

PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KESENJANGAN ANGGARAN DENGAN AMBIGUITAS PERAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

Meli Yuliana¹
Ni Made Dwi Ratnadi²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: meliyuliana92@gmail.com/ telp: +6282 237 736 769

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris ambiguitas peran sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran BPR di Kota Denpasar. Penelitian ini dilakukan pada 21 BPR di Kota Denpasar dengan metode survei menggunakan instrumen kuesioner. Jumlah sampel yang dianalisis sebesar 105 responden dengan menggunakan metode penentuan sampel *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian membuktikan bahwa ambiguitas peran memperlemah hubungan negatif partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran BPR di Kota Denpasar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat ambiguitas peran yang dimiliki manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran menyebabkan meningkatnya kesenjangan anggaran.

Kata kunci: Partisipasi Penganggaran, Kesenjangan Anggaran, Ambiguitas Peran

ABSTRACT

This study aimed to get empirical evidence of the ambiguity of the role as a moderating influence on the budgetary participation BPR budget gap in Denpasar. This study was conducted in 21 rural banks in Denpasar with a survey method using a questionnaire. The number of samples analyzed was 105 respondents using purposive sampling method of sampling. The analysis technique used in this study is Moderated regression analysis (MRA). The research proves that the ambiguity of the role of budgetary participation weakens the negative relationship in RB budget gap in Denpasar. This means that the higher the level of ambiguity of the role that managers who participate in the budgeting process led to increasing budget gap.

Keywords: Participation Budgeting, Budget Gaps, Role Ambiguity

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dalam menjalankan operasinya memiliki tujuan yang jelas sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas oleh masing-masing karyawannya. Demi menjamin tercapainya tujuan perusahaan agar lebih efektif dan efisien, maka setiap

perusahaan memerlukan suatu pengendalian manajemen. Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran memegang peranan penting sebagai alat manajemen mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Triana, dkk. 2012). Baridwan (1989) dalam Hafsah (2005), menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana kegiatan organisasi yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk menunjukkan kegiatan apa yang akan dilakukan oleh perusahaan. Anggaran memiliki fungsi-fungsi yang sama dengan manajemen yaitu fungsi perencanaan, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Hal tersebut disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam pelaksanaan fungsinya (Nafarin, 2009).

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Terdapat perilaku yang negatif maupun positif yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran. Perilaku positif yang timbul karena manajer merasa termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja sehingga manajer semakin meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh adanya rasa motivasi yang tinggi atas anggaran yang telah dibuat sebagai akibat bahwa anggaran tersebut merupakan dasar penilai kinerja manajer. Sebaliknya, manajer juga dapat berperilaku disfungsional yaitu dengan menciptakan kesenjangan anggaran. Raghunandan *et al.* (2012), menyatakan bahwa kecenderungan manajer menciptakan kesenjangan dalam anggaran adalah salah satu hal yang timbul dari adanya perilaku negatif.

Ditinjau dari teori agensi, proses penyusunan anggaran merupakan tindak lanjut dari kontrak antara prinsipal dan agen (Parwati, dkk., 2015). Teori agensi menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangannya kepada bawahan (*agent*) untuk melakukan suatu tugas atau otorisasi untuk membuat keputusan. Jika bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering kali keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik kepentingan. Hal ini dapat terjadi misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian *reward* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan *reward* berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran.

Kesenjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan (Anthony dan Govindarajan, 2007:84). Tagwireyi (2012) menyatakan bahwa para manajer cenderung akan menganggarkan pendapatan lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan kondisi nyata yang dimiliki perusahaan. Kesenjangan anggaran dapat terjadi karena manajer berusaha untuk melindungi dirinya sendiri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Ajibolade dan Opeyemi, 2014). Kesenjangan anggaran dilakukan oleh manajer, sehingga kinerja manajer akan terlihat baik karena

jumlah yang dianggarkan mudah dicapai dan menerima kompensasi atas pencapaian target anggaran berupa bonus (*reward*).

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (Yuwono, 1999). Partisipasi penganggaran merupakan faktor yang banyak dihubungkan dengan kesenjangan anggaran. Partisipasi penganggaran memiliki tiga potensi masalah, yaitu menetapkan standar yang terlalu tinggi atau rendah, dan membuat kelonggaran dalam anggaran, dan partisipasi semu (Hasen dan Mowen, 2009:448). Manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar dalam partisipasi penyusunan anggaran. Anggaran yang dibuat ketat biasanya dapat menjadi sebuah motivasi bagi manajer yang agresif dan kreatif, sedangkan anggaran yang longgar merupakan kesempatan bagi manajer yang ingin mencapai anggaran dengan mudah, sehingga mengurangi risiko yang harus dihadapi. Terlebih jika kebijakan perusahaan akan memberikan bonus, insentif, dan penghargaan lainnya kepada bawahan yang dapat memenuhi target anggaran dan sebaliknya jika bawahan tidak dapat memenuhi target anggaran, maka akan kehilangan bonus bahkan kemungkinan untuk kehilangan pekerjaan. Oleh karena itu kecenderungan bawahan dalam menciptakan kesenjangan anggaran semakin tinggi.

Penelitian tentang hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran telah banyak dilakukan, namun dari hasil penelitian tersebut menunjukkan temuan yang berbeda-beda. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kesenjangan anggaran, hasil tersebut merupakan hasil penelitian oleh Antle

dan Eppen (1985) dalam Muhamad (2001), Young (1985), dan Falikhatun (2007). Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah Onsi (1973), Dunk (1993), Camman (1976), Baiman (1982) dan Collins (1978) mengatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Govindarajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukan variabel lain yang mungkin memengaruhi partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran. Oleh karena itu, pada penelitian ini ditambahkan variabel moderasi ambiguitas peran yang diduga memiliki pengaruh antara partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran.

Marini (2001) menyatakan bahwa ambiguitas peran adalah ketidakbenaran informasi yang memadai diperlukan seseorang agar dapat menyelesaikan perannya secara optimal. Chenhall dan Brownell (1988) menyatakan bahwa jika seseorang mengalami ambiguitas peran, maka akan menyebabkan produktivitas rendah, ketegangan, dan ketidakpuasan. Seseorang yang mengalami ambiguitas peran tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas-tugas dari pekerjaannya, antara lain disebabkan oleh *job description* yang tidak ditulis atau dijelaskan secara rinci, kurangnya pengetahuan orang tersebut dalam melaksanakan perannya, tidak adanya pengalaman dan ketidakpastian pengawasan oleh atasan. Orang yang mengalami ambiguitas peran tersebut harus menebak dan memprediksi sendiri setiap tindakannya. Hasil penelitian Febrisa (2012) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan

terhadap kesenjangan anggaran, ambiguitas peran memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran.

Jika keterlibatan manajer level bawah dan menengah dalam menyusun anggaran dihubungkan dengan evaluasi kinerja, dan apabila kedua level di atas mengalami ambiguitas peran maka kedua level manajer di atas termotivasi untuk memberikan informasi yang bias agar kinerjanya terlihat baik. Anggaran yang disusun berdasarkan informasi bawahan yang bias, akan menyebabkan besaran anggaran tidak sesuai dengan estimasi sesungguhnya dan dapat dikatakan bahwa anggaran tersebut cenderung memiliki kesenjangan (*slack*).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu lembaga keuangan dengan segmentasi mikro (Peraturan Bank Indonesia No.8/26/PBI/2006). Penelitian ini mengambil BPR sebagai objek penelitian karena BPR sebagai salah satu lembaga keuangan yang melaksanakan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Perbarindo (dalam Sulaksono, 2005) menyatakan bahwa jika akhir-akhir ini timbul adanya kecenderungan bahwa sebagian besar BPR menerapkan rencana kerja yang semakin ketat karena banyak berdiri BPR yang baru dan kebijakan bank umum yang berusaha mengambil pangsa pasar BPR dengan mendirikan koperasi.

Proses partisipasi dalam penganggaran mempunyai arti penting karena anggaran berfungsi untuk memotivasi karyawan dan manajer dengan memberikan mereka target untuk mencapai tujuan. 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. Namun apabila pihak manajemen menyalahgunakan keterlibatannya dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan anggaran. Wadhan (2005) menyatakan bahwa dengan adanya partisipasi anggaran akan mengakibatkan kesenjangan anggaran dengan tujuan untuk memudahkan pencapaian anggaran mereka.

Veronika, dkk. (2008) menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada agen untuk melakukan *slack*. Hal ini akibat, adanya keinginan untuk menghindari risiko, agen yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan kesenjangan (*slack*). Semakin tinggi risiko, manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan kesenjangan anggarannya (Falikhatun, 2007).

Ambiguitas peran merupakan ketidakbenaran informasi yang memadai yang diperlukan seseorang agar dapat menyelesaikan perannya secara optimal (Marini, 2001). Individu yang mengalami ambiguitas peran akan mengalami kecemasan, menjadi lebih tidak puas, dan melakukan pekerjaan dengan kurang efektif dibandingkan individu lain sehingga menurunkan kinerja individu.

Hasil penelitian Febrisa (2012) menyatakan bahwa ambiguitas peran yang dialami seseorang dapat memengaruhi keinginan seseorang untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Dalam penelitian ini, peneliti menduga bahwa manajer yang ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan mengalami ambiguitas peran akan cenderung menciptakan kesenjangan anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Febi (2012) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh

signifikan terhadap kesenjangan anggaran, ambiguitas memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kesenjangan anggaran.

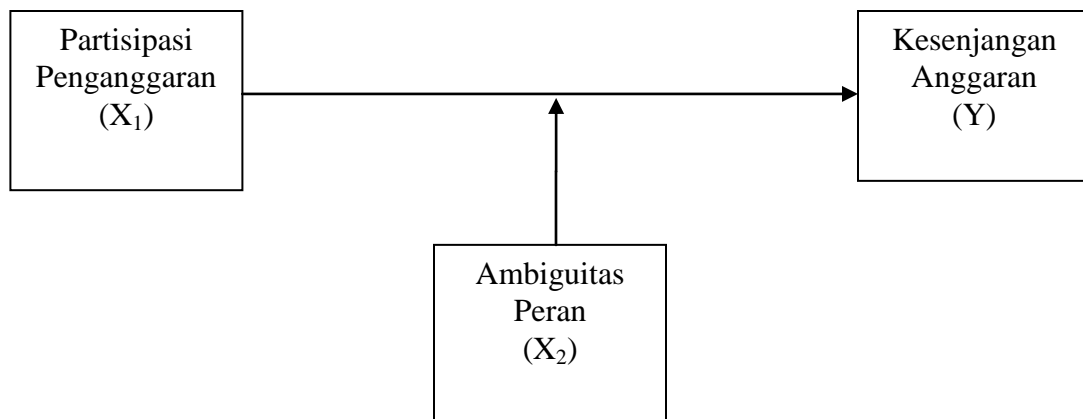
Karyawan dapat mengalami ambiguitas peran jika karyawan tersebut merasa tidak adanya kejelasan sehubungan dengan ekspektasi pekerjaan, seperti kurangnya informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas-tugas dari pekerjaannya. Ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja karena berdampak negatif terhadap perilaku individu, seperti timbulnya ketegangan kerja dan penurunan kepuasan kerja sehingga menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang mengalami ambiguitas peran akan mengalami penurunan kinerja. Karyawan yang ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan mengalami ambiguitas peran akan memberikan informasi yang bias agar target anggaran mudah tercapai, sehingga kinerjanya terlihat baik. Anggaran yang disusun berdasarkan informasi yang bias akan menyebabkan anggaran tersebut tidak sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan, hal tersebut cenderung menimbulkan kesenjangan anggaran. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁: Ambiguitas peran memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Sugiyono (2012:5) menyatakan bahwa penelitian asosiatif adalah penelitian

yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, khususnya membahas mengenai pengaruh partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran dengan ambiguitas peran sebagai variabel pemoderasi, sehingga desain penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Desain Penelitian

Sumber: Data diolah, 2015

Lokasi penelitian dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kota Denpasar. Adapun daftar BPR di Kota Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.

BPR dipilih sebagai objek penelitian karena BPR salah satu lembaga keuangan yang melaksanakan tujuan perusahaan berdasarkan anggaran (rencana kerja tahunan) yang dibuat sebagai acuan/patokan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan digunakan untuk penilaian kinerja manajer. Penyusunan rencana kerja tahunan BPR biasanya melibatkan pengurus dan pejabat eksekutif atau manajer menengah yang ada pada struktur organisasi BPR.

Tabel 1.
BPR di Kota Denpasar

No	Nama	Alamat
1	PT. BPR Antenk	Jl. Gatot Subroto Timur No. 777
2	PT. BPR Balidana Niaga	Jl. Teuku Umar Kwsn Niaga B 11 Dps.
3	PT. BPR Bali Artha Anugerah	Jl. Diponegoro No. 171 Denpasar
4	PT. BPR Central Ekonomi Nsn	Jl. Thamrin No. 23 Denpasar
5	PT. BPR Desa Sanur	Jl. Danau Buyan III/2 Sanur
6	PT. BPR Duta Bali	Jl. Raya Sesetan 48 Denpasar
7	PT. BPR Hoki	Jl. Gatot Subroto
8	PT. BPR Hari Depan	Jl. Hayam Wuruk No. 242 Denpasar Timur
9	PT. BPR Legian	Jl. Gajah Mada No. 125-127 Denpasar
10	PT. BPR Partakencana Tohpati	Jl. Gatot Subroto Denpasar
11	PT. BPR Picu Manunggal Sejahtera	Jl. Prof. DR. I. B. Mantra 88X Denpasar
12	PT. BPR Pasar Umum	Jl Teuku Umar Denpasar
13	PT. BPR Pusaka	Jl Katrangan
14	PT. BPR Padma	Jl. Raya Sesetan 324 Denpasar
15	PT. BPR Pedungan	Jl. P. Moyo 1 Denpasar
16	PT. BPR Pande Artha Dewata	Jl. Diponogoro Denpasar
17	PT. BPR Sari Sedana	Jl. Diponogoro 228 Denpasar
18	PT. BPR Sriartha Lestari	Jl. Teuku Umar D 122 Denpasar
19	PT. BPR Sari Nadi	Jl. Kedodong Denpasar
20	PT. BPR Tata Anjung Sari	Jl. Teuku Umar Barat
21	PT. BPR Dewata Candradana	Jl. Gatot Subroto Tengah Denpasar

Sumber: mediabpr.com, 2015

Objek penelitian adalah suatu objek yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian memperoleh kesimpulan (Sugiyono, 2013:38).Objek penelitian dalam penelitian ini adalah kesenjangan anggaran pada BPR di Kota Denpasar.Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2013:59).Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran.Milani (1975) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran merupakan cerminan perspektif manajer

bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan yang logis yang disediakan oleh seorang atasan ketika anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui dengan atasannya, banyak pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi/sumbangan pemikirannya untuk anggaran. Partisipasi penganggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975), terdiri dari enam pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala likert empat point.

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2013:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kesenjangan anggaran. Young (1985:831) menyatakan bahwa kesenjangan anggaran didefinisikan sebagai suatu tindakan di mana agen melebihi kemampuan produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Di lain pihak, Indrawati Yuhertiana (2009) menyatakan bahwa kesenjangan anggaran adalah kecenderungan berperilaku tidak produktif dengan melebihi biaya saat seorang pegawai mengajukan anggaran belanja. Kesenjangan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Karsam (2013), terdiri dari enam pertanyaan dan diukur menggunakan skala likert empat point.

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara suatu variabel bebas pada variabel terikat. Dalam penelitian ini

variabel moderasinya adalah ambiguitas peran. Ambiguitas peran adalah ketidakbenaran informasi yang memadai diperlukan seseorang agar dapat menyelesaikan perannya secara optimal. Ambiguitas peran diukur menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Rizzo *et al*, (1970) yang terdiri dari enam item pertanyaan dan diukur dengan skala likert empat point.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka (Sugiyono, 2012:7). Dalam penelitian ini, data kuantitatif diperoleh dari data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan bantuan kuesioner. Data menurut sumbernya dibedakan menjadi data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2012:193). Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung oleh pengumpul data, misalnya wawancara dan kuesioner. Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa jawaban responden terhadap item-item pertanyaan yang terdapat dalam instrumen penelitian, yaitu partisipasi penganggaran, kesenjangan anggaran, ambiguitas peran.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat atau pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran ke-21 BPR di Kota Denpasar. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2013:116). Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria pengambilan

sampel. Responden dalam penelitian ini adalah kepala bagian kredit, kepala bagian operasional, kepala bagian dana, legal, direktur dan direktur utama pada setiap BPR di Kota Denpasar. Jumlah kuesioner yang akan disebar di setiap BPR berjumlah lima kuesioner, sehingga total kuesioner yang disebar sebanyak 105 kuesioner. Waktu pengumpulan data kuesioner diperkirakan kurang lebih satu minggu setelah kuesioner disebar.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan instrumen kuesioner, yaitu dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013:199). Kuesioner yang disebar berupa daftar pernyataan tertulis kepada responden mengenai senjangan anggaran, partisipasi penganggaran, kesenjangan anggaran, dan ambiguitas peran. Masing-masing variabel tersebut disiapkan dengan jumlah pernyataan yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Bagian ini menjelaskan mengenai jenis dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Penelitian ini menggunakan variabel ambiguitas peran sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi merupakan variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear, dalam persamaan regresinya mengandung

unsur interaksi (Ghozali 2011: 223). Uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) dapat dihitung dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot X_2) + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kesenjangan anggaran
- α = Konstanta
- $\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi
- X_1 = Partisipasi Penganggaran
- X_2 = Ambiguitas Peran
- $(X_1 \cdot X_2)$ = Interaksi antara Partisipasi Penganggaran dengan Ambiguitas Peran
- e = Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif dalam penelitian ini memberikan informasi mengenai kecenderungan responden yang mengisi kuesioner pada indikator masing-masing variabel yang terdapat pada pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Pengukuran kecenderungan responden pada indikator masing-masing variabel diukur menggunakan nilai rata-rata (*mean*).

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa jumlah pengamatan (N) penelitian ini berjumlah 87. Variabel kesenjangan anggaran memiliki nilai minimum sebesar 6,00 dan nilai maksimum sebesar 23,85 dengan nilai rata-rata sebesar 15,91 jika dibagi dengan 6 item indikator akan menghasilkan nilai sebesar 2,65 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas pernyataan kesenjangan anggaran. Nilai deviasi standar variabel kesenjangan anggaran adalah sebesar 4,61. Hal ini menunjukkan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah

4,61. Kesenjangan anggaran diukur menggunakan enam indikator. Indikator pertama adalah standar anggaran (SA), indikator SA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,75 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator standar anggaran sebagai pengukur kesenjangan anggaran. Indikator kedua adalah pelaksanaan anggaran (PA), PA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,77 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator pelaksanaan anggaran sebagai pengukur kesenjangan anggaran. Indikator ketiga adalah anggaran ketat (AK), AK memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,75 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator anggaran ketat sebagai pengukur kesenjangan anggaran. Indikator keempat adalah tekanan anggaran (TA), TA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,62 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator tekanan anggaran sebagai pengukur kesenjangan anggaran. Indikator kelima adalah efisiensi anggaran (EA), EA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,41 yang artinya kecenderungan responden rata-rata tidak setuju atas indikator anggaran ketat sebagai pengukur kesenjangan anggaran. Indikator keenam adalah target anggaran (TRA), TRA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,61 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator target anggaran sebagai pengukur kesenjangan anggaran.

Tabel 2.
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi Standar
Kesenjangan Anggaran	87	6,00	23,85	15,91	4,61
1) SA	87	2,00	4,00	2,75	0,67
2) PA	87	2,00	4,00	2,77	0,68
3) AK	87	2,00	4,00	2,75	0,67
4) TA	87	2,00	4,00	2,62	0,72
5) EA	87	2,00	4,00	2,41	0,69
6) TRA	87	2,00	4,00	2,61	0,62
Partisipasi Penganggaran	87	6,00	23,43	18,63	4,86
1) KM	87	2,00	4,00	3,50	0,68
2) AAMA	87	2,00	4,00	3,61	0,64
3) FPU	87	2,00	4,00	3,46	0,70
4) PMAA	87	2,00	4,00	3,29	0,70
5) PKD	87	2,00	4,00	3,38	0,71
Ambiguitas Peran	87	6,00	22,16	12,94	5,30
1) KT	87	2,00	4,00	2,62	0,67
2) KHP	87	2,00	4,00	2,53	0,70
3) KW	87	2,00	4,00	2,62	0,68
4) KRT	87	2,00	4,00	2,57	0,68
5) AWK	87	2,00	4,00	2,60	0,69

Sumber: Data primer diolah, 2015

Variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai minimum sebesar 6,00 dan nilai maksimum sebesar 23,43 dengan nilai rata-rata sebesar 18,63 jika dibagi dengan 5 item indikator akan menghasilkan nilai sebesar 3,73 yang artinya kecenderungan responden rata-rata sangat setuju atas pernyataan partisipasi penganggaran. Nilai deviasi standar variabel kesenjangan anggaran adalah sebesar 4,86. Hal ini menunjukkan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 4,86. Partisipasi penganggaran diukur menggunakan lima indikator. Indikator pertama adalah keterlibatan manajer (KM), indikator KM memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 3,50 yang artinya kecenderungan responden rata-rata sangat setuju atas indikator

keterlibatan manajer sebagai pengukur partisipasi penganggaran. Indikator kedua adalah alasan atasan merivisi anggaran (AAMA), AAMA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 3,61 yang artinya kecenderungan responden rata-rata sangat setuju atas alasan atasan merivisi anggaran sebagai pengukur partisipasi penganggaran. Indikator ketiga adalah frekuensi pemberian usulan (FPU), FPU memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 3,46 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator frekuensi pemberian usulan sebagai pengukur partisipasi penganggaran. Indikator keempat adalah pengaruh manajer pada anggaran akhir (PMAA), PMAA memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 3,29 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator pengaruh manajer pada anggaran akhir sebagai pengukur partisipasi penganggaran. Indikator kelima adalah pentingnya kontribusi yang diberikan (PKD), PKD yang diberikan memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 3,38 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator pentingnya kontribusi yang diberikan sebagai pengukur partisipasi penganggaran.

Variabel ambiguitas peran memiliki nilai minimum sebesar 6,00 dan nilai maksimum sebesar 22,16 dengan nilai rata-rata sebesar 12,94 jika dibagi dengan 5 item indikator akan menghasilkan nilai sebesar 2,59 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas pernyataan ambiguitas peran. Nilai deviasi standar variabel ambiguitas peran adalah sebesar 5,30. Hal ini menunjukkan bahwa standar

penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 5,30. Ambiguitas peran diukur menggunakan lima indikator. Indikator pertama adalah ketidakjelasan tanggungjawab yang dimiliki (KT), KT memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,62 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator ketidakjelasan tanggungjawab yang dimiliki sebagai pengukur ambiguitas peran. Indikator kedua adalah ketidakjelasan harapan dan pekerjaan (KHP), KHP memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,53 yang artinya kecenderungan responden rata-rata sangat setuju atas ketidakjelasan harapan dan pekerjaan sebagai pengukur ambiguitas peran. Indikator ketiga adalah ketidakjelasan wewenang yang dimiliki (KW), KW nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,62 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator ketidakjelasan wewenang yang dimiliki sebagai pengukur partisipasi penganggaran. Indikator keempat adalah ketidakjelasan rencana dan tujuan pekerjaan (KRT), KRT memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,57 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator ketidakjelasan rencana dan tujuan pekerjaan sebagai pengukur ambiguitas peran. Indikator kelima adalah alokasi waktu kerja (AWK), AWK memiliki nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,00 dengan nilai rata-rata sebesar 2,60 yang artinya kecenderungan responden rata-rata setuju atas indikator alokasi waktu kerjasebagai pengukur ambiguitas peran.

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas menunjukkan alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Syarat minimum suatu kuesioner untuk memenuhi validitas adalah jika koefisien korelasi (r) hitung yang bernilai lebih besar dari r tabel, yaitu di atas 0,3. Nilai r hitung dilihat dari nilai *pearson correlation*. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa instrumen penelitian dari item-item pertanyaan partisipasi penganggaran (X_1), ambiguitas peran (X_2), dan kesenjangan anggaran (Y) adalah valid. Hal ini dikarenakan korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total besarnya diatas 0.30.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Kode Instrumen	Nilai Pearson Correlation	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran (X1)	X1.1	0,818	Valid
		X1.2	0,871	Valid
		X1.3	0,756	Valid
		X1.4	0,826	Valid
		X1.5	0,936	Valid
		X1.6	0,875	Valid
2	Ambiguitas Peran (X2)	X2.1	0,918	Valid
		X2.2	0,951	Valid
		X2.3	0,929	Valid
		X2.4	0,979	Valid
		X2.5	0,930	Valid
		X2.6	0,889	Valid
3	Kesenjangan Anggaran (Y)	Y.1	0,754	Valid
		Y.2	0,728	Valid
		Y.3	0,756	Valid
		Y.4	0,849	Valid
		Y.5	0,874	Valid
		Y.6	0,677	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2015

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika instrumen yang digunakan beberapa kali dengan mengukur objek yang sama akan menghasilkan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Jika hasil dari *cronbach's alpha* menghasilkan nilai *alpha* diatas 0,60, maka instrumen yang digunakan dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran (X1)	0,922	Reliabel
2	Ambiguitas Peran (X2)	0,969	Reliabel
3	Kesenjangan Anggaran (Y)	0,867	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini reliabel dan dapat digunakan. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* untuk mendeteksi terpenuhi atau tidaknya uji normalitas dengan ketentuan bila tingkat signifikansi lebih besar dari atau sama dengan 0,05 maka berdistribusi normal, sedangkan bila tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2009:32). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Kolmogorov-Smirnov	Unstandardized Residual
--------------------	-------------------------

N	87
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,151

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,151 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji *glejser*. Jika nilai signifikansinya berada di atas 0,05 maka model regresi ini dapat dikatakan bebas dari masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil uji heteroskedastisitas

No.	Variabel	Sig.	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran (X1)	0,970	Bebas Heteroskedastisitas
2	Ambiguitas Peran (X2)	0,908	Bebas Heteroskedastisitas
3	Moderasi (X1*X2)	0,248	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai sig. dari masing-masing variabel adalah di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel tersebut bebas dari heteroskedastisitas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi memiliki korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antar variabel bebas atau bebas dari gejala multikolinier. Untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi antar variabel bebas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10 persen

atau VIF kurang dari 10, maka model tidak mengandung gejala multikolinearitas.

Hasil uji multikolinearitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0,859	1,164
X2	0,890	1,124
X1.X2	0,955	1,047

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 10 persen (0,1) dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga model dikatakan tidak mengandung gejala multikolinieritas. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yang mengandung interaksi antar variabel independen atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Analisis ini dibantu dengan menggunakan SPSS versi 22 dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8.
Hasil analisis regresi moderasi

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Constant	13,014	3,409		3,817	0,000
X1	-0,140	0,170	-0,147	-0,821	0,414
X2	0,775	0,194	0,891	3,998	0,000
X1_X2	-0,037	0,011	-0,671	-3,548	0,001
Adjusted R _{square}	: 0,706				
F _{hitung}	: 69,975				
Sig. F _{hitung}	: 0,000				

Sumber: Data primer diolah, 2015

$$Y = 13,014 - 0,140X_1 + 0,775X_2 - 0,037(X_1.X_2) + e \dots \dots \dots (1)$$

Nilai konstanta sebesar 13,014 menunjukkan bahwa nilai partisipasi penganggaran (X_1) dan ambiguitas peran (X_2) sama dengan nol, maka nilai kesenjangan akan meningkat. Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran (β_1) sebesar -0,140 menunjukkan bila peran partisipasi penganggaran meningkat satu satuan, akan mengakibatkan penurunan pada kesenjangan anggaran dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol. Nilai koefisien regresi ambiguitas peran (β_2) sebesar 0,775 menunjukkan bila ambiguitas peran meningkat satu satuan, akan mengakibatkan peningkatan kesenjangan anggaran (Y) dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol. Nilai koefisien moderat X_1, X_2 (β_3) sebesar -0,037 mengindikasikan bahwa setiap interaksi peran partisipasi penganggaran dengan ambiguitas peran meningkat satu satuan akan mengakibatkan penurunan pengaruh partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA). Koefisien regresi partisipasi penganggaran memiliki tanda negatif, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penganggaran maka tingkat kesenjangan anggaran akan mengalami penurunan. Koefisien moderat interaksi antara partisipasi penganggaran dan ambiguitas peran memiliki tanda negatif dengan signifikan nilai t yaitu lebih kecil dibandingkan nilai α . Artinya bahwa hipotesis pertama yang menyatakan ambiguitas peran memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran dapat diterima.

Chenhall dan Brownell (1988) menyatakan bahwa seseorang yang mengalami ambiguitas peran tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas-tugas dari

pekerjaannya, antara lain disebabkan oleh *job description* yang tidak ditulis atau dijelaskan secara rinci, kurangnya pengetahuan dalam melaksanakan perannya, tidak adanya pengalaman dan ketidakpastian pengawasan oleh atasan, sehingga pekerja yang mengalami ambiguitas peran, akan menyebabkan produktifitas rendah, ketegangan dan ketidakpuasan. Jika ambiguitas peran dimiliki oleh individu yang ikut berpartisipasi dalam proses penganggaran tinggi, maka kemungkinan terjadinya kesenjangan anggaran akan meningkat.

Kecenderungan responden pada kesenjangan anggaran, partisipasi penganggaran, dan ambiguitas peran ditunjukkan dengan statistik deskriptif. Statistik deskriptif variabel kesenjangan anggaran menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju atas pernyataan kesenjangan anggaran. Kesenjangan anggaran diukur menggunakan enam indikator, rata-rata responden setuju dengan masing-masing indikator yang digunakan sebagai pengukur kesenjangan anggaran. Statistik deskriptif variabel partisipasi penganggaran menunjukkan bahwa rata-rata responden sangat setuju atas pernyataan partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran diukur menggunakan lima indikator, rata-rata responden sangat setuju dengan masing-masing indikator sebagai pengukur partisipasi penganggaran. Statistik deskriptif variabel ambiguitas peran menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju atas pernyataan ambiguitas peran. Ambiguitas peran diukur menggunakan lima indikator, rata-rata responden setuju dengan masing-masing indikator sebagai pengukur ambiguitas peran.

Pada penelitian ini responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner memiliki beberapa karakteristik salah satunya adalah umur responden. Karakteristik umur memberikan informasi proporsi usia responden saat ini yang bekerja pada BPR di Kota Denpasar. Apabila responden yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner memiliki umur dibawah tiga puluh lima tahun atau terlalu muda, maka kemungkinan responden tersebut kurang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan perannya. Kurangnya pengalaman dan pengetahuan merupakan salah satu faktor bahwa manajer dikatakan mengalami ambiguitas peran, begitupun sebaliknya usia responden yang tidak muda atau tua cenderung memiliki informasi yang lemah karena faktor usia yang sudah tidak produktif sehingga manajer diusia yang tidak lagi muda memiliki kecenderungan menebak dan memprediksi sendiri setiap tindakannya. Manajer yang kurang pengalaman, pengetahuan, dan memprediksi sendiri setiap tindakannya adalah gejala bahwa manajer tersebut mengalami ambiguitas peran, manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan mengalami ambiguitas peran cenderung akan menimbulkan kesenjangan anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran memperlemah pengaruh negatif partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran BPR di Kota Denpasar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat ambiguitas peran yang dimiliki manajer

berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran menyebabkan peningkatan kesenjangan anggaran. Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dapat diajukan beberapa saran yaitu Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kesenjangan anggaran. Langkah yang dapat dilakukan untuk meminimalisir kecenderungan individu dalam melakukan kesenjangan anggaran, masukan dari manajer level bawah harus dievaluasi secara hati-hati oleh manajer level atas dan diharapkan manajer level bawah dapat meningkatkan komunikasi positif dengan atasannya.

REFERENSI

- Ajibolade, Solabomi O., and Opeyemi Kehinde A. 2013. The Influence of Opeyemi Kehinde A. 2013. The Influence of Organisational Culture and Budgetary Participation on Propensity to Create *British Journal of Arts and Social Sciences*, 13 (1), pp: 69-83.
- Anthony, Robert N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Baiman, S. 1982. Agency research in managerial accounting: A survey. *Journal of Accounting Literature* 1 (Spring): 154-213.
- Cammann, C. 1976. Effects of the use of control systems. *Accounting, Organizations and Society* 14: 301-13.
- Chenhall, R.H. and Brownell, P. 1988. The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an intervening variable, *Accounting, Organisations and Society*, 13(3), pp: 225–233.
- Collins F. 1978. The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes. *The Accounting Review*, pp: 324-335.
- Dunk, Alan S. 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 Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Febi Pratiwi. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Ambiguitas Peran Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Perusahaan Manufaktur Skala Menengah dan Besar di Kota Padang. *Skripsi FE UNP. Padang*.
- Febriasa Asweni. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ambiguitas Peran Dan System Pengukuran Kinerja Terhadap Senjangan Anggaran (studi empiris pada BUMN dan BUMD di Kota Padang). *Skripsi FE UNP. Padang*.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 edisike 5*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. 1986. Impact Of Participation In The Budgetary Process On Management Attitudes And Performance: Universalistic And Contingency Perspectives. *Decision Sciences*. Pp: 496 –516.
- Hafsah. 2005. Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kesenjangan Anggaran. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan*
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 8, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Karsam. 2013. The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymmetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance (A Study on Yayasan Pendidikan dan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia). *International Journal of Applied Finance and Business Studies*. 1(I). Hlm. 28-38.
- Marini Purwanto. 2001. Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity dan Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik. *Tesis S2 FE Universitas Diponegoro. Semarang*.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance Attitudes: A. Field Study. *Accounting Review*. April, pp: 274-284.
- Muhammad, Gamal. 2001. Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran terhadap Budget Slack (Studi Kasus Pada Samudra Indonesia Group). *Tesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.

- Onsi, M. 1973. Faktor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, pp: 535-548.
- Parwati, Sayu M., Budiasih, dan Putra Astika. 2015. Perilaku Opportunistik Penyusun Anggaran. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 10 (2), pp: 127-133.
- Peraturan Bank Indonesia No. 8/26/PBI/2006 tentang BPR.
- Raghuandan, M., Narendra Ramgulam and Kishina Raghuandan dan Mohammed. 2012. Examining the Behavioral Aspects of Budgeting with Particular Emphasis on Public Sector/Service Budget. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (14), pp: 110-117.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. L. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, pp: 150-163.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, Tri. 2005. Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Bawahan (Studi pada PT. Bank Perkreditan Rakyat di Kota Solo). *Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang*.
- Tagwery, Frank. 2012. An Evaluation of Budgetary Slack in Public Institutions in Zimbabwe. *Department of Accounting and Information Systems Great Zimbabwe University Journal*. Faculty Of Commerce Vol. 3, pp: 38-41
- Triana, M., Yuliusman, dan Wirmie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Empasis, dan Locus of Control Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1): h: 51-60.
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2008. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung. Bali. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.
- Wadhan. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Tesis Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang*.

- Young, S.M. 1985. Participative Budgeting: The Effect of risk Aversion and Assymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, Vol. 23: 829-842.
- Yuwono, I.B. 1999. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.1:37-55.