

## KARAKTER PERSONAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT

I Kadek Yudi Aristianto Putra<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: yudiaris24@yahoo.com/ telp: +6285 737 994 819

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

### ABSTRAK

Partisipasi manajemen dalam proses penyusunan anggaran cenderung menimbulkan senjangan anggaran tergantung pada kepentingan yang dimiliki oleh manajemen. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran serta mengetahui karakter personal sebagai variabel moderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada 35 Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung dan masing-masing Bank Perkreditan Rakyat diambil tiga responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 105 responden dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Karakter personal pesimis dapat memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

**Kata kunci:** Partisipasi Penganggaran, Karakter Personal, Senjangan Anggaran

### ABSTRACT

*Management participation in the budgeting process tends to cause budgetary slack depending on the interests held by management. The purpose of this study is to determine the effect on the budgetary participation and budgetary slack determine personal character as a variable moderating influence on budgetary slack budgetary participation. This study was conducted in 35 rural credit banks in Badung and each Rural Bank taken three respondents. The data used in this research is primary data obtained directly by distributing questionnaires to 105 respondents using purposive sampling technique. The data analysis technique used in this study are Moderated Regression Analysis (MRA). Results of this study stated that the participation budgeting positive influence on budgetary slack. Pessimistic personal character may moderate the effects of budgetary participation on budgetary slack.*

**Keywords:** Participation Budgeting, Personal Character, Budgetary Slack

### PENDAHULUAN

Dalam dunia *modern* peranan perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara sangatlah besar. Lembaga perbankan merupakan inti dari sistem keuangan

suatu negara (Hermansyah, 2009:7). Hampir semua sektor yang berhubungan dengan kegiatan keuangan selalu membutuhkan jasa bank (Kasmir, 2002:2). Pertumbuhan ekonomi yang terus berkembang menuntut eksistensi dari bank untuk melayani masyarakat. Kini banyak bermunculan bank-bank baru yang menjamur di Indonesia khususnya Bali yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan lembaga perbankan yang dikenal di Indonesia yang diatur dalam ketentuan Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana yang telah diubah dalam UU No.10 tahun 1998 yang mengklasifikasikan bank dalam dua jenis yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, sedangkan yang dimaksud dengan Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit, dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Di negara-negara berkembang seperti Indonesia, peranan bank cenderung lebih penting dalam pembangunan karena bukan hanya sebagai sumber pembiayaan untuk kredit investasi kecil, menengah, dan besar tetapi juga mampu mempengaruhi siklus usaha dalam perekonomian secara keseluruhan (Setyari, 2007). Bali merupakan salah satu

provinsi yang masyarakatnya sadar akan pentingnya lembaga keuangan yang memudahkan usaha mereka. Sampai saat ini jumlah Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Bali berjumlah 137 BPR yang tersebar di 9 Kabupaten di Bali. Provinsi Bali tercatat sebagai Provinsi ke-4 yang memiliki jumlah BPR terbanyak setelah Provinsi Jawa Timur (325 BPR), Jawa Barat (299 BPR), dan Jawa Tengah (253 BPR) (Bank Indonesia, 2015). Kabupaten Badung merupakan salah satu wilayah yang sedang berkembang, hal tersebut terlihat dari laju pertumbuhan Kabupaten Badung PDRB atas dasar harga konstan yang terus mengalami peningkatan tahun 2013 sebesar 6,82%, pada tahun 2014 sebesar 6,97%. Bank Perkreditan Rakyat yang terdapat di Kabupaten Badung tercatat menjadi BPR yang memiliki jumlah terbanyak di Bali yaitu berjumlah 51 BPR, sehingga potensi pemberian kredit kepada masyarakat cukup tinggi. Hal tersebut mewajibkan BPR untuk meningkatkan kinerja usahanya.

Industri BPR menempati peran yang cukup penting dalam perekonomian Bali terutama dalam mendorong perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kondisi ekonomi Bali yang begitu prospektif sangat mendukung untuk tumbuh dan berkembangnya BPR. Bank Perkreditan Rakyat sebagai badan usaha yang tetap berorientasi untuk meningkatkan laba melalui kegiatan operasional, termasuk fungsinya sebagai *financial intermediary*, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit.

Persaingan antar Bank Perkreditan Rakyat akan semakin berat dan ketat, hal ini menuntut BPR untuk melakukan pengendalian manajemen sebagai sarana untuk menetapkan perencanaan, koordinasi dan evaluasi jalannya kegiatan perusahaan agar

lebih baik. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut diperlukan kemampuan manajemen mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber ekonomis perusahaan secara efektif dan efisien. Kegiatan dikatakan efektif bilamana kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan dan dikatakan efisien bilamana kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan menggunakan sumber dana yang minimum (Sukardi, 2002).

Sebagai usaha untuk menjamin agar penggunaan sumber daya perusahaan sebaik mungkin, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat berjalan secara terpadu dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana tersebut dapat dituangkan dalam bentuk anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah. Partisipasi manajer maupun bawahan dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan, mengingat bahwa merekalah yang lebih mengetahui tentang tugas dan kondisi yang akan mereka hadapi pada setiap bagian dimana mereka ditempatkan. Dengan demikian, adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran sering dikatakan efektif, efisien, dan informasi yang dihasilkan lebih akurat. Namun, setiap anggota organisasi yang terlibat dalam proses

penyusunan anggaran akan cenderung untuk membuat anggaran yang bias atau terlalu tinggi, tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan membuat anggaran yang tinggi, akan membuat mereka lebih gampang mencapai anggaran tersebut, sehingga kinerja mereka terlihat baik. Perilaku anggota organisasi yang menyusun anggaran dengan cara ini akan menciptakan senjangan anggaran.

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan melaporkan biaya yang terlalu tinggi dan melaporkan pendapatan lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai. Dengan adanya senjangan anggaran akan membuat informasi yang dihasilkan diragukan keakuratannya. Hasil-hasil penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Young (1985), Falikhatun (2007), Kartika (2010), dan Widyaningsih (2011), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran berpengaruh positif. Berdasarkan penelitian tersebut dinyatakan bahwa orang-orang yang terlibat dalam penganggaran membawa kepentingan pribadinya. Ketika orang tersebut diberikan kesempatan untuk ikut dalam proses penyusunan anggaran maka secara tidak langsung orang itu memiliki kesempatan menciptakan senjangan anggaran. Sebaliknya, hasil penelitian Merchant (1985), Dunk (1993), Supanto (2010), dan Apriyandi (2011) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran atau dapat dikatakan berpengaruh negatif. Dengan keikutsertaan seseorang dalam menyusun suatu anggaran, maka orang tersebut akan merasa terlibat dan harus

bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga nantinya akan dapat melaksanakan anggaran dengan baik. Dengan demikian, kemungkinan timbulnya senjangan anggaran pun dapat diminimalisir. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan dari hasil penelitian sebelumnya, apakah partisipasi penganggaran memiliki pengaruh secara pasti pada senjangan anggaran atau sebaliknya partisipasi penganggaran tidak memiliki pengaruh pada senjangan anggaran. Karena hasil dari penelitian sebelumnya masih bertentangan, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Penggunaan pendekatan kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dikatakan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dalam penelitian ini, digunakan variabel karakter personal sebagai variabel pemoderasi dalam menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Karakter personal merupakan persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu. Karakter personal dipilih karena seseorang memiliki sifat yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini karakter personal dibagi menjadi dua sifat, yaitu rasa optimis dan pesimis (Simon, 2008). Jika seseorang memiliki rasa pesimis sejak awal, maka ia akan merasa sulit

untuk mencapai target yang ditetapkan, sehingga ia akan cenderung menciptakan suatu senjangan. Jika seseorang memiliki rasa optimis, maka ia akan merasa percaya diri dalam membuat anggaran dan tidak akan merasa takut ketika terjadi perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maksum (2009) menyatakan bahwa jika para bawahan memiliki karakter personal yang pesimis, maka partisipasi anggaran akan menaikkan senjangan anggaran.

Partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Partisipasi penganggaran memiliki arti penting karena anggaran berfungsi untuk memotivasi bawahan dengan memberikan target untuk mencapai tujuan. Dengan adanya proses partisipasi, pihak manajemen dapat memberikan informasi yang sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya sehingga pemilik perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk pencapaian tujuan organisasi (Ikhsan dan Ishak, 2011). Meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki berbagai keunggulan, namun ada juga penelitian yang menemukan permasalahan yang ditimbulkan dalam partisipasi penganggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2013) menyatakan partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dapat memicu terjadinya senjangan anggaran. Hal ini disebabkan oleh bawahan yang cenderung membuat anggaran yang mudah dicapai yaitu dengan cara melonggarkan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran membuat bawahan akan leluasa dalam menentukan apa yang

akan dicapai untuk kepentingan sendiri bukan kepentingan organisasi atau institusi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Djasuli (2011) yang menyebutkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Menurut Lau dan Eggleton (2003) bawahan memiliki inisiatif yang besar untuk menciptakan senjangan anggaran dalam proses partisipasi penganggaran disebabkan karena bawahan memiliki informasi lebih dibandingkan atasan serta adanya target anggaran yang diberikan kepada bawahan. Bawahan akan cenderung menyatakan kebutuhan yang tinggi dan produktivitas yang rendah dalam anggaran yang disusunnya untuk memudahkan tercapainya anggaran tersebut (Widanaputra dan Mimba, 2014).

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami (2012) dan Ramdeen (2006) yang menyatakan semakin tinggi partisipasi penganggaran maka semakin tinggi pula senjangan anggaran yang ditimbulkan.

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

Karakter personal merupakan persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu. Penelitian mengenai pengaruh karakter personal pada senjangan anggaran sejauh ini masih cukup sedikit. Menurut Simon (2008) karakter personal dapat dibagi menjadi dua yaitu rasa pesimis dan optimis. Seseorang yang memiliki karakter optimis diperkirakan cenderung untuk tidak menciptakan senjangan anggaran meskipun orang tersebut memiliki kesempatan untuk melakukannya. Sementara seseorang yang



memiliki karakter pesimis akan cenderung untuk menciptakan senjangan anggaran bila orang tersebut memiliki kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena keraguan yang dimilikinya (Maiga dan Jacobs, 2008).

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh Pradnyadari dan Krisnadewi (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan bahwa variabel karakter personal mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Maksun (2009) pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa karakter personal yang pesimis mampu memoderasi (memperkuat) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa jika para bawahan memiliki karakter personal yang pesimis, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

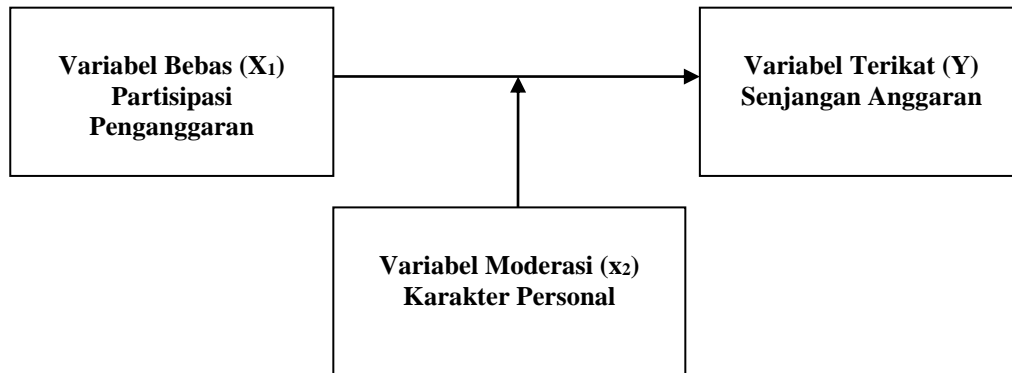
H<sub>2</sub>: Karakter personal pesimis memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian merupakan perencanaan terhadap penelitian yang akan dilakukan yang bertujuan untuk menyelenggarakan penelitian sehingga memperoleh logika, baik dalam pengujian terhadap hipotesis maupun dalam menarik kesimpulan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013:13). Penelitian berbentuk asosiatif adalah penelitian yang bertujuan

untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:13).

Diagram model penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:



**Gambar 1. Desain Penelitian**

*Sumber:* Data Diolah, (2015)

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana peneliti melakukan penelitian. Lokasi diadakannya penelitian ini adalah pada BPR di Kabupaten Badung. Kabupaten Badung merupakan kabupaten yang memiliki jumlah BPR terbanyak di Provinsi Bali yaitu berjumlah 51 unit. Obyek merupakan suatu entitas yang akan diteliti. Obyek dapat berupa perusahaan, manusia, karyawan, dan lainnya (Jogiyanto, 2010). Obyek pada penelitian ini adalah karakter personal sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran pada BPR di Kabupaten Badung.

Variabel bebas (*independent variable*) sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent*. Menurut Sugiyono (2013:59) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya

variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban di dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986). Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran, digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dewi (2013). Terdiri dari 5 butir pertanyaan dengan nilai dalam skala *likert 5 point*.

Variabel terikat (*dependent variable*) sering disebut variabel *output*, kriteria, dan konsekuen. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi yang sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan, 1998). Tujuannya agar target dapat lebih mudah dicapai oleh bawahan. Item-item yang dipakai dalam pengukuran senjangan anggaran mengacu pada daftar pertanyaan yang diadopsi dari Dunk (dalam Maksum, 2009). Jumlah item pertanyaan adalah 5 item dengan skala *likert 5 point*.

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas (Sugiyono, 2013:60). Karakter personal merupakan variabel moderasi dalam penelitian ini. Karakter personal dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan diri dan pandangan pribadi masing-masing individu terhadap keberhasilan yang akan

dicapainya di masa depan. Karakter personal ini memiliki dua sifat yang berbeda, yaitu optimis dan pesimis (Simon, 2008). Variabel karakter personal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 buah pertanyaan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Pradnyadari dan Krisnadewi (2014) yang diukur dengan menggunakan skala *likert 5 point*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 2013:13). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah nama-nama BPR yang terdaftar di Kabupaten Badung, kuesioner yang digunakan oleh peneliti. Sedangkan, data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka (Sugiyono, 2013:13). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah skor jawaban yang diberikan oleh responden yang diperoleh dengan skala *likert 5 point*.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tanpa melalui perantara. Data primer diperoleh melalui metode *survey* menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Metode ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan pada responden, yang diukur dengan menggunakan skala *likert 1-5* dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui data primer.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh direktur utama dan seluruh kepala bagian pada 51 BPR di Kabupaten Badung. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013:116). Sampel yang digunakan adalah seluruh direktur utama dan 2 kepala bagian pada 51 BPR di Kabupaten Badung. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pendekatan *purposive sampling*.

**Tabel 1.**  
**Rincian Perhitungan Penentuan Jumlah Sampel Penelitian**

Keterangan	Jumlah
Jumlah BPR di Kabupaten Badung	51 BPR
Kriteria :	
1. BPR yang memiliki modal kurang dari 3 miliar	16 BPR
	35 BPR
2. Direktur utama dan kepala bagian yang menduduki jabatan kurang dari dua tahun.	0 BPR
<b>Jumlah Sampel Penelitian</b>	<b>35 BPR</b>

*Sumber:* Data Diolah, (2015)

Berdasarkan hasil perhitungan penentuan jumlah sampel penelitian, maka jumlah BPR yang digunakan sebagai sampel berjumlah 35 BPR. Adapun rincian nama BPR yang digunakan sebagai sampel. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah direktur utama dan dua kepala bagian yang telah menduduki jabatan minimal dua tahun. Berdasarkan kriteria yang ditetapkan maka sampel diambil sebanyak 35 BPR di Kabupaten Badung. Tiap-tiap BPR diambil 3 responden yaitu direktur utama dan dua kepala bagian. Sehingga total responden berjumlah 105 orang.

*Interview/wawancara* yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang

lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil atau sedikit (Sugiyono, 2013:194). Kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang terkait dengan penelitian secara tertulis kepada responden penelitian untuk dijawab (Sugiyono, 2013:199). Pada penelitian ini kuesioner diantarkan langsung kelokasi penelitian yaitu pada BPR di Kabupaten Badung. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert*. Adapun skala *likert* yang digunakan adalah sebagai berikut:

STS	: Sangat Tidak Setuju	skor 1
TS	: Tidak Setuju	skor 2
KS	: Kurang Setuju	skor 3
S	: Setuju	skor 4
SS	: Sangat Setuju	skor 5

Analisis statistik deskriptif dipergunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu data pada variabel penelitian. Analisis statistik deskriptif dilihat berdasarkan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum.

Data memiliki kedudukan yang paling penting karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, oleh karena itu, benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Benar tidaknya data tergantung dari instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi persyaratan valid dan reliabel.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji MRA merupakan aplikasi

husus regresi linier berganda. MRA dalam persamaan regresinya mengandung interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen.

$$Y = a + b_1X_1 + e \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2(X_1X_2) + e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- Y = senjangan anggaran
- a = konstanta
- X<sub>1</sub> = partisipasi penganggaran
- X<sub>2</sub> = karakter personal
- b<sub>1</sub>- b<sub>2</sub> = koefisien regresi
- X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> = interaksi antara partisipasi penganggaran dengan karakter personal
- e = standar *error*

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran dari suatu data yang dilihat dari jumlah sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi dari masing-masing variabel di dalam penelitian. Berdasarkan data olahan SPSS yang meliputi variabel partisipasi penganggaran, senjangan anggaran, dan karakter personal, didapat hasil analisis data untuk statistik deskriptif yang dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviasi
Partisipasi Penganggaran	34	16,33	23,67	20,49	1,56505
Karakter Personal	34	15,33	22,67	18,70	1,69119
Senjangan Anggaran	34	16,33	22,00	19,21	1,56534

Sumber: DataDiolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa jumlah pengamatan (N) pada penelitian ini adalah sebanyak 34. Variabel partisipasi penganggaran (X<sub>1</sub>) memiliki

nilai minimum sebesar 16,33 dan nilai maksimum sebesar 23,67 dengan nilai rata-rata sebesar 20,49, jika dibagi dengan 5 item pertanyaan akan menghasilkan nilai sebesar 4,098 yang artinya rata-rata responden memberikan skor 4 untuk item pertanyaan partisipasi penganggaran. Standar deviasi pada variabel partisipasi penganggaran adalah sebesar 1,56505. Hal ini menunjukkan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 1,56505.

Variabel karakter personal ( $X_2$ ) memiliki nilai minimum sebesar 15,33 dan nilai maksimum sebesar 22,67 dengan nilai rata-rata sebesar 18,70, jika dibagi dengan 5 item pertanyaan akan menghasilkan nilai sebesar 3,74 yang artinya rata-rata responden memberikan skor 3,67 untuk item pertanyaan karakter personal. Nilai standar deviasi pada variabel karakter personal adalah sebesar 1,69119. Hal ini berarti standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 1,69119.

Variabel senjangan anggaran ( $Y$ ) memiliki nilai minimum sebesar 16,33 dan nilai maksimum sebesar 22 dengan nilai rata-rata sebesar 19,21 jika dibagi dengan 5 item pertanyaan akan menghasilkan nilai yang artinya rata-rata responden memberikan penilaian pada skor 3,842 untuk item pertanyaan senjangan anggaran. Nilai standar deviasi pada variabel senjangan anggaran adalah sebesar 1,56534. Hal ini berarti standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 1,56534.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang akan digunakan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnof*. Apabila nilai probabilitas melebihi taraf



signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05 maka data yang dijadikan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Normalitas**

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		34
<i>Normal Parameters<sup>a</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.64421965
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.100
	<i>Positive</i>	.100
	<i>Negative</i>	-.063
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.581
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.888

Sumber: Data Diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dengan koefisien *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar  $0,888 > 0,05$ . Maka data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *glejser*, dengan cara meregresi nilai *absolute residual* dari model yang diestimasi terhadap variabel bebas. Jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada kedua model regresi besarnya melebihi 0,05 yang artinya kedua model regresi dalam penelitian ini bebas dari gejala heterokedastisitas.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.082	1.209		.068	.946
	Partisipasi A	.031	.096	.114	.325	.748
	Moderate	.000	.003	-.084	-.240	.812

Sumber: Data Diolah, (2015)

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.789	1.833		2.067	.047		
	Partisipasi A	.549	.145	.549	3.794	.001	.261	3.838
	Moderate	.011	.004	.395	2.727	.010	.261	3.838

Sumber: Data Diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa nilai *tolerance* pada masing-masing variabel diatas 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinieritas di dalam model regresi.

Koefisien Determinasi pada model regresi linier sederhana dilihat dari nilai  $R^2$  yang menunjukkan nilai sebesar 0,790. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada variabel senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran

yaitu sebesar 79%, sedangkan sisanya sebesar 21% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Hasil dari R<sup>2</sup> dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji R<sup>2</sup>**

Model	R	R Square	Ajusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 <sup>a</sup>	.790	.783	.72844

Sumber: Data Diolah, (2015)

Pengujian pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran dilakukan dengan model regresi linier sederhana. Hasil uji model dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Regresi Linier Sederhana**

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	.994	1.665		.597	.555
X	.889	.081	.889	10.972	.000

Sumber: Data Diolah, (2015)

$$Y = a + b_1X_1 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = 0,994 + 0,889X_1 + 1,665 \dots\dots\dots (2)$$

Nilai konstanta (a) sebesar 0,994 memiliki arti jika nilai variabel partisipasi penganggaran dinyatakan konstan pada angka 0, maka nilai senjangan anggaran adalah sebesar 0,994. Koefisien regresi pada variabel partisipasi penganggaran sebesar 0,889. Koefisien regresi yang bernilai positif ini memiliki arti jika partisipasi penganggaran meningkat sebesar satu satuan, maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,889 satuan. Uji hipotesis pengaruh partisipasi penganggaran

pada senjangan anggaran dilakukan dengan menggunakan uji t. Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel partisipasi anggaran (X) adalah sebesar 10,972. Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{(0,05;34-2)}$  yaitu 1,697. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  dapat diterima.

Koefisien determinasi yang digunakan pada pengujian hipotesis kedua ini adalah nilai dari *Adjusted R<sup>2</sup>*. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar 0,820. Hal ini menunjukkan bahwa 82% perubahan yang terjadi pada variabel senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran serta dimoderasi oleh variabel karakter personal, sedangkan sisanya sebesar 18% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Hasil dari *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji *Adjusted R<sup>2</sup>***

Model	R	R Square	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.911	.831	.820	.66468

Sumber: Data Diolah, (2015)

Uji kelayakan model (F) berfungsi untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji F adalah sebesar 76,013. Nilai  $F_{tabel}$  adalah  $F_{(0,05;(3-1):(34-3))}$  yang besarnya 3,32. Jadi dapat disimpulkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Ini berarti model regresi berganda layak digunakan sebagai alat analisis. Hasil Uji F dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji F**

<b>Model</b>		<i>Sum of Squares</i>	<b>Df</b>	<i>Mean Square</i>	<b>F</b>	<i>Sig.</i>
1	Regression	67.164	2	33.582	76.013	.000 <sup>a</sup>
	Residual	13.696	31	.442		
	Total	80.859	33			

*Sumber:* Data Diolah, (2015)

Pengujian pengaruh karakter personal sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran dilakukan dengan uji MRA. MRA dalam persamaan regresinya mengandung interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen. Hasil uji MRA dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)**

<b>Model</b>		<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized</b>	<b>T</b>	<i>Sig.</i>
		<b>B</b>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	3.789	1.833		2.067	.047
	X1	.549	.145	.549	3.794	.001
	Moderate	.011	.004	.395	2.727	.010

*Sumber:* Data Diolah, (2015)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2(X_1X_2) + e \dots\dots\dots(3)$$

$$Y = 3,789 + 0,549X_1 + 0,011X_1X_2 + 1,833 \dots\dots\dots(4)$$

Nilai konstanta (a) sebesar 3,789 memiliki arti jika nilai variabel partisipasi penganggaran dan variabel karakter personal dinyatakan konstan pada angka nol, maka nilai senjangan anggaran adalah sebesar 3,789. Koefisien regresi pada variabel partisipasi penganggaran (X<sub>1</sub>) adalah sebesar 0,549. Koefisien regresi yang bernilai positif ini memiliki arti jika partisipasi penganggaran meningkat sebesar satu satuan, maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,549 satuan dengan asumsi

variabel lainnya sama dengan nol. Nilai koefisien moderate ( $X_1X_2$ ) antara partisipasi penganggaran dengan karakter personal adalah sebesar 0,011. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi partisipasi penganggaran dengan karakter personal meningkat satu satuan akan mengakibatkan meningkatnya senjangan anggaran sebesar 0,011 satuan. Hasil uji t variabel partisipasi penganggaran yang dimoderasi karakter personal terhadap senjangan anggaran adalah sebesar 2,727. Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{(0,05; 34-3)}$  yaitu 1,697. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  dapat diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan yang terdapat pada Tabel 7 diketahui bahwa nilai  $b_1 = 0,889$  dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,972 yang berarti angka tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,697. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran diterima. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran pada BPR di Kabupaten Badung, maka senjangan anggarannya akan meningkat pula. Adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk membuat target anggaran. Informasi yang dimiliki oleh para penyusun anggaran lebih banyak dibandingkan dengan pemilik perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan informasi yang diberikan oleh bawahan bersifat bias agar anggaran yang telah dibuat dapat tercapai serta kinerjanya terlihat baik. Konsekuensi dari penyusunan anggaran yang bias tersebut yaitu munculnya senjangan anggaran. Bawahan menciptakan senjangan anggaran dengan menyatakan terlalu rendah pendapatan dan menyatakan terlalu

tinggi biaya (Young, 1985). Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007), Djasuli (2011), dan Pratama (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang ditunjukkan pada Tabel 10 dapat dilihat nilai  $b_2 = 0,011$ . Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,727 yang nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 1,697. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa karakter personal pesimistis berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran dapat diterima. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakter personal dalam memoderasi hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran pada BPR di Kabupaten Badung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin pesimis karakter personal yang dimiliki oleh manajemen BPR di Kabupaten Badung, maka akan dapat menambah senjangan anggaran yang timbul melalui proses partisipasi penganggaran. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Maksum (2009) menunjukkan bahwa karakter personal yang pesimis mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa jika para bawahan memiliki karakter personal yang pesimis, maka partisipasi anggaran akan menaikkan senjangan anggaran.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran pada BPR di Kabupaten Badung, maka semakin tinggi pula senjangan anggaran yang timbul. Karakter personal pesimis dapat memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Hal ini berarti semakin pesimis karakter personal yang dimiliki oleh manajemen BPR di Kabupaten Badung, maka akan dapat menambah senjangan anggaran yang timbul melalui proses partisipasi penganggaran.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan saran-saran yaitu mengingat bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran dalam penyusunan anggaran, hendaknya manajer puncak memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama, memberikan masukan bila dibutuhkan serta tidak menggunakan anggaran sebagai satu-satunya alat penilaian kinerja sehingga timbulnya senjangan anggaran dapat diminimalkan. Kepada manajemen BPR di Kabupaten Badung yang menjadi lokasi penelitian yaitu lebih mengawasi keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran, mengingat karakter personal yang dimiliki oleh bawahan sangat mempengaruhi kinerja manajemen. Sehingga hal tersebut dapat diawasi dengan baik dan diharapkan senjangan anggaran dapat dihindari. Penelitian ini hanya menggunakan variabel karakter personal sebagai variabel moderasi



sehingga hanya membatasi pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran pada satu variabel moderasi. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memilih BPR di kabupaten yang berbeda untuk menyempurnakan penelitian agar dapat mencakup wilayah seluruh Bali. Begitu pula diharapkan untuk memperluas objek dan menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran, seperti kohesivitas kelompok, kecukupan sasaran anggaran, keterlibatan kerja dan budaya organisasi.

## REFERENSI

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan. 2007. *Management Control System buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Apriyandi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack. *Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin*: Makasar.
- Bank Indonesia, 2015. Jumlah Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia. (*online*), (<http://www.bi.go.id>).
- 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.
- Djasuli, Mohammad. 2011. Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, *Group Cohesiveness* dan Motivasi dalam Hubungan Kausal Antara *Budgeting Participation and Budget Slack*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Trunodjoyo*: Madura.
- Dunk, A.S. April 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. pp. 400-410.
- Falikhatun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar.

- Govindarajan,V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance. Universalistic and Contingency Perspective.*Decision Sciences*17:496-516.
- Hermansyah. 2009. *Revisi Hukum Perbankan Undonesia*. Jakarta: Kencana.
- Ikhsan, Arfan.dan Ishak, Muhammad. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jogiyanto. 2010. *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman - Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE
- Kartika, Andi. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang.*Kajian Akuntansi*. Volume 2.Nomor 1. Halaman 39-60.
- Kasmir. 2002. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Lau, Chong M. dan R.C. Eggleton. 2003. The Influence of Information Asymmetry and Budget Emphasis on the Relationship between Participation and Slack. *Accounting and Business Research*, 33, pp: 91-104.
- Maiga, Adam S. dan Jacobs, Fred A. 2008. The Moderating Effect Manager's Ethical Judgment on The Relationship Between Budget Participation And Budget Slack. *Advances in Accounting*.Vol.23. pp.113–145. ISSN: 0882-6110
- Maksum, Azhar. 2009. "Peran Ketidakpastian Lingkungan dan Karakter Personal dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran."*Jurnal Keuangan & Bisnis Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan* 1.1: 1-17.
- Merchant, Kenneth A. 1985.*Budgeting and Propersity to Create Budgetary Slack, Accounting, Organization, and Society* 10: 201-210.
- Pradnyandari, A. A. Sg, Shinta Dewi. dan Krisnadewi, K. A. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal sebagai Pemoderasi.*E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 9(1), Pp: 17-26
- Pratama, Reno. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Moderasi (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang). *Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi*.Universitas Negeri Padang.

- Ramdeen, Collin et al. 2006. An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis and Information Asymmetry on Budgetary Slack in The Hotel Industry.
- Setyari, Ni Putu Wiwin. 2007. Posisi Fungsi Intermediasi Bank Umum dan BPR di Bali: Sebuah Kajian Komparatif, *Buletin Studi Ekonomi*, Vol .12, No. 2, hal. 122-133.
- Simon, M., Houghton, S. M, dan Aquino, K. 2008. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15: 113.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, 2002, *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial: Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasional Sebagai Variabel Moderating*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang
- Supanto. 2010. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Semarang). *Tesis S-2 Magister Akuntansi*. Universitas Diponegoro.
- Utami, Sri. 2012. Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi, dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran Studi Empiris pada Instansi Pemerintah (SKPD) Kabupaten Dharmasraya. *Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Universitas Negeri Padang.
- Widanaputra, A.A. dan N.P.S.H. Mimba. 2014. The Influence of Participative Budgeting on Budgetary Slack in Composing Local Governments Budget in Bali Province. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 164, pp: 391-396.
- Widyaningsih, Aristanti. 2011. Moderasi Gaya Kepemimpinan atas Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack. *Fokus Ekonomi* Vol.6 No.1.h:1-18.
- Young, S.M. 1985. *Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal Accounting Research* (Autumn) 23: 829-842.