4 di bawah ini dapat dilihat nilai signifikansi sebesar 0,978 (0,978 > 0,05). Hal ini berarti model regresi berdistribusi normal.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	Unstandardized Residual
N	80
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,475
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,978

*Sumber:* Data diolah, (2015)

Hasil data dalam penelitian ini dapat dikatakan terdistribusi normal karena memiliki nilai koefisien *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,803 lebih besar dari 0,05, hal ini ditunjukkan pada hasil uji normalitas pada Tabel 4 di atas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah memiliki *tolerance* variabel bebas yang lebih dari 10% atau 0,1 atau sama dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>Variance Inflation Factor (VIF)</b>
Partisipasi Penganggaran ( $X_1$ )	0,711	1,406
Informasi Asimetri ( $X_2$ )	0,990	1,011
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,710	1,408

*Sumber:* Data diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat nilai *tolerance* untuk variabel partisipasi penganggaran, informasi asimetri dan budaya organisasi secara berturut-turut menunjukkan nilai lebih dari 0,1. Nilai VIF dari variabel Partisipasi penganggaran, Informasi asimetri dan Budaya organisasi secara berturut-turut kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

<b>Variabel</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Partisipasi Penganggaran (X1)	0,398	Bebas Heteroskedastisitas
Informasi Asimetri (X2)	0,278	Bebas Heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (X3)	0,401	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber:* Data diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig, dari masing-masing variabel tersebut di atas 0,05, sehingga seluruh variabel tersebut dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penganggaran	80	8,00	24,00	18,6125	3,05433
Informasi Asimetri	80	12,00	26,00	19,3375	3,35625
Budaya Organisasi	80	11,00	28,00	22,0500	3,55392
Senjangan Anggaran	80	12,00	21,00	16,8875	2,04378

Sumber: data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 7 dipaparkan nilai dalam statistic deskriptif, yang meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi dengan N adalah banyak kasus yang diolah, yaitu 80 kasus. Nilai minimum untuk variabel partisipasi penganggaran sebesar 8,00 dan nilai maksimumnya sebesar 24,00. Untuk variabel informasi asimetri, nilai minimum sebesar 12,00 dan nilai maksimumnya sebesar 26,00. Untuk variabel budaya organisasi, nilai minimum sebesar 11,00 dan nilai maksimumnya sebesar 28,00. Sedangkan untuk variabel senjangan anggaran, nilai minimum sebesar 12,00 dan nilai maksimumnya sebesar 21,00.

Nilai mean dari variabel menunjukkan besarnya rata-rata penerapan variabel tersebut. Nilai standar deviasi menunjukkan penyimpangan nilai variabel terhadap nilai rata-ratanya sebesar nilai standar deviasi tersebut. Misalkan, mean variabel partisipasi penganggaran adalah 18,6125 berarti rata-rata penerapan partisipasi penganggaran sebesar 18,6125. Standar deviasi sebesar 3,05433 berarti

terjadi penyimpangan nilai partisipasi penganggaran terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,05433.

Setelah melewati uji asumsi klasik dilanjutkan pengujian hipotesis, Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.00 *for windows*. *Moderated Regression Analisis (MRA)* digunakan untuk mengetahui Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Hasil *Moderated Regression Analisis (MRA)* dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini:

**Tabel 8.**  
**Hasil *Moderated Regression Analisis (MRA)***

Nama Variabel	Koefisien Regresi	T <sub>hitung</sub>	Sig.
Konstanta		-4,356	
Partisipasi penganggaran	0,719	3,088	0,003
Informasi asimetri	0,279	2,187	0,015
Budaya organisasi	0,525	2,104	0,016
X1*X3	-0,021	-2,118	0,016
X2*X3	-0,001	-2,494	0,014
Adjusted R Square	0,479		
Sig. F	0,000		

Sumber: data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 8 memperlihatkan besarnya nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,479. Ini berarti variasi senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variasi partisipasi penganggaran dan informasi asimetri sebesar 47,9% sedangkan sisanya sebesar 52,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Hasil uji F menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05), maka model penelitian ini layak digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas pada variabel terikat dengan variabel moderasi. Berdasarkan Tabel 8 juga dapat dilihat persamaan *Moderated Regression Analisis (MRA)* yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_3 + \beta_5 X_2 X_3 + \epsilon$$

$$Y = -4,356 + 0,719 X_1 + 0,279 X_2 + 0,525 X_3 - 0,021 X_1 * X_3 - 0,001 X_2 * X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

- Y : Senjangan Anggaran
- $\alpha$  : Konstanta
- $\beta_{1-4}$  : Koefisien regresi
- X<sub>1</sub> : Partisipasi Penganggaran
- X<sub>2</sub> : Informasi Asimetri
- X<sub>3</sub> : Budaya Organisasi
- X<sub>1</sub> X<sub>2</sub> X<sub>3</sub> : Interaksi antara Partisipasi anggaran dan informasi asimetri dengan budaya Organisasi
- $\epsilon$  : *Error*

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh nilai t hitung untuk variabel partisipasi penganggaran sebesar 3,088 dan nilai signifikansi uji t sebesar 0,003 lebih kecil dari  $\alpha=0,05$  dan nilai koefisien regresi sebesar 0,719 hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh nilai t hitung untuk variabel informasi asimetri sebesar 2,187 dan nilai signifikansi uji t sebesar 0,015 lebih kecil dari  $\alpha=0,05$  dan nilai koefisien regresi sebesar 0,279 hal ini mengindikasikan bahwa informasi asimetri berpengaruh positif pada senjangan anggaran, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh nilai t hitung untuk variabel pemoderasi budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran sebesar -2,118 dan nilai signifikansi uji t sebesar 0,016 lebih kecil dari  $\alpha=0,05$  dan nilai koefisien regresi sebesar -0,021 hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi atau memperlemah pengaruh

partisipasi penganggaran pada selisihan anggaran ,sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh nilai t hitung untuk variabel pemoderasi budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara informasi asimetri dengan selisihan anggaran sebesar -2,494 dan nilai signifikansi uji t sebesar 0,014 lebih kecil dari  $\alpha=0,05$  dan nilai koefisien regresi sebesar -0,001 hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi atau memperlemah pengaruh informasi asimetri pada selisihan anggaran ,sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.

Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada selisihan anggaran di Hotel berbintang Kabupaten Gianyar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi yang di berikan kepada bawahan, maka bawahan berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai serta mengurangi resiko yang mungkin dihadapi apabila tidak mampu mencapai target yang di inginkan dengan cara menciptakan selisihan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Triana,dkk. (2012) dan Falikhatun (2007) yaitu partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada selisihan anggaran. Namun tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahmiati (2013), menyebutkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh negatif pada selisihan anggaran.

Informasi asimetri berpengaruh positif pada selisihan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten Gianyar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi informasi yang dimiliki pihak bawahan (*agent*), melebihi informasi yang dimiliki atasan (*principal*) dan dipakai sebagai kesempatan oleh bawahan untuk bersikap

oportunitis dengan memperkecil pendapatan dan memperbesar biaya ketika bawahan sedang menyusun anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Fitri (2004) dalam Rahmiati (2013) yaitu informasi asimetri berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Kemampuan budaya organisasi memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten Gianyar. Hal ini menunjukkan semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi penganggaran dan budaya organisasi orientasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja setiap individu di dalam organisasi sehingga senjangan anggaran menurun.

Kemampuan budaya organisasi memperlemah pengaruh informasi asimetri pada senjangan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten Gianyar. Hal ini menunjukkan peran budaya organisasi di dalam perusahaan telah di laksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah disepakati oleh semua pihak perusahaan, sehingga pihak bawahan akan mempunyai komitmen dan memaksimalkan kepentingan perusahaan meskipun pihak bawahan memiliki keunggulan informasi di bidangnya di bandingkan pihak atasan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan uraian-uraian sebelumnya mengenai pengaruh partisipasi penganggaran dan informasi asimetri pada senjangan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi di Hotel Berbintang kabupaten Gianyar, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten

Gianyar; 2) Informasi asimetri berpengaruh positif pada senjangan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten Gianyar; 3) Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran, yang artinya budaya organisasi mampu memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten Gianyar, atau dengan kata lain partisipasi penganggaran akan menurunkan senjangan anggaran dengan adanya budaya organisasi yang baik; 4) Budaya organisasi memoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran, yang artinya budaya organisasi mampu memperlemah pengaruh informasi asimetri pada senjangan anggaran di Hotel Berbintang Kabupaten Gianyar, atau dengan kata lain asimetri informasi akan menurunkan senjangan anggaran dengan adanya budaya organisasi yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut: 1) Tidak hanya menggunakan anggaran sebagai satu-satunya alat yang dipakai sebagai penilaian kinerja, diharapkan mampu mencari sistem pengendalian lain di dalam suatu organisasi sehingga senjangan anggaran dapat diminimalisir dan kinerja individu dalam perusahaan lebih di maksimalkan untuk kepentingan organisasi; 2) Informasi yang dimiliki oleh pihak bawahan supaya tidak di salah gunakan untuk kepentingan individu melainkan diharapkan untuk memaksimalkan tujuan organisasi, mengatasi kesulitan dalam memperoleh informasi yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Selain itu pemanfaatan teknologi informasi yang terbaru di perlukan sehingga para manajer dengan mudah dapat mengakses dan mengolah data yang



diperlukan dalam penyusunan anggaran; 3) Pihak atasan perlu melakukan evaluasi kinerja secara rutin untuk mengurangi kemungkinan terjadinya perilaku yang menyimpang pada pihak bawahan dengan membuat aturan yang disepakati oleh semua pihak sehingga tercipta suatu budaya organisasi yang dapat membentuk komitmen antara pihak atasan dan bawahan; 4) Penelitian ini hanya menggunakan 46 Hotel Berbintang di Kabupaten Gianyar yang terletak dalam satu kabupaten sebagai populasi, penelitian selanjutnya disarankan dapat memperluas objek penelitian untuk menyempurnakan dan melengkapi penelitian seluruh Hotel di Provinsi Bali; 5) Bagi penelitian berikutnya, disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian dengan faktor atau faktor yang betul-betul berpengaruh terhadap selisih anggaran.

## REFERENSI

- Adrianto, Yogi. 2008. Analisis pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang). *Tesis* pada program pascasarjana Universitas diponogoro, Semarang.
- Afiani, Dina Nur. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran Dan Asimetri Informasi Terhadap Selisih Anggaran Pada Instansi Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang). *Jurnal* Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, h: 1-69.
- Antony, Robert N. Dan V. Govindarajan. 2005. *Manajement Controls System*. Edisi 11. Terjemahan Kurniawan Trjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardanari, Ayu Surya Cinitya. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Esteem dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack. *Jurnal* pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, h: 700-715.

- Arikunto. 2006. Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek edisi revisi VI.
- Baiman, S., and J. H. Evans III. 1983. Pre-decision information and participative management control systems. *Journal of Accounting Research* 21 \_2\_: 371–391.
- Burhanudin. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran: Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi (studi Kasus di BMT Se Yogyakarta). *jurnal Pada Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta*.
- Damrongsukniwat, Pornpan, dkk. 2011. *The Measurements and Determinants of Budgetary Slack: Empirical Evidence of Listed Companies in Thailand*. Working Paper of Chulalongkorn University.
- Dewi, Citra. 2013. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran Dengan Budgetary Control Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 707-722.
- Dunk, Alan S. 1993. *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*, p. 400-410.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and review. *Acedemy of management review*, 14(14),pp:57-74.
- Falikhatun. 2007. “pengaruh Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam penganggaran dan *Budgetary Slack*”, *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Falikhatun. 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap *Budgetary Slack* dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6(2), h:207-221.
- Frankforter, S. A., Berman, S. L., & Jones, T. M. 2000. Boards of directors and shark repellents: Assessing the value of an agency theory perspective. *Journal of Management Studies*, 37:321-348.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giusti, Guido, 2013. ”Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Studi Kasus pada SKPD Kota Jember,” Skripsi

- Hafsah. 2005. Hafsah. 2005. Pengaruh Asimetri informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran. *Tesis*. Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Haruman, Tendi dan Sri Rahayu. 2007. Penyusunan Anggaran Perusahaan. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ho, S and Wong, K (2001) "A study the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure". *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, Vol. 10,139-156.
- Ikhsan, A., dan La Ane. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi, *Simposium Nasional Akuntansi X*,h: 1-27.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak Muhammad, 2005, Akuntansi Keperilakuan, Salemba Empat, Jakarta.
- Jensen, M,C., and Meckling William H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4),pp:305-360.
- Kartika, A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. *Kajian Akuntansi*, 2(1),h:39-60.
- Latief, Nasrul. 2009. Hubungan Nilai Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bank Syariah. *Jurnal*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Liana, Lie. Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel *Moderating* terhadap hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Universitas Stikubank Semarang. Vol. XIV, No.2, Juli 2009 : 90-97.
- Maksum, Azhar. 2009. Peran Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Personal dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 1(1),h:1-17.
- Maria, D., Ibi Darmajaya, dan Ertambang Nahartyo. 2013. Influence Fairness Perception and Trust on Budgetary Slack: Study Experiment on Participation Budgetary Context. *Jurnal Universitas Gajah Mada*, h:1-63.
- Mansor, Muzainah and Mahamad Tayib. 2010. *An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect*

*Tax Administration in Malaysia. Journal of Business and Social Science*,1(1): h:81-95.

- Maria, D., Ibi Darmajaya, dan Ertambang Nahartyo. 2013. Influenes Fairness Perception and Trust on Budgetary Slack: Study Experiment on Participatory Budgeting Context. *Jurnal Universitas Gajah Mada*, h:1-63.
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary A. (2010). *Organizational behaviour- Emerging Knowledge and Practice For The Real World 5<sup>th</sup> edition*. New York : McGraw-Hill
- Merchant, Kenneth A. 1985. *Budgetary Between Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance And Attitudes: a Field Study*. *The Accounting Review*. April. Pp. 274-284.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study. *The Accounting Review*, Vol. 50, pp. 274 -278.
- Mulyadi, 2001, *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. Jogiyanto. 2007. Analisis dan Desain Informasi Terstruktur.
- Otley, D.T. 1980. "The Contingency Theory Of Management Accounting Achievement And Prognosis". *Accounting, Organizations And Society*, Vol. 5 No.4 Hal. 413- 428.
- Putri, Nerry Tetria. 2013. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Milik Pemprop Sumbar). *Jurnal Universitas Negeri Padang: Padang*.
- Raghunandan, M., Narendra Ramgulam, and Kishina Raghunandan Mohammed. 2012. Examining the behavioural Aspects of Budgeting with Particular Emphasis on Public Sector/Service. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), PP: 110-117.
- Rahmiati, Elfi. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kota Padang). *Jurnal Universitas Negeri Padang: Padang*.

- Riduwan. 2012. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Rukmana, Paingga. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Timbulnya Budget Slack (studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi Keuangan*, 1(1), seri E.
- Sami Pirzada Ullah, Sabri Muhammad, Ilyas Zahra Amjad. 2011. *Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24): h:121-128.
- Scott, William R. 2003. *Financial Accounting Theory*. New Jersey : Prentice Hall Inc
- Siegel, G., dan H.R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing, Co: Cincinnati, OH, 1989.
- 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.
- Sujana, I Ketut, 2009, Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary Slack* Pada Hotel-Hotel Berbintang Di Kota Denpasar. *Jurnal* pada Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, h: 1-26.
- Sumarsih dan Wahyudi, Amin. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 3 (2), pp: 80-88.
- Subekti, Imam dan MAF. Suprpti, 2002. Asosiasi antara Potensi Pertumbuhan Perusahaan dengan Volume Perdagangan Saham dan Asimetri Informasi. *Makalah Simposium Nasional Akuntansi V IAI KAPd*: 356-371. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sugwardani, Resti. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack. *Artikel Ilmiah*. STIE Perbanas Surabaya.
- Sugiyono. 2010, *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ke- 10. Bandung: Alfabet.

- Suharso, Puguh, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*. Jakarta: PT Indeks.
- Triana, M., Yuliusman, dan Wirmie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Empasis, dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1):51-60.
- Widanaputra, A.A.G.P., Herkulanus Bambang Suprasto, Dodik Aryanto, MM. Ratnasari. 2009. *Akuntansi Perhotelan: Pendekatan Sistem Informasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Widyaningrum, Rina. 2009. Interaksi Budaya Organisasi, Informasi Asimetri, dan Group Cohesiveness dalam hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack. *Skripsi S-1 UMS*.
- Wirawan, Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensia) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar: Keramat Emas.
- Young, S.M. 1985. "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Assymmetric Informations on Budgetary Slack." *Journal of Accounting Research* 23. pp. 829-84.