

## KARAKTERISTIK PERSONAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF DAN KETERLIBATAN KERJA PADA SENJANGAN ANGGARAN

Putu Aninsa Anggariani Putri<sup>1</sup>  
Dewa Gede Wirama<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [aninsanggariani@gmail.com](mailto:aninsanggariani@gmail.com)/ telp: +62 81339506131

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

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif, dan keterlibatan kerja pada senjangan anggaran, serta karakteristik personal sebagai pemoderasi pengaruh penganggaran partisipatif dan keterlibatan kerja pada senjangan anggaran. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat/pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Denpasar. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *moderated regression analysis (MRA)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Karakteristik personal memoderasi (memperlemah) pengaruh penganggaran partisipatif dan keterlibatan kerja pada senjangan anggaran di LPD Kota Denpasar.

**Kata Kunci:** penganggaran partisipatif, keterlibatan kerja, karakteristik personal, senjangan anggaran

### ABSTRACT

*This research aimed to investigate the influence of participatory budgeting, and job involvement on budgetary slack, with personal characteristics as a moderating influence participatory budgeting and job involvement of the budgetary slack. The population in this study were all officers/employees who are directly involved in the preparation of the budget in Village Credit Institutions (LPDs) in Denpasar. This study uses purposive sampling method. Data are collected by using questionnaires. The data analysis technique used in this research is moderated regression analysis (MRA). The results shows that participatory budgeting has positive influence on budgetary slack. Work engagement negatively affect budgetary slack. Personal characteristics weaken the impact of participatory budgeting and job involvement on budgetary slack in LPDs Denpasar.*

**Keywords:** *participatory budgeting, job involvement, personal characteristics, budgetary slack*

## PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis dan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Persaingan global akan menyebabkan suatu ketidakpastian dalam lingkungan bisnis sehingga menimbulkan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen.

Manajemen dituntut untuk merencanakan masa depan perusahaan dengan sungguh-sungguh, sehingga perusahaan dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi yang ketat. Kemajuan perusahaan sangat bergantung pada pengelolaan kegiatan manajemen yang terkait dengan proses perencanaan dan pengendalian. Perencanaan menentukan tindakan-tindakan apa yang dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun.

Pesatnya perkembangan persaingan bisnis yang ada saat ini memberikan risiko yang tinggi terhadap bagian keuangan perusahaan tersebut, dimana keuangan merupakan alat pengukur sehat atau tidak sehatnya sebuah perusahaan. Fenomena yang terjadi ini juga tidak luput dialami oleh lembaga-lembaga keuangan yang ada di kota-kota besar di Indonesia. Dewasa ini lembaga keuangan memiliki posisi yang cukup kuat di Indonesia sebagai penghimpun dana masyarakat menengah kebawah, termasuk lembaga keuangan yang dimiliki daerah. Lembaga keuangan milik daerah kini tersebar hampir di seluruh kota besar di Indonesia termasuk di Bali khususnya Kota Denpasar. Lembaga keuangan yang saat ini menjadi sorotan pemerintah daerah Bali adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang ada di Kota Denpasar.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan LPD adalah menerima atau menghimpun dana dari krama desadalam bentuk tabungan dan deposito, memberikan pinjaman hanya kepada krama desa, menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan dan menyimpan kelebihan likuiditasnya pada Bank Pembangunan Daerah Bali. LPD sebagai lembaga keuangan desa mempunyai karakteristik khusus yang

berbeda dengan lembaga keuangan lainnya, sehingga dalam operasionalnya perlu dilakukan pembinaan dan pengawasan. Banyak kasus LPD yang terjadi di Bali khususnya di Kota Denpasar, seperti misalnya ada LPD yang tidak sehat. Ini terjadi diduga karena adanya penyalahgunaan dalam penggunaan anggaran. Motivasi adanya senjangan anggaran di LPD yaitu adanya kepentingan pribadi dan keinginan pribadi para manajer dalam pencapaian target anggaran.

Alat manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta dapat meningkatkan kinerja suatu lembaga keuangan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang adalah anggaran. Manajemen dalam hal ini dituntut untuk merencanakan masa depan keuangan dengan sungguh-sungguh sehingga lembaga keuangan dapat bertahan dan bersaing dalam kondisi yang tepat. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Orang-orang merasakan tekanan dari anggaran yang ketat dan kegelisahan atas laporan kinerja yang buruk sehingga anggaran seringkali dipandang sebagai penghalang kemajuan karier mereka. Oleh karena itu, keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran atau anggaran partisipatif dapat mendorong penetapan anggaran yang tepat. Menurut Merchant (1985) dalam Falikhatun (2007), masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/menengah dalam penyusunan anggaran adalah timbulnya senjangan anggaran.

Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai. Menurut Hilton (dalam Falikhatun2007), tiga alasan utama manajer melakukan senjangan anggaran (a) orang-orang selalupercaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; (b) senjangan anggaran selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian; (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya. Senjangan anggaran dapat terjadi karena manajer berusaha untuk mencari cara melindungi dirinya sendiri dari risiko tidak tercapainya target anggaran (Ajibolade dan Opeyemi, 2014). Banyak penelitian yang dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat menimbulkan senjangan anggaran. Salah satu faktor yang banyak diteliti dan dianggap memiliki pengaruh positif yang signifikan pada timbulnya senjangan pada anggaran adalah partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja.

Partisipasi penganggaran merupakan proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran serta perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982). Partisipasi penganggaran melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Penyusunan anggaran secara partisipatif merupakan anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan bawahan. Hal ini dikarenakan bawahan lebih banyak mengetahui informasi dan kondisi langsung pada bagiannya daripada atasan, sehingga bawahan diperlukan

keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Anggaran telah dirancang dan disetujui sehingga secara otomatis karyawan akan lebih memahami dan memainkan peranan dalam mencapai tujuan perusahaan. Mereka terlibat secara langsung dan memiliki tanggung jawab dalam penyusunan anggaran sehingga tidak ada alasan untuk mengatakan bahwa anggaran tidak masuk akal untuk dicapai. Menurut Sujana (2010) partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran akan mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja anggota organisasi tersebut.

Penelitian mengenai hubungan antara penganggaran partisipatif dengan senjangan anggaran telah banyak dilakukan dimana menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda. Lukka (1988), Hafsah (2005), Falikhatun (2007), Andriyani,dkk. (2010), Nasution (2011), dan Sujana (2010) mengatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Dunk (1993), Onsi (1973), Merchant (1985), Minan (2005), Supanto (2010), dan Martijn, dkk. (2011) menunjukkan hasil yang berlawanan, yaitu jika semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Faktor kesenjangan anggaran selanjutnya adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis individu terhadap tugas tertentu (Kanungo, 1982; Lawler dan Hall, 1979). Para manajer yang aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya menunjukkan kemauan dan keinginannya untuk ikut terlibat

langsung dalam pekerjaan. Cyert dan March (1963), mengungkapkan bahwa para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran, sedangkan manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja rendah, kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan tidak peduli dengan pekerjaan mereka. Menurut Faslah (2010) ciri-ciri individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dalam pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya mengenai keterlibatan kerja (Rabinowitz dan Hall, 1981, Liou dan Bazemore, 1994) telah menguji tiga sumber yang mungkin berpengaruh, meliputi: latar belakang dan sosialisasi personal, karakteristik kerja, serta kombinasi tugas dan faktor-faktor personal. Karena sampel penelitian yang digunakan bervariasi, penelitian sebelumnya cenderung mendukung dampak dari karakteristik kerja (misal, kepuasan kerja, motivasi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan) pada keterlibatan kerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Venusita (2008), mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Penelitian terdahulu menemukan korelasi signifikan untuk faktor-faktor personal dengan melihat dampak karakteristik individual pada keterlibatan kerja, seperti tingginya kebutuhan terhadap kekuasaan serta keyakinan dalam etika kerja konvensional (Rabinowitz dan Hall, 1981).

Perbedaan hasil penelitian yang ada dapat diselesaikan melalui pendekatan kontigensi. Pemakaian pendekatan kontigensi memungkinkan untuk mengusulkan variabel lain yang diperkirakan juga berpengaruh pada hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran serta hubungan antara keterlibatan kerja dan senjangan anggaran. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel karakter personal untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. 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, 2000). Jika seseorang memiliki rasa pesimisme sejak awal, maka berakibat pada kegagalan target yang ditetapkan sehingga akan menimbulkan kesenjangan. Sebaliknya, jika seseorang memiliki rasa optimisme, maka akan timbul sebuah ketahanan terhadap perubahan di masa mendatang, sehingga kesenjangan dapat dihindari. Penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel ini adalah Maksim (2009) yang mendapatkan hasil bahwa karakter personal dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Pradnyandari (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan bahwa variabel karakteristik personal mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Ketidakkonsistenan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya menjadi motivasi peneliti untuk melakukan penelitian kembali. Adanya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap pencapaian target anggaran yang akhirnya memberi kesempatan dan motivasi para manajer

untuk menciptakan senjangan anggaran. Sama halnya dengan keterlibatan kerja dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Oleh karena itu peneliti menggunakan variabel moderasi karakteristik personal untuk menguji pengaruh penganggaran partisipatif dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran. Karakteristik personal dipilih karena individu mempunyai sifat yang berbeda dalam tingkat kepercayaan diri dan pandangan pribadi masing-masing terhadap keberhasilan yang akan dicapainya di masa depan. Peneliti melakukan penelitian pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) karena LPD merupakan salah satu lembaga keuangan Desa Pakraman yang menjalankan fungsi keuangan Desa Pakraman untuk mengelola potensi keuangan Desa Pakraman. Sesuai dengan isu yang terjadi bahwa LPD harus dikelola dengan baik dan strategis. Strategi dalam manajemen keuangan yang efektif terpenuhi apabila dilengkapi dengan pembuatan anggaran. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian LPD di Kota Denpasar karena Denpasar merupakan salah satu Kota besar yang ada di Bali. Maka dari itu penelitian ini mengidentifikasi secara menyeluruh bagaimana karakteristik personal sebagai pemoderasi penganggaran partisipatif dan keterlibatan kerja pada senjangan anggaran.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Keagenan. Hubungan keagenan yang dijelaskan oleh Jensen dan Meckling (1976) merupakan sebuah kontrak, dimana pemilik perusahaan (*principal*) tidak mampu mengelola perusahaannya sendiri, sehingga melimpahkan wewenang kepada pihak manajer (*agent*) untuk membuat keputusan yang terbaik bagi prinsipal.

Pihak prinsipal adalah pihak yang mengambil keputusan dan memberikan mandat kepada pihak lain (agen), untuk melakukan semua kegiatan atas nama prinsipal. Agen (manajemen) diberikan kekuasaan untuk membuat keputusan bagi kepentingan prinsipal. Dalam penelitian ini, yang disebut sebagai prinsipal adalah desa adat, sedangkan yang disebut sebagai agen adalah ketua LPD.

Dalam penelitian Widi Haryanti (2002) menjelaskan bahwa informasi yang lebih baik tentang tingkat kecukupan anggaran yang dikehendaki untuk melaksanakan tugas-tugasnya dimiliki oleh bawahan dan mereka akan berusaha memasukan informasi ini ke dalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka memiliki sumber-sumber yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan sukses. Hasil penelitian Nouri dan Parker (1998) dalam Ikhsan dan Ane (2007:10) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kecukupan anggaran dan secara tidak langsung mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran.

Afiani (2010) menyebutkan bahwa manajer tingkat bawah mengharapkan mendapatkan keuntungan melalui senjangan anggaran mereka, maka mereka harus meningkatkan partisipasinya dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi rendah, maka kesempatan bagi manajer bawah untuk menciptakan senjangan dalam anggarannya sangat kecil dengan mengabaikan penyajian penekanan anggaran. Hasil dari hipotesis adalah adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*).

H<sub>1</sub>: Penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran di LPD Kota Denpasar.

Dalam penelitian Lawler dan Hall (1970), keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana seseorang memandang seberapa penting pekerjaannya. Para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran, yaitu untuk melindungi pekerjaan mereka dan untuk melindungi image mereka dalam jangka pendek (Cyret dan March, 1963). Bagi para manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan mereka tidak peduli dengan pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Venusita (2008), menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran.

H<sub>2</sub>: Keterlibatan kerja berpengaruh negatif pada senjangan anggaran di LPD Kota Denpasar.

Penelitian mengenai pengaruh karakteristik personal pada senjangan anggaran sejauh ini masih sedikit. Penelitian yang dilakukan oleh Maksun (2009) pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa karakter personal mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Pradnyandari (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan bahwa variabel karakteristik personal mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa apabila penyusun anggaran memiliki karakteristik personal optimis, maka mereka akan memiliki rasa percaya diri dalam menyusun anggaran sehingga cenderung untuk tidak melakukan senjangan anggaran.

H<sub>3</sub>: Karakteristik personal mampu memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada senjangan anggaran di LPD Kota Denpasar.

Dalam penelitian Lawler dan Hall (1970), keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana seseorang memandang seberapa penting pekerjaannya. Manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mengidentifikasi kerja mereka dan memelihara pekerjaan mereka (Kanungo, 1982). Para manajer dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran, yaitu untuk melindungi pekerjaan mereka dan untuk melindungi *image* mereka dalam jangka pendek (Cyret dan March, 1963). Sedangkan bagi para manajer yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan mereka tidak peduli dengan pekerjaan mereka.

Karakter personal dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan diri dan pandangan pribadi masing-masing responden terhadap keberhasilan yang akan dicapainya di masa depan. Karakter personal yang dimiliki setiap individu dibedakan menjadi dua, yaitu optimis dan pesimis (Simon *et al.*, 2000). Jadi berdasarkan pemaparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa apabila individu tidak memiliki karakteristik personal, maka individu tersebut cenderung memiliki sifat tidak percaya diri yang berakibat individu tersebut tidak memandang seberapa penting pekerjaan yang sedang dihadapinya yang mana nantinya akan berimbas pada saat melakukan perencanaan anggaran.

H<sub>4</sub>: Karakteristik personal mampu memoderasi pengaruh keterlibatan kerja pada senjangan anggaran di LPD Kota Denpasar.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan didalam penelitian ini dengan pendekatan kualitatif yang berbentuk asosiatif. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kota Denpasar. Lokasi penelitian ini dipilih karena LPD merupakan suatu lembaga keuangan yang pengelolaan dan kegiatannya berkaitan dengan proses perencanaan dan pengendalian terutama pada pembuatan anggaran. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran pada LPD di Kota Denpasar.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat, variabel bebas dan variabel moderasi. Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Senjangan Anggaran (Y) dipergunakan dalam penelitian ini sebagai variabel dependen. Senjangan anggaran yang dimaksud adalah tindakan seorang manajer yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika manajer tersebut diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Variabel senjangan anggaran diukur dengan menggunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Citra (2014), yaitu produktivitas tinggi oleh penentuan standar dalam anggaran, pelaksanaan anggaran, adanya keterbatasan anggaran, target anggaran yang ketat dan tingkat efisiensi anggaran.

Variabel independen pertama dalam penelitian ini yaitu Penganggaran partisipatif ( $X_1$ ). Partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi seorang manajer dalam mempersiapkan anggaran dan pengaruh manajer tersebut dalam menentukan pencapaian sasaran anggaran pada pusat pertanggungjawabannya.

Pengukuran pada partisipasi anggaran dikembangkan oleh Citra (2014) yang terdiri dari lima indikator, yaitu keterlibatan dalam penyusunan anggaran, frekuensi saran dalam anggaran, banyaknya pengaruh yang diberikan, pentingnya kontribusi dan frekuensi opini yang diberikan.

Variabel independen kedua dalam penelitian ini yaitu Keterlibatan kerja ( $X_2$ ). Keterlibatan kerja yang dimaksud adalah identifikasi psikologis seorang manajer terhadap pekerjaannya, seperti perasaan bahwa pekerjaan merepresentasikan inti dan image diri mereka sendiri. Untuk mengukur tingkat keterlibatan kerja, menggunakan lima indikator yang diadopsi dari (Uygur dan Gonca, 2009) yaitu, waktu yang dimiliki paling banyak dihabiskan dalam melakukan pekerjaan, pekerjaan dan kepribadian yang dimiliki adalah tepat, menyalahkan diri sendiri atas kesalahan yang dilakukan pada pekerjaan, bekerja dengan perfeksionalitas dan memiliki komitmen yang kuat dalam pekerjaan.

Variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sugiyono, 2010:60). Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah karakteristik personal. Karakteristik Personal ( $X_3$ ). Karakter personal terletak dalam dua dimensi yang berbeda, yaitu optimistis dan pesimistis (Simon *et al.*, 2000). Pengukuran variabel ini menggunakan lima item pertanyaan 4 skala likert yang diadopsi dari skala optimistis ARCS yang dibangun oleh Urbig (2008). Ke lima item pertanyaan tersebut meliputi pertanyaan mengenai Keyakinan akan kemampuan dalam menyelesaikan tugas, Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi tantangan, Pengalaman persaingan dengan staf yang lain, Pandangan

mengenai dukungan yang diperoleh dibandingkan dengan pihak lain dan Rasa optimis terhadap dukungan pihak lain.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh dari kuisisioner yang mengacu pada pengukuran variabel yang digunakan. Data primer, yaitu data yang didapatkan secara langsung dari sumbernya tanpa perantara. Data primer dalam penelitian ini adalah dari jawaban atau skor responden terhadap kuesioner yang diajukan. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini adalah melalui tinjauan ke perpustakaan, mengakses *website* serta situs-situs yang berkaitan dengan penelitian.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat/pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Denpasar. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010:116). Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria 1) manajer level menengah hingga level atas yang menduduki jabatan sebagai pejabat eksekutif yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. 2) manajer level menengah hingga level atas yang telah menduduki jabatannya selama minimal satu tahun. Hal tersebut bertujuan agar responden yang menjadi satuan analisis memiliki pengalaman dalam menyusun dan melaksanakan anggaran yang menjadi

tanggung jawabnya. 3)manajer level menengah hingga level atas yang mengetahui bagaimana kondisi keuangan organisasinya. Hal ini dilihat dari perkembangan realisasi laporan keuangan setiap tahunnya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono,2010:199).Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Moderated Regression Analysis (MRA) untuk menguji hubungan antara penganggaran partisipatif dan keterlibatan kerja pada senjangan anggaran dimana karakteristik personal digunakan sebagai variabel pemoderasi. Selain itu, penelitian ini juga disertai dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi, uji signifikan F dan uji parsial (uji t).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian dari penyebaran kuesioner jumlah responden sebanyak 96 orang. Karakteristik responden yang diteliti jenis kelamin, umur responden, pendidikan terakhir, dan masa bekerja. Berdasarkan Tabel 1,dapat dilihat bahwa variabel senjangan anggaran (Y) memiliki nilai minimum sebesar 5, nilai maksimum sebesar 20, mean sebesar 14,92, dan standar deviasi sebesar 2,524. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai senjangan anggaran yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 2,524. Variabel penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) memiliki nilai minimum sebesar 6, nilai maksimum sebesar 24, mean sebesar 18,25 dan

standar deviasi sebesar 2,772. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai penganggaran partisipatif yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 2,772.

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

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviasi
Senjangan Anggaran (Y)	96	5	20	14,92	2,524
Penganggaran Partisipasi (X <sub>1</sub> )	96	6	24	18,25	2,772
Keterlibatan Kerja (X <sub>2</sub> )	96	6	24	19,01	2,961
Karakteristik Personal (X <sub>3</sub> )	96	6	24	18,46	3,001

Sumber: Data diolah, 2016

Variabel keterlibatan kerja (X<sub>2</sub>) memiliki nilai minimum sebesar 6, nilai maksimum sebesar 24, mean sebesar 19,01, dan standar deviasi sebesar 2,961. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai keterlibatan yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 2,691. Variabel karakteristik personal (X<sub>3</sub>) memiliki nilai minimum sebesar 6, nilai maksimum sebesar 24, mean sebesar 18,46, dan standar deviasi sebesar 3,001. Ini berarti bahwa terjadi perbedaan nilai karakteristik personal yang diteliti terhadap nilai rata-ratanya sebesar 3,001.

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

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Senjangan Anggaran (Y)	Y <sub>1</sub>	0,595	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,791	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,728	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,713	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,719	Valid
Penganggaran Partisipasi (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,444	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,601	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,726	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,746	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,678	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,748	Valid
Keterlibatan Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,623	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,754	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,784	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,751	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,718	Valid

Karakteristik Personal (X <sub>3</sub> )	X <sub>2,6</sub>	0,634	Valid
	X <sub>3,1</sub>	0,669	Valid
	X <sub>3,2</sub>	0,712	Valid
	X <sub>3,3</sub>	0,814	Valid
	X <sub>3,4</sub>	0,754	Valid
	X <sub>3,5</sub>	0,759	Valid
	X <sub>3,6</sub>	0,697	Valid

*Sumber* : Data diolah, 2016

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya suatu kuesioner. Penyusunan ini dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini tepat. Suatu instrumen dikatakan valid jika koefisien korelasi ( $r$ ) hitung yang bernilai lebih besar dari  $r$  tabel, yaitu diatas 0,3 ( $r > 0,3$ ). Hasil uji validitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali dengan gejala yang sama. Instrumen yang digunakan disebut reliabel jika koefisien *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ . Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3, dapat disimpulkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel yang dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sehingga layak digunakan untuk menjadi alat ukur instrumen kuesioner dalam penelitian ini.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penganggaran Partisipatif (X <sub>1</sub> )	0,757	Reliabel
Keterlibatan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,779	Reliabel
Karakteristik Personal (X <sub>3</sub> )	0,785	Reliabel
Senjangan Anggaran (Y)	0,781	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2016

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3, menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yaitu memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam penelitian yang menggunakan statistik parametrik dengan model analisis regresi linier berganda adalah uji asumsi klasik. Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov Test* pada Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar  $0,201 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi berdistribusi normal.

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

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	96
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,178
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,600

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil uji multikolonieritas pada Tabel 5, menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai *tolerance* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF diperoleh lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam

model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi ini.

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

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Penganggaran Partisipatif	,488	2,050
Keterlibatan Kerja	,502	1,990
Karakteristik Personal	,500	1,998

Sumber: Data diolah, 2016

NilaiSig. dari variabel Penganggaran Partisipatif, Keterlibatan Kerja, dan Karakteristik Personal masing-masing sebesar 0,352, 0,261, dan 0,290. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang artinya tidak ada heteroskedastisitas antara variabel bebas dalam model regresi.

*Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel moderasi mampu mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Sebagai dasar perhitungannya digunakan model persamaan linear berganda yang terdapat pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	-6,418	3,845		-1,669	,099
Penganggaran Partisipatif (X <sub>1</sub> )	2,184	,464	2,398	4,704	,000
Keterlibatan Kerja (X <sub>2</sub> )	-1,222	,416	-1,434	-2,940	,004
Karakteristik Personal (X <sub>3</sub> )	,728	,224	,866	3,253	,002
Interaksi_X <sub>1</sub> .X <sub>3</sub>	-,112	,026	-4,105	-4,360	,000
Interaksi_X <sub>2</sub> .X <sub>3</sub>	,083	,024	3,163	3,411	,001

R <sup>2</sup>	0,615
F Statistik	28,779
Signifikansi	0,000

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6 model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = -6,418 + 2,398 X_1 - 1,434 X_2 + 0,866 X_3 - 4,105 (X_1 \cdot X_3) + 3,163 (X_2 \cdot X_3) + \varepsilon \dots (3)$$

Nilai konstanta sebesar -6,418 mengandung arti jika nilai variabel bebas yaitu penganggaran partisipatif, keterlibatan kerja, dan karakteristik personal tidak berubah atau sama dengan nol, maka nilai senjangan anggaran akan menurun sekitar -6,418. Nilai koefisien  $b_1 = + 2,398$ , menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel penganggaran partisipatif cenderung akan menambah senjangan anggaran sebesar 2,398 dengan asumsi variabel lain tetap.

Nilai koefisien  $b_2 = -1,434$ , menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel keterlibatan kerja cenderung akan mengurangi senjangan anggaran sebesar 1,434 dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai koefisien  $b_3 = + 0,866$ , menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan variabel karakteristik personal cenderung akan menambah senjangan anggaran sebesar 0,866 dengan asumsi variabel lain tetap.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Berdasarkan Tabel 7, besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,594. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 59,4 persen variabel senjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel penganggaran partisipatif, keterlibatan kerja, dan karakteristik personal, sedangkan sisanya sebesar 40,6 persen di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,784 <sup>a</sup>	,615	,594	1,609

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil uji kelayakan model pada tabel 8, menunjukkan nilai F hitung sebesar 28,779 dengan nilai signifikan F atau *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Artinya variabel penganggaran partisipatif, keterlibatan kerja dan karakteristik personal sebagai variabel moderating secara serempak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	372,408	5	74,482	28,779	,000 <sup>b</sup>
Residual	232,926	90	2,588		
Total	605,333	95			

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Senjangan Anggaran pada Tabel 6 diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 2,398. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Penganggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi partisipasi bawahan dalam penganggaran akan menciptakan senjangan anggaran yang tinggi, karena bawahan melakukan senjangan dengan merendahkan pendapatan atau menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang sudah diajukan, sehingga target anggaran akan lebih mudah

dicapai. Senjangan anggaran timbul karena keinginan dari atasan dan bawahan yang tidak sama terutama jika kinerja dinilai berdasarkan target anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Afiani (2010) menyebutkan bahwa manajer tingkat bawah mengharapkan mendapatkan keuntungan melalui senjangan anggaran mereka, maka mereka harus meningkatkan partisipasinya dalam proses penyusunan anggaran. Jika partisipasi rendah, maka kesempatan bagi manajer bawah untuk menciptakan senjangan dalam anggarannya sangat kecil dengan mengabaikan penyajian penekanan anggaran. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki korelasi positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Sesuai dengan teori keagenan bawahan akan membuat target yang lebih mudah untuk dicapai dengan membuat target anggaran yang lebih rendah disisi pencapaian dan membuat pengajuan biaya yang lebih tinggi di sisi biaya.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran pada Tabel 6 diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,004 dengan nilai koefisien beta -1,434. Nilai Sig. t  $0,004 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran. Keterlibatan kerja adalah karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Venusita (2008), menunjukkan bahwa keterlibatan

kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap selisihan anggaran. Adanya pengaruh yang negatif dari keterlibatan kerja terhadap selisihan anggaran, menyebabkan perusahaan meningkatkan usaha-usahanya agar para manajer memiliki ikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan dengan mengadakan acara-acara di luar jam kerja yang sifatnya untuk mengikat karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik personal memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif pada selisihan anggaran di LPD diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 2,398 dan nilai interaksi penganggaran partisipatif dan karakteristik personal sebesar -4,105, maka karakteristik personal sebagai variabel moderasi yang memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif terhadap selisihan anggaran (pengaruh positifnya berkurang). Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Maksum (2009) yang menyatakan bahwa karakter personal mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisihan anggaran pada perusahaan manufaktur. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Pradnyandari (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan bahwa variabel karakteristik personal mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara partisipasi anggaran dengan selisihan anggaran. Penelitian yang dilakukan yaitu para pejabat/pegawai LPD di Kota Denpasar rata-rata memiliki karakteristik personal yang optimis. Mereka merasa percaya diri dalam menyusun anggaran sehingga mengurangi terjadinya selisihan anggaran walaupun mendapat kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Keterlibatan Kerja pada Senjangan Anggaran di LPD yang di moderasi oleh Karakteristik Personal diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,001. Nilai Sig. t  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar -1,434 dan nilai interaksi keterlibatan kerja dan karakteristik personal sebesar 3,163, maka karakteristik personal sebagai variabel moderasi yang memperlemah pengaruh keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran (pengaruh negatifnya berkurang). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat karakteristik personal yang dimiliki manajer dalam keterlibatan kerja proses penyusunan anggaran menyebabkan peningkatan senjangan anggaran. Dalam penelitian Lawler dan Hall (1970), keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana seseorang memandang seberapa penting pekerjaannya.

Individu memiliki karakteristik personal pesimis, maka individu tersebut memiliki sifat percaya diri yang kurang sehingga berakibat individu memandang kurang penting pekerjaan yang sedang dihadapinya. Karena memiliki karakteristik personal yang pesimis, maka secara otomatis individu ikut terlibat langsung dalam perencanaan anggaran sehingga memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula untuk menciptakan senjangan anggaran. Tujuan individu melakukan senjangan anggaran yaitu untuk melindungi pekerjaan mereka dan untuk melindungi *image* mereka dalam jangka pendek.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil analisis dan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diperoleh simpulan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Variabel keterlibatan kerjaberpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Karakteristik personal memoderasi (memperlemah) pengaruh penganggaran partisipatif dan keterlibatan kerja pada senjangan anggaran di LPD Kota Denpasar.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan simpulan yang telah disampaikan adalah Sebaiknya ketika ikutserta berpartisipasi pembuatan anggaran, dalam pelaksanaannya agar mengikuti prosedur dan alur yang sesuai sehingga dapat meminimalisir individu dalam melakukan senjangan anggaran. Keterlibatan kerja karyawan harus tetap dipertahankan karena para karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga kecenderungan individu tidak melakukan senjangan anggaran. Selain itu, karakteristik personal masing-masing individu sebaiknya digunakan pada pekerjaan yang sesuai sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

## REFERENSI

- Afiani, Dina Nur dkk, 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran Pada Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Kabupaten Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Ajibolade, Solabomi O., Opeyemi Kehinde A. 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

- Andriyani, Lilik., dan Hidayati, L.A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Magelang. Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Brownell P. 1982. Participation in Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Review*. Vol 1. 124-153.
- Citra, Mega Permata R. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan Group Cohesiveness sebagai Variabel Moderasi. *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Denpasar*.
- Cyert H. M. dan March J. G. 1963. "A Behavioral Theory of The Firm". Englewood Cliffs: NI. Prentice-Hall.
- Dunk, Alan S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. Vol. 68. No. 2, pp: 400-410
- Falikhatun, 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.6 (No.2).
- Faslah, R. 2010. Hubungan Keterlibatan Kerja dengan Turnover Intention pada Karyawan PT. Garda Trimitra Utama. *Jurnal Econo Sains*, Vol. 3 No. 2 Agustus: 146-151.
- Hafsah. 2005. Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Ikshan Arfan dan La Ane. (2007). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi 10*. Makassar, 26-28 Juli 2007.
- Jensen, M., and Meckling, W. (1976), Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3:305-360.
- Kanungo, R. N. 1982. "Measurement of Job and Work Involvement". *Journal of Applied Psychology*. Hal. 341 – 349.
- Lawler, E & Hall, D. 1970. "Relationship of Job Characteristic to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation". *Journal of Applied Psychology*. Hal. 305–312.

- Lukka, K. 1988. *Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Frame Work and Empirical Evidence*, *Accounting Organization and Society* 13, PP. 281-301.
- Maksum, Azhar. 2009. Peran Ketidakpastian Lingkungan dan Karakter Personal dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Keuangan dan Bisnis* Vol. 1, No.1.
- Martijn, Schoute, and Wiersma, Eelke. 2011. Hubungan antara Tujuan Penggunaan Anggaran dan Senjangan Anggaran. Marc J. Epstein, John Y. Lee(ed.). (Kemajuan dalam Akuntansi Manajemen, Volume 19), Emerald Grup Limited, pp.75-107.
- Merchant Kenneth A, 1985. *Budgeting and Prosperity to Create Budgetary Slack*. *Accounting, Organization, and Society* 10: 201-210.
- Minan, Kersna. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan". *Tesis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nasution, E.Y. 2011. "Analisis Kapasitas Individu, Partisipasi Penganggaran dan Kesenjangan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Langkat" (tesis). Medan: Universitas Sumatera Utara Medan.
- Nouri, H. 1994. "Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack: A Research Note". *Accounting, Organization and Society* No. 3. Hal. 289-295.
- Onsi, M. 1973. *Factor Analysis of Behavioral Variabel Attacting Budgetary Slack the Accounting*. Review Juli. pp 534-584.
- Pradnyandari, A.A.Sg.Shinta Dewi. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal Sebagai Pemoderasi. *Skripsi* Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Denpasar.
- Rabinowitz, S., & Hall, D.T. (1981). Changing correlates of job involvement in three career stages. *Journal of Vocational Behaviour*, 18, 138-144.
- Simon, M., Houghton, S. M., and Aquino, K. (2000). Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies. *Journal of Business Venturing*, 15: 113-134.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sujana, 2010, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.
- Supanto. 2010. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi." (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Semarang)". *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Urbig, D. (2008). A Short Measure of Four Types of Personal Optimism: Ability, Rivalry, Chance, and Social Support (ARCS). *Jena Economic Research Papers, Friedrich Schiller University Jena and the Max Planck Institute of Economics, Jena, Germany*.
- Uygur, Akay dan Gonca Kilic. 2009. A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Toward the Personal in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences* 2 (1). Turkey.
- Venusita, Lintang. 2008. Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER). Universitas Widya Kartika Surabaya