

PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, *LOCUS OF CONTROL*, DAN PEMBERIAN *REWARD* TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

Ni Made Mila Rosa Desmayani¹
I Made Sadha Suardikha²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: milarosadesmayani@yahoo.co.id / telp: +62 85 792 477 524

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control* dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuisioner. Populasi penelitian ini seluruh hotel berbintang di Kota Denpasar. Sampel yang digunakan yaitu metode *purposive sampling*, dengan menggunakan hotel berbintang 3,4,5 di Kota Denpasar sebanyak 12 hotel. Jumlah responden 84 orang, dengan menyebarkan pada 12 hotel di Kota Denpasar. Penelitian ini dilakukan pada hotel berbintang 3,4,5 di Kota Denpasar. Teknik Analisis data yang digunakan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengujian, hasil uji instrumen penelitian & uji asumsi klasik menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel & valid serta memenuhi uji asumsi klasik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Kata Kunci: Penganggaran Partisipatif, *Locus of Control*, Pemberian *Reward*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of participatory budgeting, locus of control and reward to the budgetary slack. Methods of data collection in this study using a questionnaire technique. This study population throughout the five-star hotel in the city of Denpasar. The sample used is purposive sampling method, using 3,4,5 star hotel in the city of Denpasar as many as 12 hotels. Number of samples 84, with the spread on 12 hotels in Denpasar. Research was conducted on 3,4,5 star hotel in the city of Denpasar. Data analysis technique used multiple linear regression. Based on test results, test results of the research instruments and the classical assumption test shows that all variables declared reliable and valid and meet the assumptions of classical test. Hypothesis testing results indicate that participatory budgeting, locus of control, and reward positive influence on budgetary slack.

Keywords: *Participatory Budgeting, Locus of Control, Giving Reward*

PENDAHULUAN

Partisipasi anggaran adalah proses penyusunan-penyusunan anggaran yang melibatkan individu secara langsung atau tidak langsung dan berpengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang dimana kinerjanya akan dimulai dan dinilai berdasarkan apa yang telah dicapai (Brownell dalam Wiryanata, 2014).

Anggaran-anggaran yang bersifat partisipatif melibatkan keseluruhan tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana dari perusahaan tersebut melalui perencanaan anggaran sehingga memiliki banyak aspek-aspek perilaku yang dapat mempengaruhi dari adanya keputusan dari pembuatan anggaran tersebut.

Partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran tersebut bisa saja memungkinkan atasan mendapatkan informasi-informasi yang relevan terkait dengan pekerjaannya yang diserahkan kepada bawahan. Berdasarkan dari informasi tersebut para atasan dapat menentukan sejauh mana anggaran yang disusun agar dapat sesuai dengan kinerja yang diinginkan. Terdapat perilaku negatif maupun positif yang bisa disebabkan dari anggaran itu sendiri. Perilaku positif seperti halnya manajer merasa mendapatkan motivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar dari penilaian kinerja sehingga mereka semakin memiliki kemauan yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan perilaku negatif yang dapat terjadi yakni munculnya persepsi bahwa anggaran sering dipandang sebagai alat tekanan manajer puncak kepada para bawahannya.

Manajemen puncak berusaha untuk melakukan penekanan-penekanan tertentu terhadap anggaran yang telah ada maka manajer tingkat menengah akan cenderung menciptakan *slack* dalam anggaran guna meningkatkan kemungkinan untuk memenuhi atau dapat melampaui standar kinerja (Ardanari dan Putra, 2014). *Slack* anggaran dapat diartikan sebagai selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dibutuhkan agar mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut (Falikhatun, 2007).

Penyusunan anggaran diharapkan agar para atasan dapat mengikutsertakan ataupun melibatkan bawahannya. Anggaran yang sudah dibuat dan disepakati bersama dapat berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan maupun sebagai alat pengukur kinerja. Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran biasanya disebut dengan penganggaran partisipatif. Proses penganggaran partisipatif dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up*, dan kombinasi *bottom up* dan *top down* (Nanda, 2010).

Kaitannya dengan *budgetary slack*, penganggaran partisipatif inilah yang sering dihubungkan dengan *budgetary slack*, karena penganggaran partisipatif tersebut dianggap penting bagi perusahaan. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up*, dan kombinasi *top down* dan *bottom up* (Hapsari, 2011). Hasil penelitian Afiani (2010), Siegel dan Marconi (1989), Triana dkk. (2012), dan Sinaga (2013) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*, karena individu-individu berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran mencari kemudahan dalam pencapaian anggaran yang ditetapkan dan menginginkan penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Sebelum menjalankan usahanya, tentu saja akan membuat anggaran dana yang akan digunakan dalam kompetensi perusahaan. Namun, tidak jarang pula adanya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dalam perusahaan yang dilakukan oleh para manajer. Hal tersebut disebabkan karena setiap individu berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran, mencari kemudahan dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan dan

menginginkan kompensasi (*reward*) atas pencapaian target anggaran yang telah dilampaui tersebut. Penelitian ini dapat diajukan variabel *locus of control*, dan pemberian *reward* antara penganggaran partisipatif pada *budgetary slack*.

Locus of control menurut Apriwandi (2012) mendefinisikan sebagai suatu tingkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Seseorang yang tidak memiliki *locus of control* yang baik akan selalu gagal untuk dapat menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. *Locus of control* dapat dikatakan positif jika memiliki rasa kepercayaan diri dan selalu dapat mengendalikan dirinya sendiri, jika memiliki *locos of control* negatif maka akan dengan mudah dapat terpengaruh oleh faktor dari lingkungan. Pentingnya *locus of control* dalam perusahaan karena dalam *locus of control* adanya pengendalian diri yang ada dalam diri manusia yang dimana berbeda dari setiap manusia. Pengendalian diri sangat penting dalam pembuatan anggaran agar dapat meminimalisir adanya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Diharapkan dalam pembuatan anggaran untuk perusahaan diharapkan memberikan kewenangan kepada yang memiliki *locus of control* yang baik.

Falikhatun (2003) menyatakan bahwa adanya peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor situasional dan individual seperti *locus of control*. *Locus of control* dapat dikatakan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Hal demikian dikarenakan *locus of control* merupakan suatu kendali yang terdapat pada diri seseorang terhadap peristiwa yang terjadi. Manajer dengan *locus of control* internal lebih mudah memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengemukakan pendapat dibandingkan manajer dengan *locus of control*

eksternal. Maka dari itulah jika pengendalian diri dan pembuatan rencana dalam anggaran sudah dilakukan dengan baik maka perusahaan akan dengan secepatnya dapat memberikan penghargaan (*reward*) kepada bawahan yang berprestasi ataupun yang telah melakukan tugas-tugasnya dengan baik (Licata *et al.*, 1986).

Menurut Chow dkk. (1988) anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk proses perencanaan dan alat sebagai pemotivasi prestasi bawahan. Adapun beberapa cara yang dapat dilakukan dalam memotivasi bawahan, dapat dilakukan dengan memberi penghargaan, pujian, hadiah, ataupun kompensasi yang disertai bonus. Atasan dapat memotivasi bawahannya secara positif ataupun negatif dengan tujuan agar adanya persaingan yang baik dalam dunia kerja dan dapat memotivasi agar pekerjaannya lebih dapat diselesaikan lebih baik lagi. Motivasi yang positif diberikan kepada bawahannya dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan pencapaian target kerja bawahan. Motivasi negatif dari atasan kepada bawahannya sebaiknya tidak perlu dilakukan, karena jika para manajer memberikan pengaruh yang negatif kepada bawahannya, nanti juga akan memberikan dampak yang negatif terhadap pencapaian target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Adanya pemberian *reward* maka secara otomatis hal tersebut akan menuntut bawahan melakukan kompetensi (persaingan) yang positif terhadap sesama kariawan lainnya. Mereka dapat berlomba-lomba melakukan tugas-tugasnya dengan baik agar apa yang telah dicapainya diharapkan mampu menjadi motivasi untuk kedepannya. Dari adanya *locus of control* yang baik maka pembuatan anggaran juga baik dan bisa mengaplikasikannya dengan baik juga. *Reward* (penghargaan) yang dapat diberikan oleh perusahaan atas

pencapaian hasil yang baik yang telah sama-sama dilakukan berupa tunjangan ataupun bonus lainnya. Hal itulah yang menyebabkan adanya hubungan antara penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*.

Penelitian ini menyangkut mengenai akuntansi keuangan, yang mana memiliki judul pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*. Karena dalam penganggaran partisipatif merupakan anggaran yang dibuat oleh manajer dalam memajukan dan memenuhi biaya operasional dari perusahaan, maka dari hal demikian diperlukan adanya *locus of control*. *Locus of control* merupakan pengendalian dari diri seseorang untuk dapat melakukan hal yang baik untuk perusahaan dengan mengandalkan *skill* (keahlian) yang dimiliki agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik dan menghasilkan apa yang memang diharapkan sebelumnya oleh manajer. Pengendalian yang baik maka juga akan menimbulkan penganggaran dalam perusahaan yang baik pula dan dapat meminimalisir adanya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), maka dari itu munculah inisiatif dari manajer agar memberikan penghargaan (*reward*) untuk bawahan yang telah melakukan tugasnya dengan baik. *Reward* juga dapat memicu agar bawahan dapat bekerja dengan baik dan jujur dalam penggunaan anggaran perusahaan.

Hasil penelitian penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran, menimbulkan terjadinya *budgetary slack*. Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah

dicapai. Hal ini didorong oleh keinginan untuk mendapatkan penghargaan atas target yang telah dicapai (Hapsari, 2015). Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Afiani (2010), Siegel dan Marconi (1989), Young (1985), Triana dkk. (2012) dan Sinaga (2013). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Locus of control merupakan perilaku seorang manager dalam penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan *internal locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya, orang dengan *eksternal locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya, dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan tidak percaya akan kemampuan diri sendiri. Namun, dalam prakteknya orang yang memiliki *eksternal locus of control* yang lebih dominan turut serta dalam pembuatan penyusunan anggaran, sehingga menimbulkan *slack* anggaran (Hapsari, 2015). Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Nanda (2010), Triana dkk. (2012), Pello (2014). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: *Locus of control* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Reward diartikan sebagai hadiah atau upah. *Reward* merupakan suatu sistem yang kebijakannya dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada bawahan atas usaha, keterampilan, dan tanggung jawab

dalam memajukan perusahaan (Suryo, 2007). Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitasnya dan dapat menunjukkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang maksimal. Seseorang menyadari jika memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *reward* yang besar, adanya *reward* yang besar menimbulkan *budgetary slack* meningkat (Enni, 2011). Perusahaan biasanya memberlakukan kebijakan pemberian *reward* kepada bawahan berdasarkan pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan *reward* atas pencapaian anggaran mereka. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

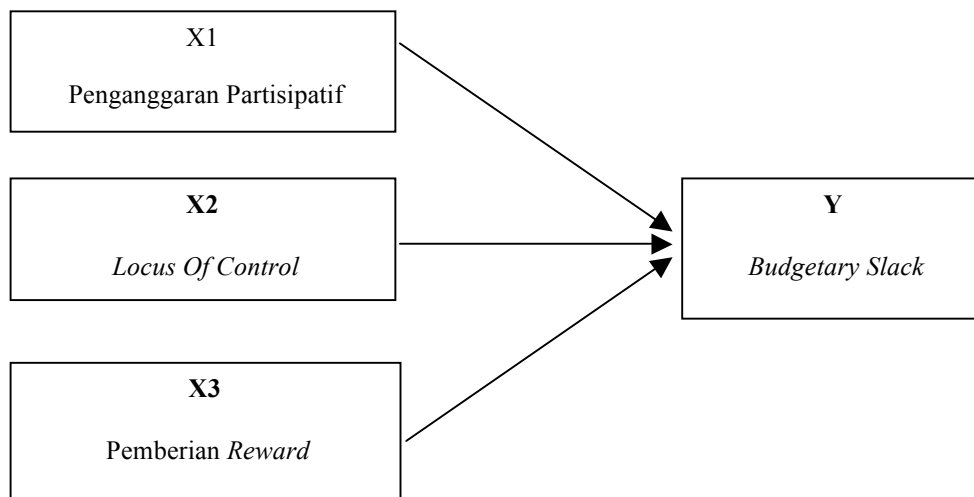
METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang berbentuk asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:6).

Lokasi penelitian ini adalah pada hotel-hotel berbintang yang terletak di Kota Denpasar, karena Kota Denpasar terletak di tengah-tengah Pulau Bali, selain merupakan ibu kota Provinsi, Kota Denpasar juga menjadi pusat pemerintahan, pendidikan, perekonomian, pariwisata, dan pusat kegiatan lainnya. Letak yang sangat strategis baik dari segi perekonomian maupun kepariwisataan karena merupakan titik sentral berbagai kegiatan sekaligus penghubung antara

kabupaten lainnya, serta memiliki akses yang mudah untuk dijangkau. Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack* pada hotel berbintang di Kota Denpasar. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar. Dalam penelitian ini, data kualitatif yang diperoleh berupa opini, sikap, pengalaman dan karakteristik dari responden yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat gambar pengaruh antara variabel dependen dan variabel independen seperti berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data primer diolah, (2015)

Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Sugiyono, 2013). Data primer dalam penelitian ini berupa jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai penganggaran partisipatif, *locus of control*, pemberian *reward*, dan *budgetary slack*, berdasarkan jawaban yang terdapat dalam kuisisioner akan diperoleh data yang menggambarkan sikap dan keterlibatan responden dalam penyusunan anggaran.

Data dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat dan gambar (Sugiyono, 2014:14). Dalam penelitian ini data kualitatif yang diperoleh berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari responden menjadi subjek penelitian.

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah penganggaran partisipatif (X1), *locus of control* (X2), dan pemberian *reward* (X3), sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah *budgetary slack*. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan maka setiap variabel perlu diberikan ukuran dan definisi dengan jelas terlebih dahulu. Adapun definisi dari variabel yang akan digunakan adalah: 1) Penganggaran partisipatif merupakan adanya keterlibatan bawahan dalam pembuatan anggaran pada perusahaan, 2) *Locus of control* merupakan suatu variabel kepribadian tentang

keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib dirinya sendiri, 3) Pemberian *reward* yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada bawahannya (karyawan) merupakan suatu kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan tersebut, yang dimana proses dari pembuatannya serta prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai kontribusi, *skill*, serta kompetensi mereka terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi. 4) *Budgetary slack* (kesenjangan anggaran) dilakukan oleh bawahan yaitu dengan cara menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar hal demikian lebih mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui kinerja dari mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Indikator *budgetary slack*, yakni: jumlah anggaran yang dibuat lebih rendah dari seharusnya dan jumlah anggaran belanja yang dibuat lebih tinggi dari seharusnya.

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik sebuah kesimpulan. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek/objek tersebut (Sugiyono, 2014:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang di Kota Denpasar sebanyak 25 hotel. Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014:116). Sampel untuk penelitian ini ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu metode penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, anggota-anggota sampel yang

dipilih dapat mewakili sifat-sifat populasi (Sugiyono, 2013). Adapun kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah hotel berbintang 3,4,5 di Kota Denpasar sebanyak 12 hotel, karena hotel berbintang 3,4,5 memiliki struktur organisasi yang sama, dan memiliki banyak investor, berbeda dengan hotel berbintang 1 dan 2 yang memiliki struktur organisasi kepemilikan secara pribadi. Menyebarkan kuisisioner pada Hotel Berbintang 3,4,5 di Kota Denpasar, dengan jumlah responden 84 orang, setiap hotel dibagikan masing-masing 7 buah kuisisioner yang dibagikan kepada manajer, *supervisor accounting department*, *supervisor food and beverage department*, *supervisor engineering department*, *supervisor room departement*, *supervisor kitchen department*, *supervisor hrd department*.

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini adalah metode survey, data penelitian disebarkan dengan menggunakan kuisisioner yang diserahkan kepada hotel berbintang yang terletak di Kota Denpasar. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2014: 199).

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji realibilitas. Uji Validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini. Sebuah instrumen dikatakan valid, jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat (Ghozali, 2006:45). Uji reliabilitas adalah alat ukur menguji konsistensi jawaban responden. Suatu

kuisisioner dikatakan reliable jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda.

Analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan salah satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Analisis linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* berpengaruh secara simultan terhadap *budgetary slack*. Menurut (Ghozali, 2009) persamaan linier berganda dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut.

$$\bar{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- \bar{Y} = *Budgetary slack*
- α = Konstanta
- e = *Error*
- X_1 = Penganggaran Partisipatif
- X_2 = *Locus Of Control*
- X_3 = Pemberian *Reward*
- β_1 = koefisien regresi dari penganggaran partisipatif (X_1)
- β_2 = koefisien regresi dari *locus of control* (X_2)
- β_3 = koefisien regresi dari pemberian *reward* (X_3)

Model ini selanjutnya akan diuji dengan melakukan Uji Koefisiensi Determinasi (R^2) untuk menunjukkan seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji statistik F digunakan untuk menguji kelayakan atau validitas dari suatu model regresi berganda dan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara

bersama-sama (simultan) variabel-variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Selanjutnya juga dilakukan Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Selain model juga akan diuji dengan menggunakan uji asumsi klasik agar hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala multikolinearitas, normalitas, dan heterokedastisitas. Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, residu dari persamaan regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui bahwa pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan model glejser.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hotel secara umum adalah badan usaha atau perusahaan yang menyediakan pelayanan bagi masyarakat umum dengan fasilitas jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman, jasa layanan kamar, serta jasa pencuci pakaian. Fasilitas diperuntukkan bagi mereka yang bermalam di hotel tersebut ataupun mereka yang hanya menggunakan fasilitas tertentu yang dimiliki oleh hotel. Kata hotel memang tidak asing lagi hampir disetiap negara pasti memiliki hotel. Sebagaimana masyarakat beranggapan bahwa hotel adalah bangunan megah dan mahal, namun pada kenyataannya masih ada juga yang memiliki harga terjangkau. Fungsi utama dari hotel adalah sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan wisatawan sebagai

tempat tinggal sementara selama jauh dari tempat asalnya. Hotel memiliki beberapa golongan berdasarkan letak bangunannya. Jika hotel terdapat pada tengah kota kita bisa menyebutnya dengan *city hotel*, dan jika terdapat pada pinggiran kota biasanya di sebut dengan *resident hotel*. Hotel juga memiliki kelas tersendiri, dari hotel kelas melati, hotel bintang 1,2,3,4,5.

Usaha hotel atau *resort* merupakan usaha industri yang kompleks, karena tersedia berbagai produk ataupun jasa yang ditawarkan. Hotel berbintang yang memiliki pangsa pasar wisatawan mancanegara ataupun domestik, harus dapat mengikuti standar hotel yang ditetapkan oleh dunia internasional baik dari segi fasilitas, yakni fasilitas kamar, maupun fasilitas lainnya seperti restoran, kolam renang, *fitness centre*, *shop*, dan lain sebagainya.

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum menguji dan menganalisis data dengan model regresi. Adapun pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi residual yang normal atau mendekati normal. Uji yang dapat digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Data dikatakan berdistribusi normal jika taraf signifikansi diatas 0,05 (Ghozali, 2009). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2 berikut diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,948 \geq \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal. Berdasarkan Tabel hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah sebesar 0,948. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara statistik nilai

Asymp, Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05 yang berarti data terdistribusi secara normal.

Tabel 1.
Hasil Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,1500000
	Std. Deviation	1,96158046
Most Extreme Differences	Absolute	0,083
	Positive	0,062
	Negative	-0,083
Kolmogorov-Smirnov Z		0,523
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,948

Sumber: Sumber diolah, 2015.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang linier (multikolinieritas) antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas yang lain. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat hasil dari nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 yang berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas (Ghozali, 2012:105). Tabel 2 berikut menunjukkan hasil uji multikolinieritas.

Tabel 2.
Hasil Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Nilai <i>Tolerance</i>	Nilai <i>VIF</i>
1.	Penganggaran Partisipatif	0,514	1,944
2.	<i>Locus Of Control</i>	0,510	1,962
3.	Pemberian <i>Reward</i>	0,572	1,748

Sumber: Data diolah, 2015.

Hasil uji multikolinieritas pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel penganggaran partisipatif sebesar 0,514 , variabel *locus of control* sebesar 0,510 serta variabel pemberian *reward* sebesar 0,572 menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF variabel penganggaran partisipatif sebesar 1,944 variabel *locus of control* sebesar 1,962 serta variabel

pemberian *reward* sebesar 1,748 menunjukkan nilai lebih kecil dari 10. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan nilai variabel bebas untuk nilai *tolerance* $\geq 0,1$ dan untuk nilai VIF < 10 , jadi dapat disimpulkan bahwa data penelitian terbebas dari multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heterokedastisitas atau mempunyai varian yang homogen. Uji yang dapat digunakan adalah uji *Glejser*. Jika tingkat signifikansi berada di atas 0,05 maka model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2012:139).

Tabel 3 berikut menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas.

Tabel 3.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	Sig.	Keterangan
1.	Penganggaran Partisipatif	0,164	Bebas heteroskedastisitas.
2.	<i>Locus Of Control</i>	0,171	Bebas heteroskedastisitas.
3.	Pemberian <i>Reward</i>	0,439	Bebas heteroskedastisitas.

Sumber: Data diolah, 2015.

Tabel diatas memperlihatkan nilai signifikansi variabel penganggaran partisipatif sebesar 0,164, variabel *locus of control* sebesar 0,171 serta variabel pemberian *reward* sebesar 0,439 menunjukkan nilai lebih besar dari nilai sig. 0,05. Oleh karena nilai signifikansi tiap variabel bebas, $\geq 0,05$ sehingga dapat disimpulkan model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

Untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, serta pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*, maka digunakan analisis

statistik regresi linier berganda, *t-test* dan *F-test*. Hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Nama Variabel	Koefisien Regresi	Std. coeff. Beta	t _{hitung}	Sig.
Penganggaran Partisipatif	0,366	0,320	2,248	0,031
Locus Of Control	0,376	0,310	2,170	0,037
Pemberian Reward	0,370	0,287	2,129	0,040
Konstanta		0,870		
Adjusted R square		0,594		
F _{Hitung}		19,995		
F Sig		0,000		
Regresi Linear Berganda	Y = 0,870 + 0,366(X ₁) + 0,376(X ₂) + 0,370(X ₃) + ε			

Sumber : Data diolah, 2015

Tabel 4 diatas ditunjukkan nilai koefisien regresi dari variabel bebas (penganggaran partisipatif, *locus of control*, serta pemberian *reward*) dan nilai konstanta variabel terikat (*budgetary slack*), maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,870 + 0,366(X_1) + 0,376 (X_2) + 0,370 (X_3) + \varepsilon \dots \dots \dots (2)$$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka pengaruh variabel penganggaran partisipatif, *locus of control*, serta pemberian *reward* terhadap *budgetary slack* dapat diartikan sebagai berikut. Diketahui konstanta besarnya 0,870 mengandung arti jika pengaruh variabel penganggaran partisipatif, *locus of control*, serta pemberian *reward* dianggap konstan pada angka 0, maka nilai terhadap *budgetary slack* (Y) sebesar 0,870.

$\beta_1=0,366$ berarti apabila variabel penganggaran partisipatif (X₁) meningkat, maka akan mengakibatkan peningkatan pada *budgetary slack* (Y), dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

$\beta_2=0,376$ berarti apabila variabel *locus of control* (X_2) meningkat, maka akan mengakibatkan peningkatan pada *budgetary slack* (Y), dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

$\beta_3 = 0,370$ berarti apabila variabel pemberian *reward* (X_3) meningkat, maka akan mengakibatkan peningkatan pada *budgetary slack* (Y), dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

Pengujian hipotesis dan kriteria pengujian dalam penelitian ini adalah meliputi uji koefisien determinasi (R^2), uji F, uji t. Nilai koefisien determinasi menunjukkan seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam perhitungan statistik nilai R^2 yang digunakan adalah *adjusted R²* karena ini merupakan salah satu indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan satu variabel independen kedalam satu persamaan regresi. Nilai dari *adjusted R²* benar-benar menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi atau kuadrat dari koefisien korelasi memiliki nilai antara 0 sampai dengan 1 atau $0 < R^2 < 1$ (Ghozali, 2006). Tabel 6 menunjukkan bahwa besarnya nilai *Adjusted R square* adalah sebesar 0,594 ini berarti pengaruh variabel penganggaran partisipatif, *locus of control*, serta pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*, sebesar 59,4 persen dan sisanya 40,6 persen ($100\% - 59,4\%$) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Adapun hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut.

Tabel 5.
Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjust R Square</i>	<i>Std Error of the Estimate</i>
1	.791 ^a	.625	.594	1.80408

Sumber : Data diolah, 2015.

Uji statistik F digunakan untuk menguji kelayakan atau validitas dari suatu model regresi berganda dan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel-variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Kriteria penilaian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan F hitung lebih besar dari nilai signifikan $\alpha = 0,05$. Adapun hasil Uji F dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6.
Uji F

Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	195.231	3	65.077	19.995	.000 ^a
<i>Residual</i>	117.169	36	3.255		
Total	312.400	39			

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat dengan signifikansi F atau *P value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$ menunjukkan model penelitian ini layak untuk digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Ini berarti variabelpanganggaran partisipatif, *locus of control*, serta pemberian reward berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Pengujian Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara individual terhadap variabel terikat dengan membandingkan

tingkat signifikansi variabel bebas dengan taraf signifikan sebesar $\alpha = 0,05$. Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat uji hipotesis dari variable penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*. Uji hipotesis pengaruh variabel penganggaran partisipatif terhadap variabel *budgetary slack*. Oleh karena nilai_{hitung} sebesar 2,248 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,684 serta nilai $t \text{ Sig. } 0,031 \leq \alpha (0,05)$ maka H_1 diterima. Adapun hasil Uji t dapat dilihat pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 7.
Uji t

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (Constant)	.870	2286		.380	.706
Penganggaran Partisipatif	.366	163	.320	2.248	.031
<i>Locus Of Control</i>	.376	173	.310	2.170	.037
Pemberian <i>Reward</i>	.370	174	.287	2.129	.040

Sumber : Data diolah, 2015.

Uji hipotesis pengaruh variabel penganggaran partisipatif terhadap variabel *budgetary slack*. Oleh karena nilai_{hitung} sebesar 2,248 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,684 serta nilai $t \text{ Sig. } 0,031 \leq \alpha (0,05)$ maka H_1 diterima. Hal ini berarti variabel penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack*. Uji hipotesis pengaruh variabel *locus of control* terhadap variabel *budgetary slack*. Oleh karena nilai_{hitung} sebesar 2,170 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,684 serta nilai $t \text{ Sig. } 0,037 \leq \alpha (0,05)$ maka H_2 diterima. Hal ini berarti variabel *locus of control* berpengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack*. Uji hipotesis pengaruh variabel pemberian *reward* terhadap variabel *budgetary slack*. Oleh karena nilai_{hitung} sebesar 2,129 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,684 serta nilai

t Sig.0,040 $\leq \alpha$ (0,05) maka H_3 diterima. Hal ini berarti variabel pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap variabel *budgetary slack*.

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel penganggaran partisipatif sebesar 2,248 dan nilai signifikan uji t sebesar 0,031 lebih kecil dari $\alpha=0,05$ dan nilai koefisien regresi 0,366 maka H_1 diterima. Penilaian kinerja berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran, menimbulkan terjadinya *budgetary slack*. Bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai. Hal ini juga didorong oleh keinginan untuk mendapatkan penghargaan atas target yang telah dicapai (Hapsari, 2015). Berdasarkan Tabel 8 diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel *locus of control* sebesar 2,170 dan nilai signifikan uji t sebesar 0,037 lebih kecil dari $\alpha=0,05$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,367 maka H_2 diterima. Berdasarkan pada teori *locus of control* bahwa perilaku seorang manager dalam penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan *internal locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya, orang dengan *eksternal locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya, dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan tidak percaya akan kemampuan diri sendiri. Namun, dalam prakteknya orang yang memiliki *eksternal locus of control* yang lebih dominan turut serta dalam pembuatan penyusunan anggaran, sehingga menimbulkan *slack* anggaran (Hapsari, 2015). Berdasarkan

tabel 8 diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel pemberian *reward* sebesar 2,129 dan nilai signifikan uji t sebesar 0,040 lebih kecil dari $\alpha=0,05$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,370 maka H_3 diterima. *Reward* diartikan sebagai hadiah atau upah. *Reward* merupakan suatu sistem yang kebijakannya dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada bawahan atas usaha, keterampilan, dan tanggung jawab dalam memajukan perusahaan (Suryo, 2007). Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitasnya dan dapat menunjukkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang maksimal. Seseorang menyadari jika memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *reward* yang besar, adanya *reward* yang besar menimbulkan *budgetary slack* meningkat (Enni, 2011). Perusahaan biasanya memberlakukan kebijakan pemberian *reward* kepada bawahan berdasarkan pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan *reward* atas pencapaian anggaran mereka.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack* dapat disimpulkan bahwa: penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, karena bawahan melakukan *budget slack* dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang sudah diajukan, sehingga target anggaran akan lebih mudah dicapai. *Locus of control* berpengaruh

positif terhadap *budgetary slack*, karena *locus of control* juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *budgetary slack*. Pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, karena *reward* (penghargaan) yang diberikan harus sesuai dengan *skill* atau kontribusi yang telah diberikan dalam perusahaan.

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan antara lain metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner sehingga dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi antara responden dan peneliti berkaitan dengan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner, penelitian ini hanya menghubungkan antara penganggaran partisipatif, *locus of control* dan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan diatas, maka masih diperlukan pengembangan dan perbaikan guna memperoleh hasil penelitian yang lebih baik pada penelitian-penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa saran yang dapat disampaikan: Bagi perusahaan sebagaimana dalam penelitian ini pada Hotel berbintang di Kota Denpasar sebaiknya perlu memperhatikan penyusunan penganggarnya agar tidak semua kepentingan dapat mengikuti pembuatan penyusunan anggaran dalam hotel. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan variabel-variabel lain seperti pengaruh kualitas kariawan, adanya *reward* dan *punishment* serta lingkungan kerja. Adanya keterbatasan akses perolehan data dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Afiani, Dina Nur. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Instansi Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang). *Skrripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Apriwandi. 2012. Pengaruh *Locus Of Control*, Budaya Paternalistik, Kapasitas Individu, terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dan *Budgetary Slack* dalam Peningkatan Kinerja Manajerial.
- Apriyandi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan *Budgetary Slack*. *Skrripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin, Makassar.
- Ardanari C. & Asmara P. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* pada *Budgetary Slack*.
- Basri Yesi Mutia. 2010. Pengaruh Penganggaran Partisipasi dan Job Relevan Information terhadap Budget Slack Pemerintah Provinsi Riau.
- Chow, C.W., J.C. Cooper, dan W.S. Waller. 1988. *Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance*. *The Accounting Review* 63: 111-122.
- Brownell, P. (a) 1982. "A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control". *The Accounting Review*. Vol. 57, No. 4, Oktober 1982, hal: 766-777.
- Brownell, P. (b) 1982. *Participation in budgeting process : When it works and when it doesn't*. *Journal of Accounting Review* , 1, 124-153.
- Brownell, P. (c) 1982 *The role of accounting data in performance evaluation, budgetary, participation, and organization effectiveness*. *Journal of Accounting Research* , 20, 12-27.
- Derfuss, K. 2009. *The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis*. *European Accounting Review* , 18 (2), 203–239.
- Dunk, Alan S. 1993. *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*, 68 (2), pp: 400.
- Enni Nurmiati. 2011. Hubungan Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Dengan Kinerja Karyawan Pada BPRS Harta Insan Karimah.

- Falikhatun. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Dan Penerapan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Aparat Unit – Unit Pelayanan Publik. *Jurnal Empirika*, Vol.16, no.2, Desember: 263 -281.
- Falikhatun. 2007. Pengaruh Patisipasi Penganggaran Terhadap *Budgetary Slack* dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6 (2), pp: 207-221.
- Garrison, Ray H, dan Eric W. Norren. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang: Universitas Diponogoro.
- Hansen & Mowen. 2006. Buku I *Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hapsari Ardianti. 2015. “Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi, *Self Esteem*, *Locus Of Control* Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi”.
- 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)
- I Gusti Ngurah A.W. 2014. Pengaruh Partisipasi anggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, dan Goal Commitment pada kinerja Organisasi.
- Islahuzzaman. 2010. Istilah-istilah akuntansi & auditing. Ed 1, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartiwa, H.A. 2004. “Proses Penyusunan Anggaran (APBD) dan Arah Kebijakan Umum. Makalah. Sukabumi, 8 Desember 2004
- Killa, E.N. 2009. Hotel Resort Bintang 3 di Kawasan Wisata Pantai 17 Pulau Riung - Ngada arsitektur Ngada Dan Karakter Alami Sebagai Acuan Desain. (*Undergraduate thesis*, Duta Wacana Christian University, 2009). Retrieved from <http://sinta.ukdw.ac.id>
- Kristianto Djoko. 2009. Pengaruh *Information Asymmetry* dan *Budget Emphasis* sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan Antara *Budgetary Participation* dan *Budgetary Slack*.
- Lau, Chong M. 1998. *The Impact of Budget Emphasis, Participation and Task Difficulty on Managerial Performance: A Cross-Cultural Study of The*

- Financial Services Sector. Management Accounting Research*, 9 (2),pp: 163-183.
- Lukka, A. 1988. *Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. Accounting, Organization and Society*, 13 (3), pp: 281-301.
- Licata, M., Strawser R. dan Welker R.A. 1986. *Note on Participation in Budgeting and Locus of Control. The Accounting Review. Vol.:61. No. 1.*
- Nanda Hapsari. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating. Semarang; *Skripsi Program S-1. Universitas Diponegoro*
- Nafasin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- N. Siwi Tri. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Asimetri Informasi pada kesenjangan Anggaran.
- Rukmana, Paingga. 2013. Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Timbulnya *Budgetary Slack* (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang). *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Omposungu, K.B., & I.R, Banowo. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevan Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetri. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik. Vol. 8. No. 1 (Februari 2007).*
- Oakes, Mark A, Jonathon D. Brown, dan Huajian Cai. 2008. *Implicit and Explicit Self-Esteem: Measure for Measure. Social Cognition*, 26 (6), pp: 778.
- Pello Elizabeth Vyninca. 2014. Pengaruh Asimetri Informasi dan *Locus Of Control* pada Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dengan Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi 6.2*, 287-305.
- Putra, Randy Kusumah W. 2008. Manfaat Anggaran Penjualan Sewa Kamar Dalam Meningkatkan Pendapatan Sewa Kamar. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama, Bandung*.
- Siegel, Gary, dan Marcony H.R, 1989. *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing co, Cincinnati Ohio
- Silmilian. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Dengan Motivasi Kerja Dan *Internal Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Skpd Pemerintah Daerah Kota Padang).

- Sinaga Mardongan Tua. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan *Locus Of Control* dan Budaya Organisasi sbagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada SKPD Kota Pematang Siantar) Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Suartana, I Wayan. 2010. Akuntansi Keprilakuan. Ed 1, Yogyakarta: ANDI.
- Suryo, P. R. 2007. “*Analisis Dampak Imbalan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur*”. Tesis S-2 Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Samarinda.
- Suharman, Harry. 2012. *The Influence of Corporate Social Performance, Budget Emphasis, Participative Budget on Job Related Tension. World Journal of Social Sciences*, 2 (7), pp: 48-63.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Triana Maya, Yuliusman, Wirmie Eka Putra, 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Budget Emphasis, Dan *Locus Of Control* Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang Di Kota Jambi).
- Tagwireyi, Frank. 2012. *An Evaluation Of Budgetary Slack in Public Institutins in Zimbabwe. Departement of Accounting and Information Systems Great Zimbabwe University Journal, Faculty of Commerce* Vol. 3, pp: 38-41.
- Umar, Husein. 2010. Desain Penelitian MSDM dan Perilkau Karyawan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2013. Manajemen teori praktik dan riset pendidikan, copy editor, Suryani. Ed 4, Jakarta: Bumi Aksara.
- Widanaputra, A.A G.P, Suprasto, Herkulanus Bambang, Aryanyo, Dodik, Sari, MM. Ratna.2009. *AKUNTANSI PERHOTELAN (Pendekatan Sistem Informasi)*. Denpasar : Graha Mulia.
- Wiryanata. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, dan Goal Commitment pada Kinerja Organisasi. E-jurnal Akuntansi 7.1. 135-149.
- Young, S. Mark. 1985. *Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. Journal of Accounting Research*, 23 (2), pp: 829-842.
- Yuen, Desmond C.Y. dan Keith C.C. Cheung. 2003. *Impact of Paticipation in Budgeting ang Information Asymmetry on Managerial Performance in The Macau Service Sector. Journal of Applied Management Accounting Research (JAMAR)*, 1 (2), pp: 65-78.