

## INTERNAL LOCUS OF CONTROL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT

Ngurah Gede Pande Hendra Pranata<sup>1</sup>  
I G.A.M. Asri Dwija Putri<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [hendrapranata174@gmail.com](mailto:hendrapranata174@gmail.com) / tlp : 089603659307

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

### ABSTRAK

Partisipasi manajemen dalam proses penyusunan anggaran biasanya menimbulkan senjangan anggaran tergantung pada kepentingan yang dimiliki oleh manajemen. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran serta mengetahui internal *locus of control* sebagai variabel moderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada 35 Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Bali dan masing-masing Bank Perkreditan Rakyat diambil 3 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 105 responden dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Internal *Locus of Control* dapat memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

**Kata kunci:** Partisipasi Penganggaran, *Internal Locus of Control*, Senjangan Anggaran

### ABSTRACT

*Management participation in the budgeting process tends to cause budgetary slack depending on the interests held by management. The purpose of this study is to determine the effect of budgetary participation on budgetary slack and know the internal locus of control as a moderating variable effect of budgetary participation on budgetary slack. This study was conducted in 35 rural banks in Bali and each Rural Bank taken three respondents. The data used in this study are primary data obtained directly by distributing questionnaires to 105 respondents using purposive sampling technique. Data analysis techniques used in this study are Moderated Regression Analysis (MRA). The results of this study stated that the participation budgeting positive influence on budgetary slack. Internal Lucos of Control can moderate the effect of budgetary participation on budgetary slack.*

**Keywords:** Budgeting Participation, *Internal Locus of Control*, Budgetary Slack

## **PENDAHULUAN**

Bank Perkreditan Rakyat berbeda dengan bank umum lainnya karena Bank Perkreditan Rakyat berorientasi pada usaha masyarakat di daerah. Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat sangat dirasakan oleh pemerintah Indonesia, khususnya dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Hal ini disebabkan karena Bank Perkreditan Rakyat berorientasi pada kemajuan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) melalui kredit atau pinjaman yang diberikan. Negara-negara berkembang seperti Indonesia, peranan bank cenderung lebih penting dalam pembangunan karena bukan hanya sebagai sumber pembiayaan untuk kredit investasi kecil, menengah, dan besar tetapi juga mampu mempengaruhi siklus usaha dalam perekonomian secara keseluruhan (Setyari, 2007). Bali merupakan salah satu provinsi yang masyarakatnya sadar akan pentingnya lembaga keuangan yang memudahkan usaha mereka. Sampai saat ini jumlah Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Bali berjumlah 137 BPR yang tersebar di 9 Kabupaten di Bali. Provinsi Bali tercatat sebagai Provinsi ke-4 yang memiliki jumlah BPR terbanyak setelah Provinsi Jawa Timur (325 BPR), Jawa Barat (299 BPR), dan Jawa Tengah (253 BPR) (Bank Indonesia, 2016) sehingga potensi pemberian kredit kepada masyarakat cukup tinggi. Hal tersebut mewajibkan BPR untuk meningkatkan kinerja usahanya.

Lingkungan usaha yang semakin kompetitif menuntut masing-masing bank untuk dapat mengelola usahanya secara efektif dan efisien sehingga dapat memenangkan persaingan. Bank membutuhkan suatu alat perencanaan dan pengendalian yang baik sehingga kegiatan operasional bank dapat berjalan sesuai

dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Alat yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengendalian tersebut adalah anggaran.

Anggaran adalah unsur yang sangat penting dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Nouri, 1996). Anggaran memegang peranan penting bagi manajemen sebagai alat untuk mengendalikan operasi perusahaan agar strategi yang ditetapkan dapat digunakan dalam mencapai tujuan perusahaan (Triana dkk. 2012). Anggaran membantu manajer untuk lebih bertanggungjawab karena anggaran merupakan cara untuk mengkomunikasikan rencana, mengalokasikan sumber daya, menentukan tujuan, dan berfungsi sebagai patokan dalam suatu organisasi (Garrison dan Noreen dalam Bradshaw *et al.* 2007). Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996). Anggaran dapat juga dikatakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang perusahaan. Anggaran dideskripsikan sebagai sebuah rencana tentang kegiatan di masa mendatang yang mengidentifikasi kegiatan perusahaan sampai dengan tujuan (Yuwono,1999), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan di dalam organisasi (Kenis, 1979). Menurut Arbenethy dan Brownell (1999), saat anggaran dibuat dengan proses interaktif, maka anggaran tersebut dapat menjadi alat perencanaan, evaluasi dan kontrol yang baik dalam implementasi rencana strategi.

Partisipasi penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan individu-individu yang mempunyai pengaruh terhadap target anggaran (Brownell, 1980). Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Terdapat perilaku individu yang mungkin timbul sebagai akibat dari partisipasi penganggaran, misalnya peningkatan kinerja karena penghargaan yang diberikan perusahaan apabila target anggaran telah tercapai (Raghunandan *et al.* 2012). Terdapat dua macam metode partisipasi yang dapat dilakukan dalam penyusunan anggaran, yaitu dengan metode *top-down* dan *bottom-up* (Rosalina, 2011). Metode *top-down* merupakan metode penyusunan anggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan level bawah hanya melaksanakan anggarannya saja. Sedangkan metode *bottom-up* merupakan metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas. Partisipasi manajer maupun bawahan dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan, mengingat bahwa merekalah yang lebih mengetahui tentang tugas dan kondisi yang akan mereka hadapi pada setiap bagian dimana mereka ditempatkan oleh karena itu, adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran sering dikatakan efektif, efisien dan informasi yang dihasilkan lebih akurat namun setiap anggota organisasi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan cenderung untuk membuat anggaran yang bias atau terlalu rendah, tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi, karena dengan membuat anggaran yang rendah akan membuat mereka lebih gampang

mencapainya, sehingga kinerja mereka terlihat baik. Perilaku anggota organisasi yang menyusun anggaran dengan cara ini akan menciptakan senjangan anggaran, bahkan beberapa ahli (antara lain Lyne, 1995; Walker dan Choudhury, 1987) menyatakan bahwa timbulnya senjangan anggaran dalam penyusunan anggaran secara partisipatif adalah merupakan hal yang biasa (*common*).

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya. Seringkali manajer bawah memperendah kemampuan kinerjanya dengan meninggikan kebutuhan sumber-sumber daya yang dialokasikan dalam anggaran atau meninggikan pengeluaran atau memperendah pendapatan dalam menyusun anggaran (Kren, 2003). Senjangan anggaran akan membuat informasi yang dihasilkan diragukan keakuratannya. Beberapa hasil penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Lowe dan Shaw (1968), Young (1985), Lukka (1988), Falikhatun (2007), Kartika (2010), Widyaningsih (2011), Pello (2014), Tri Lestari dan Asri Dwija (2015) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran berpengaruh positif. Berdasarkan penelitian tersebut dinyatakan bahwa orang-orang yang terlibat dalam penganggaran membawa kepentingan pribadinya. Ketika orang tersebut diberikan kesempatan untuk ikut dalam proses penyusunan anggaran maka secara tidak langsung orang itu memiliki kesempatan menciptakan senjangan anggaran. Sebaliknya, hasil penelitian Camman (1976), Merchant (1985), Chow et al (1988), Dunk (1993), Supanto (2010) dan Apriyandi (2011) menunjukkan bahwa partisipasi

dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran atau dapat dikatakan berpengaruh negatif.

Keikutsertaan seseorang dalam menyusun suatu anggaran maka orang tersebut akan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga nantinya dapat melaksanakan anggaran tersebut dengan baik. Oleh sebab itu, kemungkinan timbulnya senjangan anggaran pun dapat diminimalkan. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat ketidak konsistenan dari hasil penelitian sebelumnya, apakah partisipasi penganggaran memiliki pengaruh secara pasti pada senjangan anggaran atau sebaliknya partisipasi penganggaran tidak memiliki pengaruh pada senjangan anggaran. Karena hasil dari penelitian sebelumnya masih bertentangan, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

Perbedaan hasil penelitian yang ada dapat diselesaikan melalui pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pemakaian pendekatan kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian ini memasukkan variabel internal *locus of control* sebagai variabel pemoderasi, dimana pada dasarnya kinerja seorang manajerial ditentukan oleh kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut

dengan faktor individual, kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut faktor situasional dan di dalam salah satu faktor individual tersebut terdapat internal *locus of control* (Alter 1992 dalam Rezsa 2008). Internal *Locus of control* merupakan karakteristik psikologis sebagai keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya. *Locus of control* didefinisikan Mac Donald (1973) dalam Tsui dan Gul (1996) sebagai sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontijensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh. Berkaitan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran melalui pendekatan kontingensi, maka penulis tertarik untuk fokus pada variabel pemoderasi yang hanya akan memberikan pengaruh dalam hal memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran, dengan memilih mengobservasi internal *locus of control* saja tanpa mempertimbangkan *eksternal locus of control*. Seseorang yang memiliki Internal *locus of control* akan membuat orang tersebut menjadi lebih aktif dan mampu memilih informasi yang dia butuhkan. Seseorang dengan kemampuannya sendiri, dia dapat membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut, apakah itu baik atau buruk, sehingga dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran (Silmilian, 2013). Sebaliknya, individu yang tidak memiliki Internal *Locus of control* akan menimbulkan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Partisipasi penganggaran memiliki arti penting karena anggaran berfungsi untuk memotivasi bawahan dengan memberikan target untuk mencapai tujuan. Dengan adanya proses partisipasi, pihak manajemen dapat memberikan informasi yang sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya sehingga pemilik perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk pencapaian tujuan organisasi (Ikhsan dan Ishak, 2005). Meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki berbagai keunggulan, namun ada juga penelitian yang menemukan permasalahan yang ditimbulkan dalam partisipasi penganggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2013) menyatakan partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dapat memicu terjadinya senjangan anggaran. Hal ini disebabkan oleh bawahan yang cenderung membuat anggaran yang mudah dicapai yaitu dengan cara melonggarkan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran membuat bawahan akan leluasa dalam menentukan apa yang akan dicapai untuk kepentingan sendiri bukan kepentingan organisasi atau institusi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Djasuli (2011) yang menyebutkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Menurut Lau dan Eggleton (2003) bawahan memiliki inisiatif yang besar untuk menciptakan senjangan anggaran dalam proses partisipasi penganggaran disebabkan karena bawahan memiliki informasi lebih dibandingkan atasan serta adanya target

anggaran yang diberikan kepada bawahan. Bawahan akan cenderung menyatakan kebutuhan yang tinggi dan produktivitas yang rendah dalam anggaran yang disusunnya untuk memudahkan tercapainya anggaran tersebut (Widanaputra dan Mimba, 2014). Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami (2012) dan Ramdeen (2006) yang menyatakan semakin tinggi partisipasi penganggaran maka semakin tinggi pula senjangan anggaran yang ditimbulkan.

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

*Locus of control* didefinisikan sebagai besarnya keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan dalam bekerja tergantung pada dirinya sendiri dan juga lingkungannya (Triana Maya dkk. 2012). *Locus of control* dibagi menjadi dua yaitu *internal locus of control* dan *eksternal locus of control*. Seseorang yang memiliki *internal locus of control* diperkirakan cenderung untuk tidak menciptakan kesenjangan anggaran meskipun ia memiliki kesempatan untuk melakukannya. Sementara seseorang yang memiliki *eksternal locus of control* akan cenderung untuk menciptakan senjangan anggaran bila ia berkesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena keraguan yang dimilikinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Mardiasmo (2002) yang menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap *slack* anggaran. Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh Sinaga (2013) pada SKPD Daerah Kota Pematang Siantar menunjukkan bahwa *variable internal locus of control* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Pello (2014) pada hotel berbintang di Kabupaten Badung

menunjukkan bahwa internal *locus of control* mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Ardianti (2015) dimana variabel Internal *locus of control* memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif pada *budgetary slack*. Dimana, apabila setiap individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran memiliki internal *locus of control* yang baik, maka individu tersebut tidak akan melakukan senjangan anggaran. Hal ini disebabkan karena setiap individu yang memiliki internal *locus of control* yang baik akan mengetahui konsekuensi apa yang akan diterimanya apabila melakukan senjangan anggaran (Sari, 2006). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Licata, *et al.*, (1986), Manajer dengan internal *locus of control* lebih bisa memberikan kesempatan untuk bawahan untuk mengemukakan pendapat mereka daripada manajer dengan *locus of control* eksternal. Setiap individu dengan internal *locus of control* yang baik akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, karena apapun hasil dari pekerjaannya entah baik atau buruk mereka akan bertanggungjawab atas kinerjanya tersebut, sehingga dalam hal ini setiap individu tidak akan melakukan senjangan anggaran.

H<sub>2</sub>: Internal *locus of control* mampu memperlemah hubungan partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian merupakan perencanaan terhadap penelitian yang akan dilakukan yang bertujuan untuk menyelenggarakan penelitian sehingga memperoleh logika, baik dalam pengujian terhadap hipotesis maupun dalam menarik kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013:13). Penelitian berbentuk asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:13).

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana peneliti melakukan penelitian. Lokasi diadakannya penelitian ini adalah pada BPR di Provinsi Bali. Provinsi Bali merupakan Provinsi yang memiliki jumlah BPR terbanyak ke 4 di Indonesia yaitu berjumlah 137 unit. Obyek merupakan suatu entitas yang akan diteliti. Obyek dapat berupa perusahaan, manusia, karyawan, dan lainnya (Jogiyanto, 2010). Obyek pada penelitian ini adalah internal *locus of control* sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap selisih anggaran pada BPR di Provinsi Bali.

Variabel bebas (*independent variable*) sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent*. Menurut Sugiyono (2013:59) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban di dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan,1986). Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran,

digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kartika (2010). Terdiri dari lima butir pertanyaan dengan nilai dalam skala *likert 5 point*.

Variabel terikat (*dependent variable*) sering disebut variabel *output*, kriteria, dan konsekuen. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi yang sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan,1998). Tujuannya agar target dapat lebih mudah dicapai oleh bawahan. Item-item yang dipakai dalam pengukuran senjangan anggaran mengacu pada daftar pertanyaan yang telah digunakan oleh Kartika (2010). Jumlah item pertanyaan adalah lima item dengan skala *likert 5 point*.

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas (Sugiyono,2013). Internal *locus of control* merupakan variabel moderasi dalam penelitian ini. Internal *locus of control* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan diri dan memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang terjadi pada diri sendiri. Variabel Internal *locus of control* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tujuh buah pertanyaan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Wiriani (2011) yang diukur dengan menggunakan skala *likert 5 point*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan

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

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tanpa melalui perantara. Data primer diperoleh melalui metode *survey* menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Metode ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan pada responden, yang diukur dengan menggunakan skala *likert 1-5* dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui data primer. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah direksi dan kepala bagian pada 137 BPR di Provinsi Bali.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013:116). Sampel yang digunakan adalah direktur utama dan minimal 2 kepala bagian pada 4 BPR di Kabupaten Buleleng, 1 BPR di Kabupaten Bangli, 1 BPR di Kabupaten Karangasem, 3 BPR di Kabupaten Tabanan, 13 BPR di Kabupaten Badung, 6 BPR di Kota Denpasar, dan 7 BPR di Kabupaten Gianyar.

Adapun rincian perhitungan untuk penentuan jumlah sampel akan dijelaskan pada Tabel 1 sebagai berikut.

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

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Jumlah BPR di Provinsi Bali	137 BPR
Kriteria :	
1. BPR yang memiliki aset kurang dari 60 milyar	<u>102 BPR</u> 35 BPR
<b>Jumlah Sampel Penelitian</b>	<b>35 BPR</b>

*Sumber:* data primer diolah, (2016)

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

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu wawancara dan kuesioner. *Interview*/wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil atau sedikit (Sugiyono, 2013:194). Kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang terkait dengan penelitian secara tertulis kepada responden penelitian untuk dijawab (Sugiyono,

2013:199). Pada penelitian ini kuesioner diantarkan langsung ke lokasi penelitian yaitu pada BPR di Kabupaten Badung. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *likert*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji MRA merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda. MRA dalam persamaan regresinya mengandung interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen.

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

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

Keterangan:

- Y = senjangan anggaran
- a = konstanta
- X<sub>1</sub> = partisipasi penganggaran
- X<sub>2</sub> = internal *locos of control*
- b<sub>1</sub>- b<sub>3</sub> = koefisien regresi
- X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> = interaksi antara partisipasi penganggaran dengan internal *locos of control*
- ε = standar *error*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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

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

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviasi
Partisipasi Penganggaran	34	17,00	26,67	22,68	1,91768
Internal <i>Locus of Control</i>	34	21,00	30,50	20,04	2,15258
Senjangan Anggaran	34	15,00	23,00	19,32	1,64384

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa jumlah pengamatan (N) pada penelitian ini adalah sebanyak 34. Variabel partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) memiliki nilai minimum sebesar 17 dan nilai maksimum sebesar 26,67 dengan nilai rata-rata sebesar 22,68, jika dibagi dengan 5 item pertanyaan akan menghasilkan nilai sebesar 4,53 yang artinya rata-rata responden memberikan skor 4,53 untuk item pertanyaan partisipasi penganggaran. Standar deviasi pada variabel partisipasi penganggaran adalah sebesar 1,91768. Hal ini menunjukkan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 1,91768.

Variabel internal *locus of control* ( $X_2$ ) memiliki nilai minimum sebesar 21 dan nilai maksimum sebesar 30,50 dengan nilai rata-rata sebesar 27,04, jika dibagi dengan 7 item pertanyaan akan menghasilkan nilai sebesar 3,86 yang artinya rata-rata responden memberikan skor 3,86 untuk item pertanyaan internal *locus of control*. Nilai standar deviasi pada variabel internal *locus of control* adalah sebesar 2.15258. Hal ini berarti standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 2.15258.

Variabel senjangan anggaran (Y) memiliki nilai minimum sebesar 15 dan nilai maksimum sebesar 23 dengan nilai rata-rata sebesar 19,32 jika dibagi dengan 5 item pertanyaan akan menghasilkan nilai yang artinya rata-rata responden memberikan penilaian pada skor 3,864 untuk item pertanyaan senjangan anggaran.

Nilai standar deviasi pada variabel senjangan anggaran adalah sebesar 1,64384. Hal ini berarti standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah 1,64384. Uji validitas berfungsi untuk mengukur sejauh mana variabel yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan memenuhi uji validitas bila nilai *r* hitung yang dilihat dari *pearson correlation* lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran ( $X_1$ )	X <sub>1</sub> 1	0,409	Valid
		X <sub>1</sub> 2	0,556	Valid
		X <sub>1</sub> 3	0,510	Valid
		X <sub>1</sub> 4	0,510	Valid
		X <sub>1</sub> 5	0,423	Valid
2	Internal <i>Locus of Control</i> ( $X_2$ )	X <sub>2</sub> 1	0,741	Valid
		X <sub>2</sub> 2	0,343	Valid
		X <sub>2</sub> 3	0,424	Valid
		X <sub>2</sub> 4	0,385	Valid
		X <sub>2</sub> 5	0,758	Valid
		X <sub>2</sub> 6	0,450	Valid
		X <sub>2</sub> 7	0,464	Valid
3	Senjangan Anggaran (Y)	Y1	0,671	Valid
		Y2	0,656	Valid
		Y3	0,722	Valid
		Y4	0,533	Valid
		Y5	0,471	Valid

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa instrumen penelitian yang terdiri item-item pertanyaan partisipasi penganggaran ( $X_1$ ), internal *locus of control* ( $X_2$ ), dan senjangan anggaran (Y) adalah valid. Hal ini dikarenakan korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total besarnya di atas 0,300.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji reliabilitas akan menghasilkan *Cronbach's Alpha*. Jika nilai dari *Cronbach's* diatas 0,60 maka data dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Conbrach's Alpha</i>	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran ( $X_1$ )	0,628	Reliabel
2	Internal <i>Locus of Control</i> ( $X_2$ )	0,710	Reliabel
3	Senjangan Anggaran (Y)	0,739	Reliabel

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *Conbrach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini reliabel dan dapat digunakan.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Normalitas**

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		34
<i>Normal Parameters<sup>a</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.19871601
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.124
	<i>Positive</i>	.124
	<i>Negative</i>	-.080
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.721
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.676

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dengan koefisien *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,676 > 0,05. Maka data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *glejser*, dengan cara meregresi nilai *absolute residual* dari model yang diestimasi terhadap variabel bebas. Jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.940	1.925		1.008	.321
	Partisipasi A	-.106	.069	-.278	-1.539	.134
	Internal Locus	.052	.061	.152	.844	.405

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada kedua model regresi besarnya melebihi 0,05 yang artinya kedua model regresi dalam penelitian ini bebas dari gejala heterokedastisitas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Coefficients	Coefficients			Tolerance	VIF
		Std. Error	Beta				
1 (Constant)	2.417	3.276		.738	.466		
Partisipasi A	.413	.117	.482	3.518	.001	.914	1.094
Internal Locus	.279	.105	.365	2.664	.012	.914	1.094

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan tabel 7 dapat disimpulkan bahwa nilai *tolerance* pada masing-masing variabel diatas 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinieritas di dalam model regresi. Koefisien Determinasi pada model regresi linier sederhana dilihat dari nilai  $R^2$  yang menunjukkan nilai sebesar 0,346. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada variabel senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran yaitu sebesar 34%, sedangkan sisanya sebesar 66% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Hasil dari  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji  $R^2$**

Model	R	R Square	Ajusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 <sup>a</sup>	.346	.326	1.34948

Sumber: data primer diolah, (2016)

**Tabel 9.**  
**Hasil Regresi Linier Sederhana**

Variabel	Unstandardized	Standardized	t	Sig.	
	Coefficient	Coefficient			
	B	Std.Error	Beta		
Constant	7.877	2.789		2.825	.008
X	.505	.122	.589	4.119	.000

Sumber: data primer diolah, (2016)

$$Y = a + b_1X_1 + \varepsilon \dots \dots \dots (3)$$

$$Y = 7.877 + 0,505X_1 + 2.789$$

Nilai konstanta (a) sebesar 7.877 memiliki arti jika nilai variabel partisipasi penganggaran dinyatakan konstan pada angka 0, maka nilai senjangan anggaran adalah sebesar 7.877. Koefisien regresi pada variabel partisipasi penganggaran sebesar 0,505. Koefisien regresi yang bernilai positif ini memiliki arti jika partisipasi penganggaran meningkat sebesar satu satuan, maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,505 satuan. Uji hipotesis pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran dilakukan dengan menggunakan uji t. Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel partisipasi anggaran (X) adalah sebesar 4.119. Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{(0,05;34-2)}$  yaitu 1,697. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  dapat diterima.

Koefisien determinasi yang digunakan pada pengujian hipotesis kedua ini adalah nilai dari *Adjusted R<sup>2</sup>*. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar 0,430. Hal ini menunjukkan bahwa 43% perubahan yang terjadi pada variabel senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran serta dimoderasi oleh variabel internal *locus of control*, sedangkan sisanya sebesar 57% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Hasil dari *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat dilihat pada tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji *Adjusted R<sup>2</sup>***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682	.465	.430	1.24058

Sumber: data primer diolah, (2016)

Uji kelayakan model (F) berfungsi untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji F adalah sebesar 13.470 Nilai  $F_{tabel}$  adalah  $F_{(0,05;(3-1):(34-3))}$  yang besarnya 3,32. Jadi dapat disimpulkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Ini berarti model regresi berganda layak digunakan sebagai alat analisis. Hasil Uji F dapat dilihat pada tabel 11.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.462	2	20.731	13.470	.000 <sup>a</sup>
	Residual	47.710	31	1.539		
	Total	89.173	33			

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Pengujian pengaruh internal *locus of control* sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran dilakukan dengan uji MRA. MRA dalam persamaan regresinya mengandung interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen. Hasil uji MRA dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.023	2.691		3.724	.001
	X1	.077	.198	.090	.390	.699
	Moderate	.012	.005	.606	2.620	.013

Sumber: Data primer diolah, (2016)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2(X_1X_2) + \epsilon \dots \dots \dots (4)$$

$$Y = 10.023 + 0,077X_1 + 0,012X_1X_2 + 2.691$$

Nilai konstanta (a) sebesar 10.023 memiliki arti jika nilai variabel partisipasi penganggaran dan variabel internal *locus of control* dinyatakan konstan pada angka nol, maka nilai senjangan anggaran adalah sebesar 10.023. Koefisien regresi pada variabel partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,077. Koefisien regresi yang bernilai positif ini memiliki arti jika partisipasi penganggaran meningkat sebesar satu satuan, maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,077 satuan dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol. Nilai koefisien moderate ( $X_1X_2$ ) antara partisipasi penganggaran dengan internal *locus of control* adalah sebesar 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi partisipasi penganggaran dengan internal *locus of control* meningkat satu satuan akan mengakibatkan meningkatnya senjangan anggaran sebesar 0,012 satuan. Hasil uji t variabel partisipasi penganggaran yang dimoderasi internal *locus of control* terhadap senjangan anggaran adalah sebesar 2,620. Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{(0,05; 34-3)}$  yaitu 1,697. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  dapat diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan yang terdapat pada Tabel 9 diketahui bahwa nilai  $b_1 = 0,505$  dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9 yang berarti angka tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,697. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran diterima. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran pada BPR di Provinsi Bali, maka senjangan anggaran akan meningkat pula. Adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk membuat target

anggaran. Informasi yang dimiliki oleh para penyusun anggaran lebih banyak dibandingkan dengan pemilik perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan informasi yang diberikan oleh bawahan bersifat bias agar anggaran yang telah dibuat dapat tercapai serta kinerjanya terlihat baik. Konsekuensi dari penyusunan anggaran yang bias tersebut yaitu munculnya senjangan anggaran. Bawahan menciptakan senjangan anggaran dengan menyatakan terlalu rendah pendapatan dan menyatakan terlalu tinggi biaya (Young, 1985). Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2010), Djasuli (2011), Pratama (2013), dan Pello (2014) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang ditunjukkan pada Tabel 12 dapat dilihat nilai  $b_2 = 0,012$ . Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,620 yang nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 1,697. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa internal *locus of control* berpengaruh negatif terhadap hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran dapat diterima. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh internal *locus of control* dalam memoderasi hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran pada BPR di Provinsi Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin besar internal *locus of control* yang dimiliki oleh manajemen BPR di Provinsi Bali, maka akan dapat mengurangi senjangan anggaran yang timbul melalui proses partisipasi penganggaran. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Pello (2014) menunjukkan bahwa internal *locus*

*of control* mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa jika para bawahan memiliki internal *locus of control* yang besar, maka partisipasi anggaran akan mengurangi senjangan anggaran.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik simpulan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran pada BPR di Provinsi Bali, maka semakin tinggi pula senjangan anggaran yang timbul. Internal *Locus of Control* yang besar dapat memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Hal ini berarti semakin besar internal *locus of control* yang dimiliki oleh manajemen BPR di Provinsi Bali, maka akan dapat mengurangi senjangan anggaran yang timbul melalui proses partisipasi penganggaran.

Berdasarkan hasil simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah mengingat bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran dalam penyusunan anggaran, hendaknya manajer puncak memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama, memberikan masukan bila dibutuhkan serta tidak menggunakan anggaran sebagai satu-satunya alat penilaian kinerja sehingga timbulnya senjangan anggaran dapat diminimalkan. Kepada manajemen BPR di Provinsi Bali yang menjadi lokasi penelitian yaitu lebih mengawasi keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran,

mengingat internal *locus of control* yang dimiliki oleh bawahan sangat mempengaruhi kinerja manajemen. Sehingga hal tersebut dapat diawasi dengan baik dan diharapkan senjangan anggaran dapat dihindari. Penelitian ini hanya menggunakan variabel internal *locus of control* sebagai variabel moderasi sehingga hanya membatasi pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran pada satu variabel moderasi.

## REFERENSI

- Adi N, Henrika C Tri dan Mardiasmo, 2002. *Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi, dan Conflict of Interest terhadap Budgetary Slack*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol:17. No.1.
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan. 1998. *Management Control System*. Ninth Edition. Boston: McGraw- HillCo.
- Apriyandi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack. *Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin: Makasar*.
- Bank Indonesia. 2016. Jumlah Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia. (*online*), (<http://www.bi.go.id>).
- Bank Indonesia.2016. Laporan keuangan Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Bali. (*online*), <http://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan-keuangan/bank/bpr-konvensional/Default.aspx>. Diunduh tanggal 20 bulan februari 2016.
- Bradshaw, J., Joanne Hills, Chris Hunt, and Bhagwan Khanna. 2007. Can Budgetary Slack Still Prevail within New Zealand's News Public Management ? *Working Paper* no.53.
- Camman, C. 1976, Effect of the Use of Control System Accounting. *Organizations Oud Society*, Vol. 4 pp. 301-313
- Chow, C. W., Cooper J. C, and Waller W. S. 1988. Participative Budgeting: Effects of a truth- inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*.

- Djasuli, Mohammad. 2011. Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, *Group Cohesiveness* dan Motivasi dalam Hubungan Kausal Antara *Budgeting Participation and Budget Slack*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Trunodjoyo*: Madura.
- Dunk, A.S. April 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. pp. 400-410.
- Empirical Evidence, *Accounting Organization and Society* 13, PP. 281-301
- Falikhathun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance. Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* 17 : 496-516.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jogiyanto. 2010. *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Penerbit BPFE Yogyakarta
- Kartika, Andi. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*. Volume 2. Nomor 1. Halaman 39-60.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54 (4), pp: 707-721.
- Kren, Leslie. (2003). "Effect of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on The Propensity to Create Budget Slack and Actual Budget Slack Created". *Advances in Management Accounting*, 11, 143-167.
- Lau, Chong M. dan R.C. Eggleton. 2003. The Influence of Information Asymmetry and Budget Emphasis on the Relationship between Participation and Slack. *Accounting and Business Research*, 33, pp: 91-104.
- Licata, M., Strawser R. dan Welker R.A. 1986. *Note on Participation in Budgeting and Locus of Control*. *The Accounting Review*. Vol.:61. No. 1.

- Lowe, E. A dan R. W Show 1968. *An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company' Budgeting Proces*, The Journal of Management Studies 5, Oktober PP. 304-315
- Lukka, K. 1988, Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Frame Work and
- Lyne, S. 1995. Accounting Measures, Motivation and Performance Appraisal. In Ashton, D., T. Hopper and R. W. Scapens (eds), *Issues in Management Accounting*, 2nd edition, Prentice Hall: 237-257.
- Merchant Kenneth A. 1985. *Budgeting and Propersity to Create Budgetary Slack, Accounting, Organization, and Society* 10: 201-210.
- Nouri, H., dan R.J. Parker. 1996. "The Effect of Organizational Comitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack". *Behavioral Research in Accounting*, Vol 8. Pp. 74-89.G
- Pello, Vyninca E. 2014. Pengaruh Asrimetri Informasi dan Lucos of Control pada Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6.(2), Pp: 287-305
- Pratama, Reno. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Moderasi (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang). *Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Universitas Negeri Padang.
- Ramdeen, Collin et al. 2006. An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis and Information Asymmetry on Budgetary Slack in The Hotel Industry.
- Rezsa, Primanda. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of control* dan penerapan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Aparat Unit-unit Pelayanan Publik. Surakarta: *Skripssi Program S-1*. Universitas Muhammadiyah.
- Sari, Shinta Permata. 2006. Pengaruh Kapasitas Individu yang Diinteraksikan dengan Locus of Control Terhadap Budgetary Slack. Surakarta. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Schiff, M and A.Y Lewin. 1970. The Impact of People on Budget. *The Accounting Review* 45, April .pp. 259-268
- Similian. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi Kerja dan Internal *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating ( Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang). *Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Universitas Negeri Padang.

- Sinaga, M.T. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Dan Budaya Organisasi Sebagai Variable Pemoderasi. *Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Supanto. 2010. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Semarang). *Tesis S-2 Magister Akuntansi*. Universitas Diponegoro.
- Tri Lestari N.K dan Asri Dwija Putri I.G.A.M. 2015. Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada Senjangan Anggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Komitmen Organisasi . *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 10.2 (2015), Pp: 474 – 488.
- Triana, M., Yuliusman, dan Wirmie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Buget Empasis, dan Locus of Control Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1):h:51-60.
- Tsui, J.S.L. dan F.A. Gul. 1996. “Auditors’ Behavior in an Audit Conflict Situation: A Research Note on the Role of Locus of Control and Ethical Reasoning”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 21 No. 1
- Utami, Sri. 2012. Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi, dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran Studi Empiris pada Instansi Pemerintah (SKPD) Kabupaten Dharmasraya. *Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Universitas Negeri Padang.
- Walker, M. dan Choudhury, N. 1987. Agency Theory and Management Accounting. In Arnold, J. A., R. Scapens and D. Cooper, *Management Accounting: Expanding the Horizons*. London: Chartered Institute of Management Accountants: 61-112.
- Widanaputra.A.A. dan N.P.S.H. Mimba. 2014. The Influence of Participative Budgeting on Budgetary Slack in Composing Local Governments Budget in Bali Province. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 164, pp: 391-396.
- Widyaningsih, Aristanti. 2011. Moderasi Gaya Kepemimpinan atas Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack. *Fokus Ekonomi* Vol.6 No.1.h:1–18.

- Wiriani W. 2011. Efek Moderasi *Locus Of Control* Pada Hubungan Pelatihan Dan Kinerja pada Bank Perkreditan Rakyat Di Kabupaten Badung. *Tesis S-2* Magister Manajemen. Universitas Udayana.
- Young, S.M. 1985. *Participative Budgeting : The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal Accounting Research* (Autumn) 23: 829-842.
- Yuwono, Ivan Budi. 1999. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran . *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol 1, No 1.