

## PENGARUH ASIMETRI INFORMASI, *LOCUS OF CONTROL*, NILAI PERSONAL DAN SISTEM IMBALAN TERHADAP TERJADINYA *BUDGETARY SLACK*

Ni Wayan Venti Lunadewi<sup>1</sup>  
Ni Made Adi Erawati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: ventilunaa@gmail.com telp: +62 857 929 121 7

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

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan terhadap terjadinya *budgetary slack*. Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah 60 responden dari 14 Hotel Bintang 3, 4 dan 5 di Kota Denpasar yang menjabat sebagai manajer, *supervisor accounting department*, *supervisor food and beverage department*, *supervisor engineering department*, *supervisor room departement*, *supervisor kitchen departement*, dan *supervisor hrd departement* yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Hotel Bintang 3, 4 dan 5 di Kota Denpasar. Teknik analisis dalam penelitian yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel asimetri informasi memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*, *locus of control* memiliki pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, nilai personal memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack* dan sistem imbalan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

**Kata kunci:** *Asimetri Informasi, Locus of Control, Nilai Personal, Sistem Imbalan, Budgetary Slack*

### ABSTRACT

*The purpose of this study to determine the effect of information asymmetry, locus of control, personal value and reward systems against budgetary slack. In this study, the samples taken were 60 respondents from 14 Hotel Star 3, 4 and 5 in Denpasar which served as a manager, supervisor accounting department, supervisor of food and beverage department, supervisor engineering department, supervisor room department, supervisor kitchen department, and HRD department supervisor involved in the preparation of the budget on the Star 3, 4 and 5 in the city of Denpasar. Analysis techniques in the study of linear regression. The results showed that the variable asymmetry of information has a positive influence on budgetary slack, locus of control have a negative influence on budgetary slack, personal values have a positive influence on budgetary slack and the reward system positively affects budgetary slack.*

**Keywords:** *Information Asymmetry, Locus of Control, Personal Value, Reward Systems, Budgetary Slack*

### PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis didalam era globalisasi yang semakin ketat mengharuskan adanya operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik berkembang kepada manajemen perusahaan. Dalam dunia usaha perencanaan yang baik merupakan

rencana atau *planning* yang awalnya ditentukan dengan menetapkan tujuan dan sasaran, penjabaran secara terperinci dalam bentuk rencana-rencana jangka panjang, menengah maupun jangka pendek yang bersifat operasional (Putra, 2008).

Salah satu unsur terpenting dalam perencanaan adalah anggaran. Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian untuk membantu mengalokasikan keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam menggapai tujuan perusahaannya (Hasanah, 2013). Anggaran juga sebagai alat manajemen dalam pembuatan suatu program untuk rencana kegiatan yang digunakan dimasa yang akan datang, serta dapat digunakan untuk pengorganisasian dan pelaksanaan, pengendalian kegiatan operasional, serta mengevaluasi kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian Suprasto (2004) menemukan bahwa hotel berbintang tiga keatas memanfaatkan anggaran sebagai alat bantu manajemen.

Dalam pembuatan anggaran, perlu direncanakan pembuatan sistem anggaran yang baik. Bagian yang penting dalam pengelolaan perusahaan merupakan sistem anggaran yang baik. Sistem anggaran yang baik merupakan sistem dimana dapat memberikan kepada semua pihak pelaksana anggaran untuk mencapai tujuan organisasi dan yang dapat menuju keselarasan tujuan. Proses penyusunan sistem anggaran yang baik harus melibatkan semua pihak, mulai manajemen bawah sampai atas. Perilaku manusia terutama orang yang langsung terlibat pada penyusunan anggaran menjadi dampak langsung dari anggaran (Ikhsan dan Ane, 2007). Apabila semua pihak memiliki sikap perilaku positif maka keselarasan antara tujuan perusahaan dan pribadi akan dapat tercapai.

Sebaliknya apabila pihak-pihak ini tidak melakukan fungsinya dengan baik, maka akan terbentuk potensi terjadinya *budgetary slack*.

Menurut Solabomi *et al.* (2013) berpendapat semakin ketat sebuah anggaran maka semakin kecil kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran (*slack*), sebaliknya jika anggaran disusun secara fleksibel maka kemungkinan terjadinya *slack* anggaran ini semakin besar. Anthony dan Govindarajan (2007:289) mendeskripsikan *budgetary slack* sebagai perbedaan antara jumlah estimasi terbaik dari organisasi dan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan. *Budgetary slack* terjadi ketika bawahan (agen) sengaja memasukan lebih besarnya biaya dari yang seharusnya dan pendapatan lebih kecil agar anggaran lebih mudah dicapai (Harvey, 2015).

Adanya asimetri informasi merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Suatu kondisi dimana yang lebih banyak memiliki informasi yaitu bawahan (agen) daripada atasan (prinsipal) disebut asimetri informasi. Hal ini membuat atasan (prinsipal) tidak dapat menentukan usaha apa yang harus dikerjakan bawahan (agen) untuk mencapai target anggaran. Apabila atasan (prinsipal) mempunyai informasi yang lebih banyak daripada bawahan (agen), maka tuntutan lebih besar akan terjadi dari atasan (prinsipal) agar pelaksana anggaran dapat mencapai target anggaran. Sebaliknya, apabila bawahan (agen) mempunyai informasi yang lebih banyak dari yang dimiliki oleh atasan (prinsipal), maka pelaksana anggaran akan menetapkan lebih rendahnya target dari kemungkinan yang dicapai (Suartana, 2010:140). Asimetri informasi bisa digunakan oleh bawahan untuk menyembunyikan informasi mengenai kinerjanya, yang mengakibatkan kurangnya motivasi untuk

meningkatkan hasil karena ketidakmampuannya dapat ditutupi oleh asimetri informasi (De Faria dan Silva, 2013).

Asimetri informasi dan *budgetary slack* telah diteliti oleh beberapa peneliti. De Faria dan Silva (2013), Cinitya dan Putra (2014), Dewi dan Adi (2014), serta Maharani dan Ardiana (2015), menemukan bahwa adanya pengaruh positif asimetri informasi dengan *budgetary slack*. Hal ini berbeda dengan hasil yang diperoleh Sujana (2009) menemukan pengaruh yang tidak signifikan antara asimetri informasi terhadap *budgetary slack*.

Faktor lain yang mempengaruhi terjadinya *budgetary slack* adalah *locus of control*. Apriwandi (2012) mendeskripsikan *locus of control* dapat mengontrol nasibnya sendiri melalui suatu tingkatan keyakinan seseorang. Seseorang akan selalu gagal untuk menjalankan tugas dalam menyusun anggaran apabila tidak memiliki *locus of control* yang baik. Pentingnya *locus of control* adalah untuk mengendalikan diri di dalam perusahaan yang dimana berbeda antara setiap manusia dalam pembuatan anggaran agar dapat meminimalisir adanya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Menurut Licata *et al.* (1986) yang lebih mudah memberikan kesempatan untuk bawahan mengemukakan pendapat adalah manajer dengan *locus of control internal* dibandingkan *locus of control eksternal*. Oleh sebab itu, dalam pembuatan anggaran untuk perusahaan diharapkan memberikan kewenangan kepada yang mempunyai *locus of control* yang baik. Menurut Sari (2006) dan Triana dkk (2012) menemukan tidak adanya pengaruh antara *locus of control* dengan anggaran. Sebaliknya Singer (2001), Nanda (2010), Pello (2014) menemukan adanya pengaruh negatif *locus of control*

dengan *budgetary slack*. Sehingga individu yang berperilaku mementingkan diri sendiri akan melakukan *budgetary slack* agar kinerjanya terlihat baik. Hal ini sesuai pula dengan hasil penelitian Rifaatul dan Lisa (2014) menunjukkan bahwa nilai personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

*Budgetary slack* dapat juga terjadi akibat adanya sistem imbalan. Menurut pendapat Ivancevich (1998) dalam Suryo (2007) penghargaan yang akan diterima karyawan atas imbalan dari telah terlaksanakannya tugas yang berupaya dalam tercapainya tujuan dari perusahaan merupakan imbalan ataupun kompensasi. Penghargaan atau imbalan yang ditawarkan oleh pimpinan akan mempengaruhi kinerja bawahan. Sistem imbalan yang diberikan oleh pimpinan didasarkan oleh pencapaian target anggaran yang tercermin dalam prestasi kerjanya. Menurut Scott (1997) ada tiga komponen imbalan dalam memotivasi bawahan yaitu gaji, bonus tahunan dan jaminan di hari tua. Untuk memperoleh *reward* atas pencapaian anggaran biasanya bawahan (agen) cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai (Darlis, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Siwi (2015) dan Enni (2011) menyimpulkan bahwa sistem imbalan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Sebaliknya, Rizky (2014) menemukan bahwa sistem imbalan tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Adapun rumusan masalah dari latar belakang penelitian ini yaitu : 1) Apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap terjadinya *budgetary slack* ?; Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap terjadinya *budgetary slack* ?; 2)

Apakah nilai personal berpengaruh terhadap terjadinya *budgetary slack* ?;

3)Apakah sistem imbalan berpengaruh terhadap terjadinya *budgetary slack* ?

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini antara lain : 1) Untuk mengetahui pengaruh asimetri informasi terhadap terjadinya *budgetary slack*; 2) Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap terjadinya *budgetary slack*; 3) Untuk mengetahui pengaruh nilai informasi terhadap terjadinya *budgetary slack*; 4) Untuk mengetahui pengaruh sistem imbalan terhadap terjadinya *budgetary slack*.

Adapun kegunaan dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan informasi, wawasan dan pengetahuan, serta peneliti lain mampu memberikan sumbangan pemikiran sebagai pertimbangan dalam rangka menurunkan tingkat terjadinya *budgetary slack* pada hotel bintang 3, 4 dan 5 di Kota Denpasar dalam penyusunan anggaran.

Teori keagenan menjelaskan hubungan antara atasan (prinsipal) dan bawahan (agen). Hubungan keagenan didefinisikan sebagai suatu kontrak yang terjadi pada saat prinsipal mulai mempekerjakan agen dan kemudian prinsipal mendelegasikan wewenangnya mengambil keputusan untuk agen (Jensen dan Meckling, 1976). Prinsipal dan agen mempunyai kepentingan sendiri dan perbedaan kepentingan tersebut dapat memicu terjadinya konflik yang mengarah pada *budgetary slack*.

Menurut pandangan teori agensi, kinerja dari organisasi ditentukan berdasarkan usaha dan pengaruh dari kondusifnya kondisi lingkungan kerja (Lubis, 2011:91). Selanjutnya Teori agensi menyatakan pula bahwa terdapat

perbedaan sikap dari atasan (principal) dan bawahan (agen) dimana atasan (principal) sikapnya netral pada risiko, sebaliknya bawahan (agen) bersikap menolak usaha dan risiko. Atasan (principal) menilai pemberian kompensasi kepada bawahan (agen) berdasarkan pada hasil, namun bawahan (agen) berpandangan bahwa pemberian kompensasi tidak hanya diukur berdasarkan hasil tetapi juga harus berdasarkan tingkat usahanya (Lubis, 2011:91).

Menurut (Ajzen 1988) dalam Aryani (2010) mengatakan belum adanya definisi dalam *theory of reasoned action* (TRA), yaitu kontrol perilaku persepsian (*perceived behavioral control*). Sikap dan perilaku yang dipengaruhi oleh keyakinan akan membawa kepada keberhasilan atau tidaknya usaha dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

*Budgetary slack* sering terjadi pada mekanisme penyusunan anggaran. Hasil dari tindakan ini akibat dari sikap perilaku bawahan (agen) dipengaruhi keyakinan, nilai personal dan sikap terhadap lingkungan akibat hasil dari tindakannya. Menurut Lisa dan Rifaatul (2014) keyakinan dari bawahan jika perilaku yang dilakukan akan memperoleh hasil yang diinginkan. Bawahan yang memiliki keyakinan bahwa perilaku yang dilakukan bisa mencapai prestasi kerja dan pengakuan sosial, mereka biasanya cenderung akan melakukan *budgetary slack* karena kinerja mereka sering dilihat berdasarkan keberhasilannya dalam mencapai target yang telah dibuat dalam anggaran.

Savitri (2014) mendefinisikan anggaran adalah salah satu alat perencanaan dan juga alat pengendalian organisasi. Sebagai alat perencanaan, anggaran dapat dipakai untuk merencanakan semua aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban,

agar nantinya pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang telah diharapkan sebelumnya. Anggaran juga merupakan alat perencanaan manajerial dalam bentuk keuangan, dimana didalam anggaran terdapat aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan selama periode waktu tertentu sebagai acuan ataupun pedoman dalam kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Anggaran dapat pula digunakan sebagai alat untuk memberikan efektivitas yang lebih besar dalam mencapai efisiensi organisasi dengan membatasi dari pengeluaran yang dilakukan pada operasional perusahaan (Tagwireyi, 2012).

Dalam konteks teori keagenan (*agency theory*), asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan (prinsipal) dan bawahan (agen) (Arfan, 2011). Teori asimetri informasi mengacu pada ketidakpastian yang disebabkan karena bawahan (agen) memiliki informasi pribadi yang lebih banyak tentang bidangnya dibandingkan atasan (prinsipal) (Busuioc, 2011). Adanya asimetri informasi ini sering dimanfaatkan oleh bawahan (agen) untuk memenuhi kebutuhan pribadinya (Saad, 2002). Bawahan cenderung memberikan informasi bias kepada atasannya, seperti menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan agar lebih mudah dalam mencapai target yang ditetapkan (Maharani dan Ardiana, 2015). De Faria dan Silva (2013), Cinitya dan Putra (2014), Dewi dan Adi (2014), serta Maharani dan Ardiana (2015), menemukan apabila asimetri informasi semakin tinggi maka *budgetary slack* semakin tinggi.

H<sub>1</sub> : Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Apriwandi (2012) mendefinisikan *locus of control* sebagai suatu tingkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Manajer

yang memiliki *locus of control internal* lebih mampu memberikan kesempatan bawahan untuk mengemukakan pendapat dibandingkan manajer yang memiliki *locus of control eksternal* (Licata *et al*, 1986). Pemimpin yang berorientasi pada *internal locus of control* menampakkan keyakinan yang besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan secara supportif. Sehingga seorang manajer yang memiliki *locus of control internal* akan mengetahui konsekuensi dari tindakannya apabila melakukan senjangan anggaran (Sari, 2006). Seorang yang tidak memiliki *locus of control internal* yang baik tidak akan mampu dalam melaksanakan tugasnya dalam penyusunan anggaran, sehingga mereka akan melakukan *budgetary slack* demi pencitraan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Singer (2001), Nanda (2010), Pello (2014) yang menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran..

H<sub>2</sub>: *Locus of control* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Nilai personal cenderung menekankan nilai-nilai yang akan mendorong individu untuk dapat merasakan kebahagiaan dalam bekerja. Individu dapat dikatakan bahagia apabila mereka mampu memotivasi dirinya untuk melakukan sesuatu yang lebih baik, berprestasi dalam pekerjaannya, memiliki makna dan mencapai kesejahteraan hidup. Hal ini akan mendorong individu untuk melakukan *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran agar tercapainya tujuan yang diharapkan sehingga menimbulkan kebahagiaan diri sendiri. Hal ini sesuai pula dengan hasil penelitian Rifaatul dan Lisa (2014) menunjukkan bahwa nilai personal

berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kebahagiaan yang ingin dicapai individu maka semakin tinggi kemungkinan mereka melakukan *budgetary slack*.

H<sub>3</sub> : Nilai personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

Imbalan ataupun kompensasi merupakan penghargaan yang telah dijanjikan yang akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan dari perusahaan yang telah disepakati. Apabila bawahan merasa *reward*-nya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan membuat kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) melalui proses partisipatif (Chow dkk, 1988 dalam Siwi, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Enni (2011) dan Siwi (2015) menemukan bahwa sistem imbalan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Apabila bawahan merasa kompensasi tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan membuat kesenjangan anggaran melalui proses penyusunan anggaran agar target yang ditetapkan tercapai..

H<sub>4</sub> : Sistem imbalan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

## **METODE PENELITIAN**

Pemilihan lokasi diselenggarakan di seluruh hotel bintang 3, 4 dan 5 yang terletak di Kota Denpasar yang dilakukan dengan alasan yaitu hotel bintang 3, 4 dan 5 umumnya yang memanfaatkan anggaran tersebut sebagai alat bantu manajemen (Suprasto, 2004). Jenis data yang dipakai berdasarkan sifatnya adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kualitatif yang digunakan adalah daftar nama Hotel bintang 3, 4 dan 5 di Kota Denpasar. Sumber Data yang digunakan Data primer berupa jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai asimetri

informasi, *locus of control*, nilai personal, sistem imbalan dan *budgetary slack* dan data sekunder didapat dari data statistik mengenai jumlah hotel berbintang yang ada di Denpasar dan demografi mengenai kota Denpasar yang datanya didapat dari BPS Propinsi Bali serta refrensi yang terkait.

Variabel terikat atau *dependent variable* merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel-variabel bebas (Sugiyono, 2014:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *budgetary slack*. *Budgetary slack* (senjangan anggaran) merupakan perbedaan antara realisasi anggaran dengan estimasi dari anggaran yang telah diprediksikan. *Budgetary slack* (senjangan anggaran) merupakan perbedaan antara realisasi anggaran dengan estimasi dari anggaran yang telah diprediksikan. Variabel *budgetary slack* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima pernyataan yang disajikan dalam bentuk kuisisioner yang menggunakan skala *Likert* 4 poin. Dimana, skor terendah (poin 1) menunjukkan *budgetary slack* yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 4) menunjukkan *budgetary slack* yang tinggi.

Variabel bebas atau *independent variable* merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (*dependent variable*) (Sugiyono, 2014:59). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan. Asimetri informasi merupakan suatu keadaan dimana terdapat ketidakpastian informasi karena di dalam organisasi ada salah satu pihak yang memiliki informasi lebih banyak. Variabel asimetri informasi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima pernyataan yang disajikan dalam bentuk kuisisioner

yang menggunakan skala *Likert* 4 poin. Dimana, skor terendah (poin 1) menunjukkan asimetri informasi yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 4) menunjukkan asimetri informasi yang tinggi. Kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Cika Putri (2015) yang terdiri dari lima indikator, yaitu: *pertama*, informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan; *kedua*, hubungan input-output yang ada didalam operasi internal; *ketiga*, teknis pekerjaan; *keempat*, mampu menilai dampak potensial; *kelima* pencapaian bidang kegiatan.

*Locus of control* merupakan cara pandang seseorang bisa atau tidak mengendalikan (*control*) peristiwa yang terjadi padanya. Variabel *locus of control* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima pernyataan yang disajikan dalam bentuk kuisisioner yang menggunakan skala *Likert* 4 poin. Dimana, skor terendah (poin 1) menunjukkan *locus of control* yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 4) menunjukkan *locus of control* yang tinggi. Kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Cika Putri (2015) yang terdiri dari lima indikator, yaitu: *pertama*, keyakinan individu terhadap diri sendiri; *kedua*, kemampuan individu dalam menentukan kejadian dalam hidup; *ketiga*, keyakinan individu mengenai orang yang berkuasa dapat menentukan apa yang terjadi dalam hidupnya; *keempat*, keyakinan terhadap hasil usaha berasal dari kemampuan sendiri; *kelima* keberhasilan individu dalam bekerja keras.

Nilai personal (*personal values*) merupakan suatu keyakinan berfungsi sebagai standar yang mengarahkan perbuatan dan cara pengambilan keputusan. Variabel nilai personal pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima pertanyaan yang disajikan dalam bentuk kuisisioner yang menggunakan skala *Likert* 4 poin. Dimana, skor terendah (poin 1) nilai personal yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 4) menunjukkan nilai personal yang tinggi. Kuesioner

dalam penelitian ini terdiri dari lima indikator, yaitu: *pertama*, kemampuan yang kuat untuk memotivasi diri; *kedua*, keyakinan diri untuk dapat mendorong pencapaian prestasi; *ketiga*, keyakinan untuk berinteraksi dan melibatkan diri dengan lingkungan kerja; *keempat*, kemampuan dalam pengembangan kreatifitas dalam bekerja; *kelima*, keyakinan terhadap pekerjaan yang bisa memberikan makna dalam hidup.

Sistem imbalan ataupun kompensasi merupakan penghargaan yang akan diterima karyawan atas imbalan dari telah terlaksanakannya tugas yang berupaya dalam tercapainya tujuan dari perusahaan. Variabel sistem imbalan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima pertanyaan yang disajikan dalam bentuk kuisisioner yang menggunakan skala *Likert* 4 poin. Dimana, skor terendah (poin 1) sistem imbalan yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 4) menunjukkan sistem imbalan yang tinggi. Kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Siwi (2015) yang terdiri dari lima indikator, yaitu: *pertama*, keyakinan mendapatkan reward; *kedua*, kesesuaian penerimaan gaji; *ketiga*, apresiasi atas prestasi yang dicapai; *keempat*, kemampuan untuk berkompetisi dalam meraih reward; *kelima*, kepuasan atas apresiasi.

Populasi yang digunakan adalah para penyusun anggaran di masing-masing hotel bintang 3, 4 dan 5 di Kota Denpasar. Penentuan sampel diselenggarakan melalui teknik *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer, *supervisor accounting department*, *supervisor food and beverage department*, *supervisor engineering department*, *supervisor room departement*, *supervisor*

*kitchen departement, dan supervisor hrd departement.* Dalam penelitian ini sampelnya berjumlah 60 orang.

Metode pengumpulan data difokuskan pada wawancara dan kuisioner. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2014:194). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui manajer atau kepala bagian/devisi setingkat manajer yang bekerja pada masing-masing hotel dengan bertanya langsung kepada pihak manajer atau kepala bagian/devisi yang bekerja pada masing-masing hotel bintang 3, 4 dan 5 di Denpasar. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiono, 2014:199). Kuesioner yang disebarakan berupa daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden mengenai Pengaruh Asimetri Informasi, *Locus of Control*, Nilai Personal dan Sistem Imbalan Terhadap Terjadinya *Budgetary slack* pada hotel bintang 3, 4 dan 5 di Denpasar.

Teknik analisis data di bagi dalam beberapa tahap yaitu: statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis linear berganda, koefisien determinasi, uji statistik (F) dan uji parsial (t). Analisis ini digunakan untuk menjawab bagaimana pengaruh asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal, dan sistem imbalan terhadap *budgetary slack*. Persamaan regresinya dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- Y : *Budgetary slack*
- $\alpha$  : Konstanta
- X<sub>1</sub> : Variabel Asimetri Informasi
- X<sub>2</sub> : Variabel *Locus of Control*
- X<sub>3</sub> : Variabel Nilai Personal
- X<sub>4</sub> : Variabel Sistem Imbalan
- $\varepsilon$  : Standar Error
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : Koefisien Regresi

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif digunakan untuk menyederhanakan data agar mudah dipahami. Stasistik deskriptif disajikan untuk memberi informasi mengenai nilai terendah, nilai tertinggi, serta penyimpangan dari variabel penelitian. Hasil dari statistik deskripsi dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1 diperoleh jumlah pengamatan (N) dalam penelitian ini sebesar 60. Nilai terendah dari data ditunjukkan oleh skor minimum dalam tabel, sedangkan nilai tertinggi dari data ditunjukkan oleh skor maximum. Mengukur nilai rata-rata dari data menggunakan mean, dan *standar deviation* menunjukkan simpangan baku.

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

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
Asimetri informasi	60	5,00	19,81	9,8088	3,69808
<i>Locus of control</i>	60	5,00	18,89	14,6003	4,02880
Nilai personal	60	5,00	19,58	9,8172	3,84493
Sistem imbalan	60	5,00	19,14	9,9322	3,92096
<i>Budgetary slack</i>	60	5,00	18,50	10,0255	3,67872

Sumber: Data Diolah, 2016

Variabel asimetri informasi mempunyai skor kisaran 5,00-19,81 dengan nilai minimum 5.00 dan skor maximum 19,81 sehingga diperoleh skor rata-rata

sebesar 9,8088 dan *standar deviation* sebesar 3,69808. Ini artinya hasil statistik deskriptif, terjadi perbedaan nilai asimetri informasi yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,69808.

Variabel *locus of control* mempunyai skor kisaran 5,00-18,89 dengan nilai minimum 5.00 dan skor maximum 18,89 sehingga diperoleh skor rata-rata sebesar 14,6003 dan *standar deviation* sebesar 4,02880. Ini berarti hasil statistik deskriptif, terjadi perbedaan nilai *locus of control* yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 4,02880.

Variabel nilai personal mempunyai skor kisaran 5,00-19,58 dengan nilai minimum 5.00 dan skor maximum 19,58 sehingga diperoleh skor rata-rata sebesar 9,8172 dan *standar deviation* sebesar 3,84493. Artinya hasil statistik deskriptif, terjadi perbedaan nilai nilai personal yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya 3,84493.

Variabel sistem imbalan mempunyai skor kisaran 5,00-19,14 dengan nilai minimum 5.00 dan skor maximum 19,14 sehingga diperoleh skor rata-rata sebesar 9,9322 dan *standar deviation* sebesar 3,92096. Hal ini artinya hasil statistik deskriptif, terjadi perbedaan nilai sistem imbalan yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,92096.

Variabel *budgetary slack* mempunyai skor kisaran 5,00-18,50 dengan nilai minimum 5.00 dan skor maximum 18,50 sehingga diperoleh skor rata-rata sebesar 10,0255 dan *standar deviation* sebesar 3,67872. Hal ini artinya berdasarkan hasil statistik deskriptif, terjadi perbedaan nilai *budgetary slack* yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,67872.

Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam hal ini uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor sehingga akan diperoleh nilai *person correlation*. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan suatu instrumen dianggap valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis apabila *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian yaitu asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal, sistem imbalan dan *budgetary slack* adalah valid. Ini dapat dilihat dari nilai masing-masing item pertanyaan yang memiliki nilai *person correlation* yang diperoleh lebih besar dari 0,30.

Uji realibilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas dari kuesioner. Hasil uji realibilitas dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3 diperoleh seluruh instrumen penelitian realibel dan layak digunakan untuk mengumpulkan data karena keseluruhan variabel memiliki *cronbach's alpha* > 0,70 artinya bahwa seluruh variabel layak digunakan untuk menjadi alat ukur instrumen kuesioner dalam penelitian ini.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji residual model regresi berdistribusi normal atau tidak dengan melakukan uji *kolmogorov-smirnov*. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa nilai *asympt.sig* (2-tailed) adalah sebesar  $0,200 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan terhadap *budgetary slack* terdistribusi secara normal.

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

Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation	Ket.
Asimetri Informasi (X1)	X1.1	0,815	Valid
	X1.2	0,828	Valid
	X1.3	0,582	Valid
	X1.4	0,838	Valid
	X1.5	0,736	Valid
<i>Locus of Control</i> (X2)	X2.1	0,757	Valid
	X2.2	0,806	Valid
	X2.3	0,854	Valid
	X2.4	0,753	Valid
	X2.5	0,873	Valid
Nilai Personal (X3)	X3.1	0,770	Valid
	X3.2	0,750	Valid
	X3.3	0,701	Valid
	X3.4	0,776	Valid
	X3.5	0,750	Valid
Sistem Imbalan (X4)	X4.1	0,665	Valid
	X4.2	0,801	Valid
	X4.3	0,812	Valid
	X4.4	0,864	Valid
	X4.5	0,746	Valid
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	Y1.1	0,726	Valid
	Y1.2	0,697	Valid
	Y1.3	0,756	Valid
	Y1.4	0,830	Valid
	Y1.5	0,725	Valid

Sumber: Data Diolah, 2016

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

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
Asimetri Informasi (X1)	0,823	Reliabel
<i>Locus of Control</i> (X2)	0,867	Reliabel
Nilai Personal (X3)	0,805	Reliabel
Sistem Imbalan (X4)	0,840	Reliabel
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0,803	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2016

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

	Unstandardized Residual
N	60
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa nilai *asymp.sig (2-tailed)* adalah sebesar  $0,200 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan variabel asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan terhadap *budgetary slack* terdistribusi secara normal.

Uji multikolinearitas bertujuan melakukan pengujian ada tidaknya korelasi diantara variabel bebas. Variabel dikatakan tidak terdapat multikolinearitas apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,1 atau VIF kurang dari 10. Uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Uji heteroskedastisitas untuk pengujian sebuah model moderasi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Gletser*. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas. Berdasarkan Tabel 6 didapatkan hasil perhitungan nilai signifikansi masing-masing variabel yang menunjukkan level  $\text{sig} > \alpha (0,05)$  yaitu 0,311 untuk Asimetri informasi (X1), 0,511 untuk *locus of control* (X2), 0,114 untuk nilai personal (X3), dan 0,123 untuk sistem imbalan (X4). Ini berarti model regresi yang digunakan dalam

penelitian ini terbebas dari heterokedastisitas. Adapun hasil pengujian dilihat pada Tabel 6.

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

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Asimetri Informasi (X1)	0,611	1,635	Tidak Multikolinearitas
Locus Of Control (X2)	0,625	1,601	Tidak Multikolinearitas
Nilai Personal (X3)	0,602	1,662	Tidak Multikolinearitas
Sistem Imbalan (X4)	0,680	1,471	Tidak Multikolinearitas

Sumber: Data diolah, 2016

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

Variabel	Sig.	Keterangan
Asimetri Informasi (X1)	0,311	Bebas Heterokedastisitas
Locus Of Control (X2)	0,511	Bebas Heterokedastisitas
Nilai Personal (X3)	0,114	Bebas Heterokedastisitas
Sistem Imbalan (X4)	0,123	Bebas Heterokedastisitas

Sumber: Data diolah, 2016

**Tabel 7.**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constan)	5,594	1,646		3,399	0,001
Asimetri	0,238	0,073	0,239	3,246	0,002
Locus Of Control	-0,257	0,066	-0,282	-3,868	0,000
Nilai Personal	0,348	0,071	0,363	4,900	0,000
Sistem Imbalan	0,246	0,065	0,262	3,756	0,000
<b>F<sub>hitung</sub></b>			<b>61,805</b>		
<b>Sig. F<sub>hitung</sub></b>			<b>0,000</b>		
<b>R<sup>2</sup></b>			<b>0,818</b>		
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>			<b>0,805</b>		

Sumber: Data Diolah, 2016

Analisis linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh asimetri informasi *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan terhadap *budgetary*

*slack* yang akan diuji dengan tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan dengan bantuan SPSS 22.0 , maka hasil analisis regresi linear dilihat pada Tabel 7 dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda.

$$Y = 5,594 + 0,238X_1 - 0,257X_2 + 0,348X_3 + 0,246X_4 + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

Nilai konstanta sebesar 5,594 berarti bahwa apabila variabel bebas yaitu Asimetri Informasi (X1), *Locus Of Control* (X2), Nilai Personal (X3) dan Sistem Imbalan (X4) sama dengan nol, maka *budgetary slack* (Y) sebesar 5,594.  $\beta_1 = 0,238$  berarti bahwa apabila variabel asimetri informasi meningkat, maka variabel *budgetary slack* akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.  $\beta_2 = -0,257$  berarti bahwa apabila variabel *locus of control* meningkat, maka variabel *budgetary slack* akan menurun dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.  $\beta_3 = 0,348$  berarti bahwa apabila variabel nilai personal meningkat, maka variabel *budgetary slack* akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.  $\beta_4 = 0,246$  berarti bahwa apabila variabel sistem imbalan meningkat, maka variabel *budgetary slack* akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai R square ( $R^2$ ) yaitu 0,818 artinya bahwa pengaruh asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan terhadap *budgetary slack* adalah sebesar 81,8% dan sisanya 18,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan secara simultan terhadap *budgetary*

*slack*. Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai F signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel asimetri informasi, *locus of control*, nilai personal dan sistem imbalan berpengaruh terhadap *budgetary slack*

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh positif asimetri informasi dengan *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel asimetri informasi yaitu 0,239 dengan signifikansi uji t sebesar  $0,002 < 0,05$  berarti semakin tinggi tingkat asimetri informasi maka kemungkinan potensi terjadinya *budgetary slack* akan semakin tinggi. Hal ini menunjukkan semakin banyak informasi yang dimiliki oleh bawahan dalam penyusunan anggaran, maka bawahan akan memiliki kecenderungan untuk membuat anggaran yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan cara memberi informasi yang bias kepada atasan. Hasil penelitian ini didukung oleh De Faria dan Silva (2013), Cinitya dan Putra (2014), Dewi dan Adi (2014), serta Maharani dan Ardiana (2015) bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh negatif antara *locus of control* dengan *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel *locus of control* yaitu -0,282 dengan signifikansi uji t sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya apabila tingkat *locus of control seseorang* makin tinggi maka potensi kemungkinan terjadinya *budgetary slack* akan semakin rendah. Secara langsung menunjukkan bahwa bawahan yang memiliki *locus of control internal* yang baik dalam menjalankan tugasnya, bawahan akan mengurangi potensi terjadinya

*budgetary slack* sebab mereka dapat mengetahui konsekuensi yang diterima jika melakukan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini didukung penelitian Singer (2001), Nanda (2010), Pello (2014) yang menemukan bahwa adanya pengaruh negatif *locus of control* terhadap senjangan anggaran.

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh positif nilai personal dengan *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel nilai personal yaitu 0,363 dengan signifikansi uji t sebesar  $0,000 < 0,05$  berarti semakin tinggi nilai personal maka potensi kemungkinan terjadinya *budgetary slack* akan semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila individu lebih mengutamakan untuk mencapai kebahagiaannya sendiri, maka akan cenderung berpotensi melakukan *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini sesuai pula dengan hasil penelitian Rifaatul dan Lisa (2014) menunjukkan bahwa nilai personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa sistem imbalan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel sistem imbalan yaitu 0,3262 dengan signifikansi uji t sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti semakin tinggi sistem imbalan maka potensi kemungkinan terjadinya *budgetary slack* akan semakin tinggi. Tingkat ketergantungan imbalan terhadap pencapaian sasaran anggaran akan memicu semakin tingginya potensi terjadinya *budgetary slack* karena karyawan selalu mengharapkan reward yang tinggi untuk mencapai semua tujuannya. Hal tersebut hanya bisa dilakukan dengan melakukan *budgetary slack* dalam penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Enni (2011) dan Siwi (2015) menemukan bahwa sistem imbalan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel asimetri informasi memiliki pengaruh positif dengan *budgetary slack*. Semakin tinggi tingkat asimetri informasi, semakin tinggi pula potensi terjadinya *budgetary slack* yang ditimbulkan. Variabel *locus of control* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Semakin besar *locus of control internal* yang dimiliki seseorang dalam suatu perusahaan, maka semakin rendah tingkat kemungkinan terjadinya *budgetary slack*. Variabel nilai personal berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi nilai personal untuk mencapai kebahagiaan diri sendiri dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan kemungkinan potensi terjadinya *budgetary slack* karena suatu individu cenderung akan melakukan berbagai usaha untuk mencapai kebahagiaan diri mereka sendiri. Variabel sistem imbalan berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Apabila bawahan merasa tingginya kompensasi mereka tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka cenderung akan melakukan *budgetary slack* untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan. Semakin besarnya tingkat kompensasi terhadap pencapaian sasaran anggaran akan memperbesar potensi timbulnya *budgetary slack*.

Berdasarkan pembahasan pembahasan hasil penelitian dan simpulan diatas maka saran yang akan diberikan adalah asimetri informasi sulit untuk dihindar dalam suatu perusahaan tetapi yang terpenting adalah harus adanya usaha untuk memperkecil pengaruh positifnya terhadap kemungkinan potensi terjadinya *budgetary slack*. Sebaiknya didalam organisasi tidak hanya salah satu pihak yang

memiliki informasi lebih banyak dibandingkan pihak lainnya saat berpartisipasi dalam penganggaran sehingga informasi mengenai aktifitas yang berkaitan dengan operasi setiap departemen diketahui atasan maupun bawahan. *Locus of control* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *budgetary slack*, maka disarankan agar manajer dalam memberikan informasi memperhatikan dampak baik yang akan terjadi didalam suatu pekerjaan sehingga akan menghindari terjadinya *budgetary slack*. Nilai personal yang tinggi dapat dikendalikan dengan meningkatkan pengawasan yang lebih maksimal terhadap bawahan meskipun mereka mempunyai kemampuan yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Terkait dengan sistem imbalan kinerja perusahaan, sebaiknya menerapkan model penilaian kinerja yang tidak hanya berbasis anggaran semata.

#### DAFTAR REFERENSI

- Ajibolade Ph. D., Solabomi Omobola. dan Akinniyi, Opeyemi Kehinde. 2013. The Influence of Organisational Culture and Budgetary Participation on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector Organisations. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 13(1): pp: 69-83.
- Anggraeni, Rika Sari. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Information Asymetry, dan Budget Emphasis terhadap Slack Anggaran (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Anthony, Robert dan Govindarajan. 2005. *Management Contril System. Terjemah Kurniawan Tjakrawala* .jakarta : salemba empat
- Apriwandi. 2012. Pengaruh Locus Of Control, Budaya Paternalistik, Kapasitas Individu, terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dan *Budgetary slack* dalam Peningkatan Kinerja Manajerial.
- Ardanari, I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya dan I Nyoman Wijana Asmara Putra. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Estee* dan *Budget Emphasis* Pada *Budgetary Slack*

- Arfan Ikhsan dan La Ane. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. Makalah disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X. Makasar, 26-28 Juli.
- Aryani, A. 2010. *Pengaruh Nilai Personal terhadap Sikap Akuntabilitas Sosial dan Lingkungan*, Semarang: Thesis tidak dipublikasikan. Universitas Diponegoro.
- Busuic, Andrada dan Ristian Radu Birau. 2011. The Role of Information Asymmetry in The Outburst and The Deepening of The Contemporary Economic Crisis. *Academy of Economic Studies Journal*, pp:891-902.
- Darlis, Edfan. 2004. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. Simposium Nasional Akuntansi IV.
- De Faria, J. A., and Silva, S. 2013. The effect of information asymmetry on budget slack: An experimental research. *African Journal of Bussines Management*, 7(13), pp:1086-1099
- Enni Nurmiati. 2011. Hubungan Pemberian Reward Dan Punishment Dengan Kinerja Karyawan Pada BPRS Harta Insan Karimah.
- Harvey , M. E. 2015. The Effect of Employee ethical ideology on organizational budget slack : An empirical and practical discussion. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 13 (1).
- Hasanah, Cucu Ulvani. 2013. Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Senjangan Anggaran dengan Motivasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Denpasar). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Jensen, M. C and Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure . *Journal of Financial Economics*, Oktober, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. Available from: <http://papers.ssrn.com>
- 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.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Maharani, Anak Agung Istri. 2015. *Pengaruh Patisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi pada Senjangan Anggaran*. *Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.

- N. Siwi Tri. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Asimetri Informasi pada kesenjangan Anggaran
- Putra, Randy Kusumah W. 2008. Manfaat Anggaran Penjualan Sewa Kamar Dalam Meningkatkan Pendapatan Sewa Kamar. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama, Bandung.
- Saad Saleh Al-Rwita. 2002. *Budgetary slack: The Effects of Truth-Inducing Schemes on Slack and Performance*. Economics and Administration Journal, 16 (2).
- Scott, William R. 1997. Financial Accounting Theory, 2nd Edition, Canada Inc., Prentices Hall
- Suartana I Wayan. 2010. Akuntansi Keprilakuan Teori dan Implementasi, Cetakan Pertama, Andi Offset, Denpasar.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suprasto, Bambang. 2004. "Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, dan Penekanan Anggaran Terhadap Slack Pada HotelHotel di Bali". AUDI Jurnal Akuntansi dan Bisnis Vol.1, No.1 : hal 75-86.
- 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.
- Triana, Maya dan Wirmie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis*, Dan *Locus Of Control* Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi* (1): 51-61.