

## PENEKANAN ANGGARAN SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN ASIMETRI INFORMASI PADA SENJANGAN ANGGARAN

Ni Made Lamita Sari<sup>1</sup>  
I Dewa Nyoman Wiratmaja<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: lamita\_sari@yahoo.co.id/ tlp : +628579207275

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

### ABSTRAK

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penekanan anggaran memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran dan asimetri informasi pada senjangan anggaran. Penelitian berlokasi di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kabupaten Gianyar. Sampel dalam penelitian dipilih dengan teknik *purposive sampling* yang memperoleh sampel sebanyak 19 BPR dengan 86 orang responden. Pengujian data menerapkan pendekatan uji regresi moderasi (MRA). Pengujian data menunjukkan penekanan anggaran tidak sebagai pemoderasi pengaruh dari partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Sementara itu, penekanan anggaran terbukti merupakan variabel pemoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semakin tinggi asimetri informasi menyebabkan senjangan anggaran semakin tinggi, terutama ketika penekanan anggaran tinggi.

**Kata kunci:** partisipasi penganggaran, asimetri informasi, penekanan anggaran, senjangan anggaran

### ABSTRACT

*This research aims to determine the of budget emphasis moderating effect of budgetary participation and information asymmetry on budgetary slack. Research is located in community bank or Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Gianyar regency. The sample was selected by using purposive sampling which a sample of 19 BPR with 86 respondents. Data testing regression moderating analysis (MRA). The analysis showed that the budget emphasis not as a moderating the effect of budgetary participation on the budgetary slack in BPR Gianyar. Meanwhile, the budget emphasis to be a moderating the effect of information asymmetry on budgetary slack. Hypothesis testing results showed that the higher the information asymmetry leads to higher budgetary slack, especially when budget emphasis high.*

**Keywords:** *budgetary participation, information asymmetry, budget emphasis, budgetary slack*

### PENDAHULUAN

Perbankan memiliki peran penting dalam peningkatan pembangunan ekonomi suatu negara melalui jasa keuangan. Keberadaan bank sangat penting dalam menopang dan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat, hampir setiap

transaksi ekonomi dalam masyarakat berhubungan dengan bank. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, bila didasarkan pada fungsinya bank dibedakan menjadi dua, yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Jenis aktivitas BPR lebih terbatas dibandingkan dengan jenis operasional Bank Umum. BPR menjalankan kegiatan bisnisnya secara konvensional ataupun berbasis syariah dimana tidak menyediakan layanan dalam lalu lintas pembayaran. Pertumbuhan perekonomian yang cenderung menunjukkan eskalasi ke arah positif telah memunculkan konsekuensi pada keberadaan bank untuk konsisten melayani kebutuhan masyarakat di tengah ketatnya persaingan di dunia perbankan yang saat ini mulai melirik pasar mikro. Salah satu jenis bank yang dihadapkan pada persaingan yang ketat adalah BPR. Kehadiran BPR sangat dirasakan dalam membantu pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) karena BPR memberikan kemudahan dalam persyaratan dan proses pencairan kredit dibandingkan dengan Bank Umum.

Penyaluran kredit usaha rakyat (KUR) oleh Bank Umum seiring dengan target yang dibebankan pemerintah kepada bank umum membuat industri BPR semakin sulit. Hal tersebut dikarenakan, pasar kredit mikro yang selama ini menjadi sasaran BPR perlahan-lahan mulai tergerus. Bunga murah yang menyertai program KUR dari pemerintah menjadi daya tarik bagi masyarakat yang ingin mengajukan kredit atau pembiayaan ke perbankan. Perhimpunan BPR Indonesia (Perbarindo) Bali (2016), mencatat pertumbuhan yang melambat dialami oleh BPR selama tahun 2015. Kelesuan ekonomi nasional ditengarai sebagai salah satu penyebab melambatnya kinerja BPR di Bali. Sementara itu

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat kinerja BPR melonjak tipis yang dilihat dari total penyaluran kredit melonjak 0,59 persen dan dana pihak ketiga juga mengalami peningkatan selama awal tahun 2016 yang meningkat sebesar 1,3 persen. OJK Regional Bali mengharapkan BPR agar lebih kreatif dan inovatif membuat produk agar masyarakat tertarik menyimpan dananya di tengah persaingan dengan lembaga jasa keuangan seperti Bank Umum hingga Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/26/PBI/2006, sebagai upaya pencapaian tujuan bank secara nasional yang kuat, efisien dan sehat demi menciptakan kestabilan sistem keuangan maka lembaga BPR perlu diperkuat dengan permodalan, dan penyusunan perencanaan anggaran. Saat ini BPR dituntut untuk dapat melakukan pengendalian manajemen ditengah ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain sebagai alat perencanaan, koordinasi, ataupun pengevaluasian kegiatan-kegiatan perusahaan, sehingga pengelolaan dan pengalokasian sumber daya dapat lebih efektif dan efisien, sehingga akan mampu mencapai tujuan dari perusahaan (Aristianto, 2015). Dalam proses perencanaan dan pengendalian tersebut, perusahaan dapat menggunakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian yaitu anggaran. Libby dan Lindsay (2010) menyatakan bahwa anggaran memiliki fungsi yang penting dalam pengendalian manajemen.

Menurut Mulyono (1996) anggaran dalam suatu bank bermanfaat untuk mengelola seluruh dana yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan. Ane, dkk. (2007) menyatakan bahwa anggaran sebagai rencana kerja jangka pendek maupun

jangka panjang yang dipergunakan manajer puncak untuk merealisasikan tujuan perusahaan ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, yang akan dikomunikasikan kepada manajer tingkat menengah ke bawah. Selain dimanfaatkan untuk mempererat kerjasama karyawan, merealisasikan rencana kerja, dan memperjelas kebijakan-kebijakan organisasi, anggaran juga dapat digunakan untuk menumbuhkan keselarasan yang optimal di dalam suatu organisasi dan juga menciptakan keselarasan tujuan antara atasan dan bawahan (Sujana, 2010).

Anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya, oleh karena itu anggaran menjadi titik awal dalam menilai kinerja (Anthony & Govindarajan, 2005). Apabila atasan mengukur kinerja bawahan atau memberi *reward* kepada bawahan didasarkan pada pencapaian target anggaran, maka para penyusun anggaran akan menyusun anggaran pada tingkat yang lebih mudah untuk dicapai dengan melaporkan lebih rendah jumlah penerimaan, atau menyusun lebih tinggi jumlah biaya, sehingga kinerjanya akan terlihat baik. Tercapainya target anggaran membuat bawahan merasa mampu meningkatkan kompensasi yang akan diterimanya. Apabila perilaku anggota organisasi yang menyusun anggaran dengan cara ini, maka akan menimbulkan perilaku disfungsi, seperti *budgetary slack*.

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan dari estimasi terbaik perusahaan dengan besarnya anggaran yang disusun (Anthony & Govindarajan, 2005). Senjangan anggaran yaitu pelaporan jumlah anggaran yang secara sengaja dilaporkan melebihi sumber daya yang dimiliki perusahaan dan mengecilkan kemampuan produktifitas yang dimilikinya (Young, 1985). Terjadinya senjangan

anggaran dikarenakan kurangnya perhatian pada proses persetujuan anggaran, pembuat keputusan dalam penyusunan anggaran, kepemimpinan yang tidak selektif, serta terjadinya komunikasi yang kurang memadai antara penyusun anggaran (Apriyandi, 2011). *Budgetary slack* akan mengakibatkan anggaran tidak berfungsi dengan baik sebagai alat penilaian kinerja manajer tingkat bawah karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer tersebut. Selain itu, masalah yang lebih besar yang akan terjadi adalah *budgetary slack* memengaruhi penyusunan anggaran periode selanjutnya. Secara berkelanjutan, anggaran yang tidak optimal pada periode sebelumnya akan berpengaruh pada kebutuhan anggaran periode selanjutnya (Arthawadaya, 2015).

Beberapa faktor dapat memicu terjadinya senjangan anggaran. Salah satu faktor yang dianggap berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran yaitu partisipasi penganggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) partisipasi penganggaran merupakan proses di mana adanya keterlibatan penyusun anggaran dan adanya pengaruh dari penyusun anggaran terhadap besarnya jumlah anggaran. Menurut Veronica dan Krisnadewi (2010), perbedaan karakter serta perilaku manusia menjadikan partisipasi penganggaran dapat memengaruhi ataupun tidak memengaruhi terciptanya senjangan anggaran. Partisipasi penganggaran memberikan wewenang bagi manajer pusat pertanggungjawaban untuk ikut serta dalam penetapan jumlah anggaran pada pusat pertanggungjawaban mereka. Wewenang ini, memberi celah bagi manajer pusat pertanggungjawaban untuk memudahkannya mencapai target anggaran yang disusun yang berakibat pada sulitnya pencapaian tujuan organisasi dan merugikan organisasi.

Pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu, tetapi hasil penelitian tersebut belum konsisten. Hasil penelitian Sujana (2010) dan Asak (2014) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran tidak memiliki pengaruh pada senjangan anggaran. Berbeda dari penelitian Camman (1976), Apriyandi (2011), Rahmiati (2013) dan Ardanari (2014) yang menunjukkan bahwa dengan adanya partisipasi penganggaran dapat menurunkan senjangan anggaran. Sedangkan penelitian Lukka (1988), Falikhatun (2007), Pratama (2013), dan Apriadinata, dkk. (2014) menunjukkan hasil yang berlawanan yaitu partisipasi penganggaran akan menimbulkan kesempatan untuk melakukan senjangan anggaran.

Faktor lain yang juga dianggap berpengaruh pada senjangan anggaran adalah asimetri informasi. Kondisi dimana bawahan mempunyai lebih banyak informasi daripada atasan mengenai pusat pertanggungjawabannya disebut asimetri informasi. Adanya asimetri informasi menyebabkan atasan tidak bisa menentukan apakah usaha dari bawahan tersebut sudah dilakukan secara maksimal atau tidak (Arfan, 2011 dalam Ardanari, 2014). Menurut Dunk (1993) semakin tinggi asimetri informasi yang terjadi maka senjangan anggaran (*budgetary slack*) juga akan semakin tinggi. Adanya keinginan dari bawahan untuk menghindari risiko tidak tercapainya target anggaran, menyebabkan bawahan akan memberikan informasi yang bias atau merahasiakan informasi yang relevan yang dimiliki dalam proses penyusunan anggaran, sehingga dapat dikatakan asimetri informasi dapat memicu timbulnya senjangan anggaran.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran, namun hasil dari penelitian tersebut inkonsisten. Penelitian dari Falikhatun (2007) menunjukkan asimetri informasi berpengaruh negatif pada senjangan anggaran, yaitu asimetri informasi mampu mengurangi senjangan anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian Rahmawati (2013) dan Arthaswadaya (2015) yang menunjukkan asimetri informasi memiliki pengaruh positif pada senjangan anggaran. Sedangkan, Sugianto (2012) dan Puji (2008) memperoleh hasil penelitian yaitu tidak terdapat pengaruh antara asimetri informasi dengan senjangan anggaran.

Perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya melatarbelakangi penelitian ini dilakukan. Pendekatan kontinjensi dapat digunakan untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian tersebut dengan menambahkan variabel lain yang mungkin memengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dan asimetri informasi pada senjangan anggaran. Variabel yang diperkirakan dapat memengaruhi hubungan tersebut adalah penekanan anggaran (*budget emphasis*). Penekanan anggaran menurut Asak (2014) yaitu desakan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk menjalankan anggaran yang telah disusun, seperti kompensasi bila mampu melebihi target anggaran dan sanksi bila target anggaran tidak tercapai. *Budget emphasis* dipilih sebagai variabel moderasi karena penilaian kinerja bawahan yang didasarkan pada tercapai ataupun tidak tercapainya sasaran anggaran akan membuat bawahan menciptakan senjangan pada anggaran yang bertujuan meningkatkan kompensasi yang akan diterima bawahan ke depannya jika mampu melampaui target anggaran. Menurut Suartana (2010) faktor yang

dapat memicu timbulnya senjangan anggaran yaitu dimana anggaran sering digunakan oleh perusahaan sebagai satu-satunya alat ukur untuk menilai kinerja manajemen.

Data BPR yang tersebar diseluruh Bali menurut Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)) pada November 2016 sejumlah 172 BPR, dimana 33 BPR berada di Kabupaten Gianyar. BPR di Kabupaten Gianyar tercatat menjadi BPR dengan jumlah terbanyak kedua di Provinsi Bali. Perkembangan BPR di Kabupaten Gianyar terus mengalami peningkatan. Dari sisi total aset, perkembangan BPR posisi Juni 2016 dibanding Desember 2016 meningkat 8,01 persen, yaitu dari 1,884 miliar menjadi 2,035 miliar. Dari jumlah Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berupa deposito dan tabungan, meningkat sebanyak 11,17 persen, yaitu pada Juni 2016 sebesar 949 juta, sedangkan Desember 2016 sebesar 1,055 miliar (Bank Indonesia, 2016). Dari peningkatan tersebut, potensi penyaluran kredit untuk masyarakat cukup tinggi, sehingga mewajibkan BPR di Kabupaten Gianyar untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Rumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana penekanan anggaran memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran, dan bagaimana penekanan anggaran memoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran. Adapun tujuan penelitian yakni untuk mengetahui penekanan anggaran memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran, dan untuk mengetahui penekanan anggaran sebagai pemoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran.



Kegunaan dalam penelitian ini yaitu kegunaan teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak terkait. Tambahan pengetahuan, dan informasi yang lebih luas mengenai bagaimana penekanan anggaran memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran dan asimetri informasi pada senjangan anggaran khususnya untuk BPR di Gianyar merupakan kegunaan teoritis. Tujuannya adalah pengetahuan tersebut dapat menjadi referensi berbagai penelitian lainnya di masa depan. Teori keagenan merupakan teori dasar dalam penelitian ini. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa teori keagenan sebagai sebuah hubungan kontraktual antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan pengelola perusahaan atau manajemen (*agent*). Menurut Messier, *et al.* (2006) terdapat dua permasalahan yang ditimbulkan dengan adanya hubungan keagenan yakni pertama, terjadinya asimetri informasi, hal ini dikarenakan secara umum manajemen memiliki informasi lebih banyak tentang posisi operasi entitas dari prinsipal, dan posisi keuangan yang sebenarnya. Permasalahan yang kedua yaitu timbulnya konflik kepentingan karena adanya perbedaan tujuan antara bawahan dan atasan, manajemen belum tentu akan terus bertindak sesuai kepentingan pemilik.

Menurut Eisenhardt (1989), teori keagenan menyatakan bahwa jika dihadapkan pada kondisi informasi yang tidak lengkap dan adanya ketidakpastian, maka akan timbul masalah keagenan. Masalah keagenan yang timbul berupa *moral hazard* yaitu kondisi dimana prinsipal tidak yakin bahwa agen bekerja dengan usaha maksimalnya dan pilihan kurang menguntungkan yaitu kondisi dimana prinsipal tidak yakin bahwa agen menggunakan kemampuannya dalam bekerja secara tepat dibandingkan imbalan yang diterimanya. Kaitan teori keagenan dalam

penelitian ini dapat dilihat dari terjadinya konflik kepentingan antara pemilik (*principal*) dengan manajemen perusahaan (*agent*) yang muncul karena keduanya berupaya meraih kepentingan masing-masing. Konflik kepentingan ini terjadi dalam hal pemberian kompensasi kepada agen dari prinsipal atas dasar pencapaian target anggaran di suatu perusahaan. Pemberian wewenang dari prinsipal kepada agen untuk turut serta dalam proses penyusunan anggaran seringkali disalahgunakan.

Pendekatan kontijensi digunakan dalam penelitian ini sebagai upaya mengkaji korelasi partisipasi penganggaran dan asimetri informasi pada senjangan anggaran. Menurut Govin darajan (1986) jika hasil dari penelitian sebelumnya menunjukkan kondisi yang saling berlawanan maka pendekatan kontijensi dapat berperan untuk memprediksi hadirnya senjangan anggaran. Anggaran adalah suatu rencana kerja perusahaan yang berlaku untuk jangka waktu atau periode mendatang yang dinyatakan dalam satuan moneter. Penganggaran merupakan suatu proses penyusunan anggaran, serta proses yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi sebagai pedoman kerja, pengordinasian kerja, dan pengawasan kerja (Lubis, 2010:226). Kualitas anggaran sangat tergantung pada proses bagaimana anggaran tersebut disusun. Anggaran dapat disusun oleh atasan atau staf yang melaksanakan anggaran, yang dikenal sebagai penganggaran partisipatif atau partisipasi penganggaran (Widanaputra & Mimba, 2014). Partisipasi penganggaran merupakan proses dimana seseorang atau individu ikut serta dalam perumusan anggaran yang akan digunakan sebagai acuan oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran memberi manajer kewenangan untuk menetapkan besarnya

jumlah anggaran mereka serta penilaian kinerja mereka juga didasarkan dari anggaran tersebut, hal ini akan memicu munculnya senjangan anggaran. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Falikhatun (2007), Apriantini, dkk. (2014), dan Nitiari (2015) yang menunjukkan adanya peningkatan partisipasi akan mendorong peningkatan senjangan anggaran.

Sujana (2010) menyatakan bahwa jika anggaran menjadi sangat berperan bagi pengukuran kinerja karyawan dalam suatu organisasi, maka akan mendorong terjadinya penekanan anggaran. Penekanan anggaran menurut Dunk (1993) yaitu pencapaian target anggaran dijadikan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan atau sebagai penilai kinerja manajer tingkat menengah kebawah, atau bila manajer tingkat menengah ke bawah memperkirakan bahwa penghargaan dan kinerjanya dinilai berdasarkan pada target anggaran yang dicapai. Partisipasi penganggaran akan memberikan manajer kewenangan dalam menetapkan besarnya jumlah anggaran mereka. Kewenangan yang diberikan atasan kepada bawahan ini dapat disalahgunakan dengan memunculkan senjangan. Hal ini dapat terjadi karena penekanan anggaran yang tinggi berdampak pada perilaku yang menyimpang dari bawahan (Tagwireyi, 2012). Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian Apriantini, dkk. (2014), Raudhiah (2014), Buzzi (2014) dan Pratami (2015) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran memperkuat korelasi partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka asumsi yang dapat disampaikan, yaitu.

H<sub>1</sub>: Semakin tinggi partisipasi penganggaran menyebabkan senjangan anggaran semakin tinggi, terutama ketika penekanan anggaran tinggi.

Teori keagenan menjelaskan mengenai asimetri informasi. Teori asimetri informasi mengacu pada ketidakpastian yang disebabkan karena agen memiliki lebih banyak informasi pribadi mengenai bidang pekerjaannya dibanding dengan prinsipal (Busuic, 2011). Keberadaan asimetri informasi dalam proses penyusunan anggaran membuat para penyusun anggaran akan semakin mudah melakukan senjangan dalam anggaran karena berbedanya jumlah informasi yang dimiliki oleh atasan dengan bawahan. Bawahan akan cenderung menyembunyikan informasi penting yang dimilikinya agar target anggaran lebih mudah dicapai. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Rahmawati (2013) dan Arthaswadaya (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh positif asimetri informasi pada senjangan anggaran.

Sivabalan, dkk (2007) menyatakan penekanan anggaran adalah pengontrol pelaporan keuangan yang secara formal digunakan oleh manajer. Penekanan anggaran akan membantu upaya pencapaian tujuan dari anggaran dengan memperkuat hubungan motivasi kerja bawahan (Fan Hua Kung, dkk., 2013). Akan tetapi, menurut Tagwireyi (2012) tekanan anggaran yang terlalu tinggi akan berpengaruh pada perilaku yang menyimpang dari bawah karena adanya tekanan kerja dalam pencapaian target yang telah ditetapkan tersebut. Saad (2002) menyatakan asimetri informasi seringkali digunakan sebagai jalan untuk pemenuhan kebutuhan pribadi bawahan. Bawahan akan cenderung menginformasikan laporan yang bias kepada atasan dengan menurunkan kemampuan untuk memperoleh pendapatan atau menaikkan biaya. Hal ini akan semakin kuat jika diberikan penekanan anggaran yang sangat ketat (Ardanari,

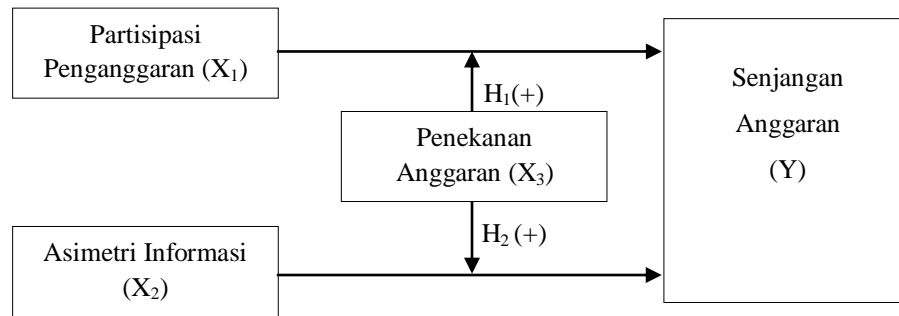
2014). Adanya asimetri informasi dengan penekanan anggaran yang ketat dalam proses penyusunan anggaran membuat bawahan yang turut serta dalam penyusunan anggaran akan berupaya membuat anggaran tersebut lebih mudah untuk dicapai sehingga kinerja dari bawahan tersebut akan terlihat lebih baik. Hal tersebut yang menciptakan timbulnya senjangan anggaran dengan tujuan mendapatkan kompensasi dari atasan melalui tercapainya target anggaran. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu.

H<sub>2</sub>: Semakin tinggi asimetri informasi menyebabkan senjangan anggaran semakin tinggi, terutama ketika penekanan anggaran tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif berbentuk asosiatif dengan mengambil tempat studi di BPR yang berada di Gianyar. Objek penelitian yakni senjangan anggaran yang dijelaskan dengan partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan penekanan anggaran. Data kuantitatif serta data kualitatif yaitu jenis data yang digunakan dalam penelitian. Hasil jawaban responden dari pernyataan dalam kuesioner yang disebar merupakan data kuantitatif dalam studi ini. Kemudian data kualitatif yang digunakan berupa daftar nama, struktur organisasi dan jumlah BPR Kabupaten Gianyar. Sumber data yaitu dari data primer yang melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Partisipasi penganggaran adalah proses di mana adanya keterlibatan dari pihak-pihak dalam suatu organisasi baik dari atasan hingga bawahan dalam proses penyusunan anggaran, serta pihak-pihak tersebut memiliki kewenangan untuk merumuskan besarnya target anggaran. Untuk mengukur variabel partisipasi penganggaran pada

penelitian ini terdiri dari enam pernyataan dengan menggunakan instrumen dari Milani (1975) dalam Pratami (2015), dengan menggunakan skala *Likert 5 point*.



**Gambar 1. Kerangka Teori Penelitian**

Sumber: Data diolah, 2016

Asimetri informasi adalah perbedaan jumlah informasi relevan yang dimiliki oleh manajer atas dengan informasi yang dimiliki manajer tingkat bawah dalam proses pengambilan keputusan. Pengukuran variabel asimetri informasi terdiri dari lima pernyataan yang diadopsi dari penelitian Paingga Rukmana (2013) dalam Mirda (2015), dengan menggunakan skala *Likert 5 point*. Penekanan anggaran yaitu keadaan dimana penilaian atau pengukuran kinerja bawahan dalam suatu organisasi diukur dengan menggunakan pencapaian target anggaran sebagai faktor yang paling dominan. Dalam penelitian ini pengukuran variabel penekanan anggaran menggunakan instrumen yang terdiri dari enam pernyataan yang diadopsi dari penelitian Hopwood (1972) dalam Pratami (2015), dengan menggunakan skala *Likert 5 point*.

Menurut Young (1985) senjangan anggaran yaitu perilaku bawahan yang menghasilkan kapabilitas produktifnya ketika diberikan kesempatan dalam menetapkan sendiri standarkerjanya. Pengukuran variabel senjangan anggaran

menggunakan instrumen yang terdiri dari enam pernyataan yang diadopsi dari penelitian Dunk (1993) dalam Pratami (2015), dengan menggunakan skala *Likert 5 point*. Populasi penelitian merupakan keseluruhan komponen penyusun anggaran BPR di Gianyar. Metode *nonprobability sampling* dengan penetapan kriteria tertentu ditetapkan sebagai metode penentuan sampel dari penelitian ini. Kriteria yang dimaksud pemilihan sampel yaitu BPR yang memiliki jumlah modal inti sebesar minimal 6 miliar, manajertingkat menengah dan manajer tingkat bawah yang ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan telah menduduki jabatannya minimal selama satu tahun, sehingga diperoleh 19 BPR. Responden dari penelitian ini yaitu 3 kepala bagian dan 2 orang staf pada 19 BPR di Kabupaten Gianyar yang telah menjabat minimal satu tahun.

Model analisis data dan uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model analisis regresi moderasi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)* yang diolah menggunakan program SPSS. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 (X_1 \cdot X_3) + \beta_5 (X_2 \cdot X_3) + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y : Senjangan Anggaran
- $\alpha$  : Konstanta
- $\beta_1 - \beta_5$  : Koefisien Regresi
- $X_1$  : Partisipasi Penganggaran
- $X_2$  : Asimetri Informasi
- $X_3$  : Penekanan Anggaran
- $X_1 \cdot X_3$  : Interaksi antara Partisipasi Penganggaran dengan Penekanan Anggaran
- $X_2 \cdot X_3$  : Interaksi antara Asimetri Informasi dengan Penekanan Anggaran
- $\varepsilon$  : Error

Sebelum kuesioner disebar pada seluruh responden, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan 30 orang responden. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keakuratan dan konsistensi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pengujian instrumen penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas data dilakukan sebelum dilakukannya teknik analisis data. Setelah memenuhi persyaratan pengujian instrumen penelitian, dilakukan transformasi dari data berskala ordinal menjadi berskala interval. Selanjutnya, data yang dikumpulkan, dilakukan uji asumsi klasik. Setelah memenuhi persyaratan dalam pengujian asumsi klasik selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan uji interaksi yaitu MRA. Selanjutnya dilakukan analisis data, uji F yaitu uji kelayakan model, uji determinasi total seluruh variabel dan uji t yaitu uji hipotesis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini adalah 95 orang penyusun anggaran pada 19 BPR di Kabupaten Gianyar yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan/bagian tertentu minimal satu tahun. Sebanyak 9 responden dinyatakan tidak digunakan dalam penelitian, dengan rincian 5 responden tidak mengembalikan kuesioner dan 4 responden tidak memenuhi kriteria telah menduduki jabatan/bagian minimal 1 tahun. Sehingga responden akhir yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 86 responden. Uji validitas dilakukan sebagai pengukur kelayakan alat ukur yaitu kuesioner dapat mengukur apa yang semestinya, yang diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pernyataan dengan skor total sehingga memperoleh nilai *pearson correlation*. Apabila nilai koefisien



korelasinya  $\geq 0,3$  maka masing-masing pernyataan dapat dikatakan valid (Sugiyono, 2014:118). Pengujian validitas ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No.	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,931	Valid
		X1.2	0,908	Valid
		X1.3	0,919	Valid
		X1.4	0,943	Valid
		X1.5	0,871	Valid
		X1.6	0,955	Valid
2	Asimetri Informasi (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,882	Valid
		X2.2	0,883	Valid
		X2.3	0,830	Valid
		X2.4	0,846	Valid
		X2.5	0,897	Valid
3	Penekanan Anggaran (X <sub>3</sub> )	X3.1	0,946	Valid
		X3.2	0,845	Valid
		X3.3	0,887	Valid
		X3.4	0,923	Valid
		X3.5	0,921	Valid
		X3.6	0,921	Valid
4	Senjangan Anggaran (Y)	Y1	0,809	Valid
		Y2	0,847	Valid
		Y3	0,827	Valid
		Y4	0,726	Valid
		Y5	0,825	Valid
		Y6	0,653	Valid

Sumber: Output SPSS, 2016

Koefisien korelasi yang dihasilkan dari uji validitas menunjukkan kelayakan dari setiap indikator. Tabel 1 memperlihatkan koefisien korelasi setiap indikator sudah melebihi 0,3. Koefisien yang dihasilkan untuk variabel partisipasi anggaran berkisar antara 0,871 – 0,955. Kisaran koefisien pada asimetri informasi adalah 0,830 – 0,897. Penekanan anggaran memiliki rentangan koefisien antara 0,845 sampai 0,946. Senjangan anggaran sebagai variabel terikat menghasilkan koefisien antara 0,653 hingga 0,847. Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini valid.

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan instrumen dalam menghasilkan data atau jawaban yang sama jika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama. Apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel (Ghozali, 2011:46). Pengujian reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No.	Variabel	<i>Conbrach's Alpha</i>	Keterangan
1	Partisipasi Penganggaran ( $X_1$ )	0,963	Reliabel
2	Asimetri Informasi ( $X_2$ )	0,917	Reliabel
3	Penekanan Anggaran ( $X_3$ )	0,957	Reliabel
4	Senjangan Anggaran (Y)	0,870	Reliabel

Sumber: Output SPSS, 2016

Hasil pengujian menampilkan rentangan nilai *cronbach's alpha* antara 0,870 hingga 0,963. Dilihat dari hasil penelitian tersebut maka dapat diartikan bahwa keempat variabel telah memenuhi syarat reliabilitas data.

Informasi mengenai karakteristik variabel penelitian, seperti nilai minimum, maksimum, *mean*, dan deviasi standar dapat diketahui melalui statistik deskriptif. Berikut disajikan hasil statistik deskriptif.

**Tabel 3.**  
**Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Min.	Max.	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Partisipasi Penganggaran	86	6,00	34,81	25,16	4,87496
Asimetri Informasi	86	6,33	25,13	19,36	3,64862
Penekanan Anggaran	86	7,49	35,94	26,60	4,82450
Senjangan Anggaran	86	7,21	26,76	19,42	4,28701

Sumber: Output SPSS, 2016

Pada Tabel.3. ditunjukkan bahwa variabel partisipasi penganggaran dengan nilai 6 sebagai nilai minimum dan 34,81 menjadi nilai maksimum dengan nilai rata-rata sebesar 25,16. Apabila nilai rata-ratanya dibagi 6 item pernyataan, maka mendapatkan nilai sebesar 4,19 yang dapat diartikan bahwa rata-rata

jawaban responden pada skor 4,19 untuk setiap item pernyataan partisipasi penganggaran. Variabel partisipasi penganggaran memiliki deviasi standar yaitu sebesar 4,87496, sehingga dapat diartikan bahwa simpangan baku pada nilai *mean* sebesar 4,87496.

Nilai terendah dari variabel asimetri informasi sebesar 6,33 dan nilai tertingginya sebesar 25,13 dengan nilai rata-ratanya mencapai 19,36. Apabila nilai rata-ratanya dibagi 5 item pernyataan, maka mendapatkan nilai sebesar 3,87 yang dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden pada skor 3,87 untuk item pernyataan asimetri informasi. Variabel asimetri informasi memiliki nilai deviasi standar yaitu sebesar 3,64862, sehingga dapat diartikan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya adalah sebesar 3,64862. Variabel penekanan anggaran dengan nilai minimum sebesar 7,49 dan nilai maksimum sebesar 35,94 dengan nilai rata-ratanya sebesar 26,60. Apabila nilai rata-ratanya dibagi 6 item pernyataan maka mendapatkan nilai 4,43 yang dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden pada skor 4,43 untuk setiap item pernyataan penekanan anggaran. Variabel penekanan anggaran memiliki nilai deviasi standaryaitu sebesar 4,82450, yang dapat diartikan bahwa standar penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya sebesar 4,82450.

Nilai minimum pada variabel senjangan anggaran yaitu sebesar 7,21 dan nilai maksimumsebesar 26,76serta nilai rata-ratanya sebesar 19,42. Apabila nilai rata-ratanya dibagi 6 item pernyataan maka mendapatkan nilai 3,27 yang artinya rata-rata jawaban responden pada skor 3,27 untuk item pernyataan senjangan anggaran. Variabel senjangan anggaran memiliki nilai deviasi standar yaitu

sebesar 4,28701, yang menunjukkan standar penyimpangan data pada nilai rata-ratanya sebesar 4,28701. Pengujian normalitas penelitian diuji dengan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Berdasarkan *output* SPSS, dapat diketahui bahwa nilai *Asymp Sig(2-tailed)* yang dimiliki yaitu sebesar 0,415 yang lebih besar dari *alpha* 0,05, ini menunjukkan model regresi telah berdistribusi normal.

Pengujian heteroskedastisitas memperlihatkan bahwa variabel-variabel pada model regresi memiliki nilai signifikansi lebih tinggi dari 0,05, yang dimana nilai signifikansi variabel partisipasi penganggaran sebesar 0,226, variabel asimetri informasi dengan nilai signifikansi senilai 0,240, nilai signifikansi variabel penekanan anggaran senilai 0,199, nilai signifikansi variabel interaksi antara partisipasi penganggaran dengan penekanan anggaran sebesar 0,838, dan nilai signifikansi variabel interaksi antara asimetri informasi dengan penekanan anggaran sebesar 0,058. Sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini.

Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* semua variabel independen lebih besar dari 0,1. Nilai *tolerance* partisipasi penganggaran yaitu senilai 0,645, variabel asimetri informasi dengan nilai *tolerance* sebesar 0,525, penekanan anggaran dengan nilai *tolerance* sebesar 0,734, nilai *tolerance* interaksi antara partisipasi penganggaran dengan penekanan anggaran sebesar 0,530, dan nilai *tolerance* interaksi antara asimetri informasi dengan penekanan anggaran sebesar 0,479. Selain itu, nilai VIF seluruh variabel independen berada di bawah 10, dimana nilai VIF variabel partisipasi penganggaran yaitu senilai 1,551, nilai VIF variabel asimetri informasi sebesar

1,905, nilai VIF variabel penekanan anggaran sebesar 1,363, nilai VIF variabel interaksi antara partisipasi penganggaran dengan penekanan anggaran sebesar 1,885, nilai VIF interaksi antara asimetri informasi dengan penekanan anggaran sebesar 2,089. Dari hasil uji multikolinieritas tersebut dapat diartikan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independent*) satu dengan variabel bebas yang lain.

Analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu partisipasi penganggaran dan asimetri informasi pada senjangan anggaran dengan penekanan anggaran sebagai variabel pemoderasi. Hasil analisis uji regresi moderasi, yaitu sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
**Hasil Regresi Moderasi**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-0,109	0,117		
PP (X <sub>1</sub> )	0,127	0,087	0,144	1,464	0,147
AI (X <sub>2</sub> )	0,015	0,112	0,014	0,132	0,895
PA (X <sub>3</sub> )	0,060	0,093	0,060	0,651	0,517
PP.PA	0,133	0,088	0,139	1,278	0,205
AI.PA	0,440	0,096	0,526	4,593	0,000
R			0,706		
R <sup>2</sup>			0,499		
Adjusted R <sup>2</sup>			0,467		
F Hitung			15,911		
Sig. F			0,000		

Sumber: Output SPSS, 2016

Berdasarkan hasil pengolahan data regresi moderasi, maka persamaan regresi penelitian ini yaitu sebagai berikut.

$$Y = -0,109 + 0,127X_1 + 0,015X_2 + 0,060X_3 + 0,133(X_1.X_3) + 0,440(X_2.X_3) + \varepsilon$$

Berdasarkan Tabel.4 terlihat bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) yaitu sebesar 0,467 atau 46,7persen. Hasil ini berarti bahwa 46,7persen variasi besarnya senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh partisipasi penganggaran dan asimetri informasi serta penekanan anggaran sebagai variabel moderasi, sisanya yaitu sebesar 53,3persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian.

Berdasarkan Tabel 4 nilai probabilitas F atau *p value* senilai 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 yang mengandung arti bahwa variabel independen dalam pengujian ini layak digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Dapat diartikan bahwa partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan penekanan anggaran mampu memprediksi atau menjelaskan senjangan anggaran, pada BPR di Kabupaten Gianyar sehingga model regresi dianggap layak uji. Sebelum melakukan pengujian pada variabel pemoderasi penting untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Telah dilakukan pengujian regresi linear berganda dengan program SPSS yang menunjukkan bahwa variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai  $\beta = 0,294$  dan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$  yang berarti partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Pengujian regresi linear berganda pada variabel asimetri informasi memiliki nilai  $\beta = 0,361$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Berdasarkan Tabel 4 interaksi antara partisipasi penganggaran dengan penekanan anggaran memiliki nilai  $\beta_4 = 0,133$  dan tingkat probabilitas  $0,205 > 0,05$ . Nilai probabilitas uji t variabel interaksi lebih besar dari taraf 5 persen

berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hasil analisis menolak hipotesis pertama, jadi dapat diartikan penekanan anggaran tidak sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Berdasarkan Tabel 4 ditunjukkan bahwa  $\beta_5$  sebesar 0,440 dan probabilitas  $0,000 < 0,05$ . Nilai probabilitas uji t variabel interaksi lebih kecil dari taraf 5 persen berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat diartikan bahwa penekanan anggaran sebagai pemoderasi pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran. Artinya  $H_2$  diterima yaitu semakin tinggi asimetri informasi menyebabkan senjangan anggaran semakin tinggi, terutama ketika penekanan anggaran tinggi.

Hasil analisis terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa penekanan anggaran tidak memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Asak (2014). Artinya adanya partisipasi penganggaran yang mengakibatkan terjadinya senjangan anggaran tidak dipengaruhi oleh adanya penekanan anggaran. Hal ini disebabkan oleh adanya pengukuran kinerja bawahan dilihat dari tercapainya target anggaran dalam suatu organisasi tidak selalu mendorong bawahan melakukan *slack*. Bagi manajer puncak pada BPR di Kabupaten Gianyar, dalam menjalankan partisipasi penyusunan anggaran tidak perlu terlalu memperhatikan adanya penekanan anggaran yang telah ditetapkan karena ada atau tidaknya penekanan anggaran tidak mampu memperkuat ataupun memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Dalam hal ini yang perlu diperhatikan oleh atasan yaitu partisipasi yang terjadi dalam penyusunan anggaran karena dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran. Diharapkan partisipasi yang tercipta

dalam penyusunan anggaran pada BPR di Kabupaten Gianyar bukan partisipasi semu, sehingga adanya partisipasi penganggaran dapat menjadikannya anggaran lebih realistis dan mampu memperkecil kecenderungan terciptanya senjangan anggaran.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa penekanan anggaran memperkuat pengaruh positif asimetri informasi pada senjangan anggaran. Senjangan anggaran diciptakan oleh bawahan karena dipengaruhi dari kepentingan pribadinya, sehingga bawahan akan menyusun target anggaran pada tingkat yang lebih mudah untuk dicapai apabila penilaian kinerja bawahan ditentukan berdasarkan pencapaian target anggaran (Schif dan Lewin, 1970). Penilaian kinerja yang dilihat dari tercapainya target anggaran akan mendorong bawahan menciptakan senjangan anggaran untuk memperoleh penghasilan lebih besar, mendapat kenaikan jabatan, promosi, ataupun mendapat penghargaan lainnya.

Memahami bahwa penekanan anggaran memperkuat pengaruh positif asimetri informasi pada senjangan anggaran maka manajer tingkat atas tidak dapat menjadikan penekanan anggaran sebagai satu-satunya alat untuk menilai kinerja bawahan. Penggunaan penekanan anggaran sebagai satu-satunya aspek yang paling dominan dalam menilai kinerja manajer pada tingkat bawah akan cenderung membuat bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran atau menetapkan anggaran pada tingkat yang lebih mudah untuk dicapai.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis pengolahan data melalui program SPSS dan pembahasan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka simpulan penelitian yaitu



penekanan anggaran tidak sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Semakin tinggi asimetri informasi menyebabkan senjangan anggaran semakin tinggi, terutama ketika penekanan anggaran tinggi.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan simpulan dari penelitian yaitu mengenai adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang berpengaruh positif pada senjangan anggaran, karena item keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran pada unit tanggungjawabnya memiliki nilai yang tinggi, maka keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran perlu lebih diawasi, hendaknya manajer tingkat atas meningkatkan komunikasi dengan bawahan, dan melakukan pemeriksaan kembali atas anggaran yang diusulkan oleh bawahan tersebut. Item pernyataan yang memiliki nilai tertinggi pada variabel asimetri informasi adalah bawahan lebih mengenal secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dibandingkan dengan atasan. Oleh karena itu hendaknya atasan juga mengetahui teknis pekerjaan dari bawahan, sehingga dapat mengurangi asimetri informasi yang terjadi.

Anggaran yang ditetapkan menuntut kinerja bawahan untuk mencapai target anggaran merupakan item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dalam variabel penekanan anggaran. Adanya tuntutan kinerja dari atasan untuk mencapai target anggaran, dapat memicu terjadinya senjangan anggaran, sehingga tuntutan atau tekanan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan perlu dikurangi untuk menghindari terciptanya senjangan anggaran. Sebaiknya untuk menilai kinerja bawahan, atasan juga memperhatikan aspek-aspek lain, tidak hanya dinilai dari hasil pencapaian target anggaran.

Penelitian selanjutnya hendaknya dapat mengembangkan model penelitian ini dengan menggunakan responden yang berbeda yang lebih mengerti mengenai anggaran dan memang ikut terlibat dalam penyusunan anggaran sehingga diharapkan hasilnya lebih mendekati dari kondisi yang sebenarnya serta menambahkan variabel lain misalnya ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, *locus of control* dan lainnya.

## REFRENSI

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan.(F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerjemah).2005.*Sistem Pengendalian Manajemen*.Edisi Ke-11. Jakarta: Salemba Empat.
- Apriadinata, M. Didik, Edy Sujana, M. Pradana Adi Putra. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Asimetri Informasi terhadap Slack Anggaran dengan Kompleksitas Tugas sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Bank Perkreditan Rakyat di Kota Singaraja). *e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program SI*, 2 (1).
- Apriantini, N. K. Erni, I. M. Pradana Adiputra, EdySujana. 2014..Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng.*e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program SI*, 2 (1).
- Apriyandi.2011.PengaruhInformasiAsimetri terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack.*Skripsi*. Universitas Hasanudin, Makasar.
- Ardanari, I G.A. A. Surya Cinitya. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Estee dan Budget Emphasis pada Budgetary Slack.*E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7 (3): 700-715.
- Arthaswadaya, Agum. 2015. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* dengan *Self Esteem* sebagai Variabel Moderasi: Studi Eksperimen dalam Konteks Penganggaran Partisipatif. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Asak, P. Rani Adnyani. 2014. Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, *Budget Emphasis*, dan Kapasitas Individu sebagai Variabel Moderasi terhadap Partisipasi Anggaran pada *Budgetary Slack* (studi kasus

- pada SKPD di Kabupaten Bandung). *Tesis*. Magister Akuntansi pada Universitas Udayana, Denpasar.
- Bank Indonesia. 2016. Statistik Perbankan BPR Konvensional. Online. (<http://www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/bprkonvensional/kelembagaan/Default.aspx>) (diakses tanggal 25 Juli 2016).
- Bank Indonesia. 2006. Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/26/PBI/2006. Tentang Bank Perkreditan Rakyat. Jakarta: Bank Indonesia.
- Busuic, Andrada dan Ristian Radu Birau. 2011. The Role of Information Asymmetry in The Outburst and The Deepening of The Contemporary Economic Crisis. *Academy of Economic Studies Journal*, pp:891-902.
- Buzzi, Danielle Melissa. 2014. Relationship of Budgetary Slack with Participation and Emphasis on Budget and Information Asymmetry. *Revista Universo Contábil*, 10 (1): 06-27.
- Camman, C. 1976. Effects of the Use of Control System. *Accounting, Organizations, and Society*, 4: 301-313.
- Dunk, Alan S. 1993. The Effect of Budget emphasis and Information Asymmetry On The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 68 (2): 400-410.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Falikhatun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Budgetary slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah se Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi (SNA)*. Vol.10.
- Fan Hua Kung, Cheng Li Huang, dan Chia Ling Cheng. 2013. The Examination of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models and Performance. *Management Decision*, 52 (1):121-140.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Edisi kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in the Budgetary Process on Management Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences*, pp: 496 – 516.
- Jensen, Michael C dan William H Meckling. 1976. Theory of the Firm: Manajerial Behavior Agency Cost & Ownership Structure. *Journal OF Financial Economics* 3 (1976), pp: 305-360. North – Holland Publish Company.

- Latuheru, Belianus Patria. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 7 (2): 117-130.
- Libby, Theresa dan Lindsay, R. Murray. 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1): 56–75.
- Linangkung, Erfanto. 9 April 2016. KUR Gerus Nasabah BPR. (Online). (<http://ekbis.sindonews.com/read/1099466/178/kur-gerus-nasabah-bpr1460115968>) (dikases tanggal 4 Oktober 2016).
- Lubis, Irsyad. 2010. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Medan: USUPress.
- Lukka, K. 1988. Budgetary Biasing in Organization: The Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organization and Society*, 13 (30): 281–301.
- Messier, W.F. et al. 2006. *Jasa Audit & Assurance: Pendekatan Sistematis*. Edisi Keempat. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono, Teguh Pudjo. 1996. *Bank Budgeting*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Nitiari, N. N, & Yadnyana, K. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *Skripsi*. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Udayana, Denpasar.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis of Behavioral Variabel Affecting Budgetary slack. *The Accounting Review*. July, pp:535-548.
- Pratama, Reno. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang, Padang.
- Pratami, A.A. Sg. Desy. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Penekanan Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Pemoderasi pada Hotel Berbintang di Kabupaten Badung. *Skripsi*. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Udayana, Denpasar.
- Pratiwi, Puji Lestari Made. 2008. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Slack Anggaran (Studi Kasus pada BPR-BPR di Kecamatan Kuta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar.
- Putra, Yudi Aristianto I Kadek. 2015. Karakter Personal sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran pada

- Bank Perkreditan Rakyat Di Kabupaten Badung.*Skripsi*. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Udayana, Denpasar.
- Rahmiati, Elfi. 2013. PengaruhPartisipasiAnggaranTerhadapSenjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kota Padang).*Skripsi*. Universitas Negeri Padang, Padang.
- Raudhiah, Noor. 2014. Impact of Organisational Factors on Budgetary Slack. *E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014)*, pp: 26-27.
- Republik Indonesia. 1998. Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Sekretariat Negara. Jakarta
- Saad Saleh Al-Rwita. 2002. Budgetary slack: The Effects of Truth-Inducing Schemes on Slack and Performance. *Economics and Administration Journal*, 16 (2).
- Sivabalan, Prabhu, Peter Booth, dan Teemu Malmi. 2007. Budget participation and Budget Emphasis in Low Uncertainty Conditions—Considering Alternative Reasons to Budget. *University of Technology Sydney Journal*.
- Suartana, I.W. 2010. *Akuntansi Keperilakuan (Teori dan Implementasi)*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujana, I Ketut. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang Di Kota Denpasar.*Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 5(2).
- Suprasto, Bambang. 2006.PengaruhInteraksi Antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, dan Penekanan Anggaran Terhadap Budgetary slack Pada Hotel-hotel di Bali.*AUDI Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 1 (1): 75-86.
- Tagwireyi, Frank. 2012. An Evaluation Of Budgetary Slack in Public Institutins in Zimbabwe. *Departement of Accounting and Information Systems Great Zimbabwe University Journal, Faculty of Commerce*, 3:38-41.
- Veronica, Amelia dan Krisnadewi. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Slack Anggaran Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Di Kabupaten Badung.*Skripsi*. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Udayana, Denpasar.

- Wenny, Sugianto. 2012. Pengaruh Budgetary Participation, Information Asymmetry, Budget Emphasis, dan Self Esteem Terhadap Budgetary Slack. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanegara, Jakarta.
- 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.
- Wiguna, Dewa. 26 April 2016. Perbarindo Bali Optimistis Kinerja BPR Tumbuh Positif. Online. (<http://m.antarabali.com/berita/89679/perbarindo-bali-optimistis-kinerja-bpr-tumbuh-positif>) (diakses tanggal 25 Juli 2016).
- Yanti, N. W. Mirda. 2016. Asimetri Informasi sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran. *Skripsi*. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Udayana, Denpasar.
- Young, S.M. 1985. Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal Accounting Research (Autumn)*, 23: 829-842.