

Karakter Personal Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran di BPR Kabupaten Gianyar

I Gede Artha Septiana¹

I G. A. N. Budiasih²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: arthaseptiana@gmail.com/ Telp : 081236690486

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Partisipasi manajemen dalam proses penyusunan anggaran cenderung menimbulkan senjangan anggaran tergantung pada kepentingan yang dimiliki oleh manajemen. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu, untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran, serta untuk dapat mengetahui kemampuan karakter personal sebagai variabel moderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada 10 BPR di Kabupaten Gianyar dan masing-masing BPR diambil tiga responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 30 responden dengan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Karakter personal pesimistis dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

Kata kunci: Partisipasi penganggaran, karakter personal, senjangan anggaran.

ABSTRACT

Management participation in the budgeting process tends to cause budgetary slack depending on the interests of the management. The purpose of this study is to obtain empirical evidence of the influence of budgetary participation on budgetary slack, and to be able to know the ability of personal character as a moderating variable of influence of budgetary participation in budgetary slack. The research was conducted on 10 BPRs in Gianyar Regency and each BPR was taken by three respondents. The data used in this study is primary data obtained by distributing questionnaires directly to 30 respondents by using purposive sampling technique. Data analysis technique used in this research is Moderated Regression Analysis (MRA). The results of this study suggest that budgetary participation has a positive effect on budgetary slack. Pessimistic personal characters can moderate (reinforce) the influence of budgetary participation on budgetary slack.

Keywords: Budgetary participation, personal character, budget slack.

PENDAHULUAN

Peranan perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara sangatlah besar. Lembaga perbankan merupakan inti dari sistem keuangan suatu negara (Hermansyah, 2009:7). Hampir semua sektor yang berhubungan dengan kegiatan keuangan selalu membutuhkan jasa bank (Kasmir, 2002:2). Pertumbuhan ekonomi yang terus berkembang menuntut eksistensi dari bank untuk melayani masyarakat. Kini banyak bermunculan bank-bank baru yang menjamur di Indonesia khususnya Bali yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan lembaga perbankan yang dikenal di Indonesia yang diatur dalam ketentuan Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana yang telah diubah dalam UU No.10 tahun 1998 yang mengklasifikasikan bank dalam dua jenis yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, sedangkan yang dimaksud dengan Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit, dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Di 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, 2015). Bank Perkreditan Rakyat yang terdapat di Kabupaten Gianyar tercatat berjumlah 26 BPR, sehingga potensi pemberian kredit kepada masyarakat cukup tinggi. Hal tersebut mewajibkan BPR untuk meningkatkan kinerja usahanya.

Industri BPR menempati peran yang cukup penting dalam perekonomian Bali terutama dalam mendorong perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kondisi ekonomi Bali yang begitu prospektif sangat mendukung untuk tumbuh dan berkembangnya BPR. Bank Perkreditan Rakyat sebagai badan usaha yang tetap berorientasi untuk meningkatkan laba melalui kegiatan operasional, termasuk fungsinya sebagai *financial intermediary*, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit.

Persaingan antar Bank Perkreditan Rakyat akan semakin berat dan ketat, hal ini menuntut BPR untuk melakukan pengendalian manajemen sebagai sarana untuk menetapkan perencanaan, koordinasi dan evaluasi jalannya kegiatan perusahaan agar lebih baik. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut diperlukan kemampuan manajemen mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber ekonomis perusahaan

secara efektif dan efisien. Kegiatan dikatakan efektif bilamana kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan dan dikatakan efisien bilamana kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan menggunakan sumber dana yang minimum (Sukardi, 2002).

Sebagai usaha untuk menjamin agar penggunaan sumber daya perusahaan sebaik mungkin, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat berjalan secara terpadu dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana tersebut dapat dituangkan dalam bentuk anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Tabel 1.
Data Anggaran Pendapatan Dan Beban Di Bank Perkreditan
Rakyat Kabupaten Gianyar Pada Tahun 2015
(Dalam ribuan rupiah)

Nama Bank	Pendapatan		Beban	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
PT. BPR. Bank Kertiawan	37.019.483	34.939.292	29.782.542	26.248.573
PT. BPR. Sukawati Pancakanti	40.627.288	48.220.628	31.460.370	38.760.439
PT. BPR. Bali Dewata	7.621.672	8.251.883	5.518.613	6.430.981
PT. BPR. Sari Werdhi Sedana	9.727.359	10.411.738	8.807.546	7.376.602
PT. BPR. Ulatidan Rahayu	8.320.029	7.813.814	6.434.698	6.387.427
PT. BPR. Artha Bali Jaya	17.275.780	17.684.780	13.027.070	13.103.397
PT. BPR. Aruna Nirmaladuta	4.050.720	10.425.916	2.383.800	8.304.370
PT. BPR. Tish	15.196.753	12.831.101	12.296.753	10.036.726
PT. BPR. Suadana	6.646.383	5.217.817	4.896.167	3.853.902
PT. BPR. Suryajaya Ubud	18.453.738	16.351.108	14.224.509	13.587.573

Sumber: data diolah, 2017

Perkembangan anggaran pendapatan dan beban Kabupaten Gianyar tahun anggaran 2015 dapat dilihat pada Tabel 1.1, terlihat adanya indikasi terjadinya kesenjangan anggaran pada bank BPR Sari Werdhi Sedana, angka realisasi pendapatan cenderung lebih tinggi dibandingkan angka anggaran pendapatan yang ditetapkan dan angka realisasi beban yang lebih rendah dibanding dengan anggaran beban yang telah di tetapkan. Pada BPR Sari Werdhi Sedana yang ditunjukkan dalam tabel diatas dapat diduga terjadi senjangan anggaran, dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan beban sehingga selalu bisa tercapai dan kinerjanya dinilai baik.

Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah. Partisipasi manajer maupun bawahan dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan, mengingat bahwa merekalah yang lebih mengetahui tentang tugas dan kondisi yang akan dihadapi pada setiap bagian dimana ditempatkan. Dengan demikian, 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 tinggi, tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan membuat anggaran yang tinggi, akan membuat lebih gampang mencapai anggaran tersebut, sehingga kinerjanya terlihat baik. Perilaku anggota organisasi yang menyusun anggaran dengan cara ini akan menciptakan senjangan anggaran.

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan melaporkan biaya yang terlalu tinggi dan melaporkan pendapatan lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai. Dengan adanya senjangan anggaran akan membuat informasi yang dihasilkan diragukan keakuratannya. Hasil-hasil penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Young (1985), Falikhatun (2007), Kartika (2010), dan Widyaningsih (2011), 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 Merchant (1985), Dunk (1993), Supanto (2010), dan Apriyandi (2011) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran atau dapat dikatakan berpengaruh negatif. Dengan keikutsertaan seseorang dalam menyusun suatu anggaran, maka orang tersebut akan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga nantinya akan dapat melaksanakan anggaran dengan baik. Dengan demikian, kemungkinan timbulnya senjangan anggaran pun dapat diminimalisir. Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan 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 menarik untuk diteliti kembali hubungan partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Penggunaan pendekatan kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini dikatakan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dalam penelitian ini, digunakan variabel karakter personal sebagai variabel pemoderasi dalam menguji pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran.

Karakter personal merupakan persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu. Karakter personal dipilih karena seseorang memiliki sifat yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini karakter personal dibagi menjadi dua sifat, yaitu rasa optimis dan pesimis (Simon, 2008). Jika seseorang memiliki rasa pesimis sejak awal, maka ia akan merasa sulit untuk mencapai target yang ditetapkan, sehingga akan cenderung menciptakan suatu senjangan. Jika seseorang memiliki rasa optimis, maka ia akan merasa percaya diri dalam membuat anggaran dan tidak akan merasa takut ketika terjadi perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan

oleh Maksum (2009) menyatakan bahwa jika para bawahan memiliki karakter personal yang pesimis, maka partisipasi penganggaran akan menaikkan senjangan anggaran.

Teori agensi merupakan teori yang dibangun berdasarkan pada hubungan keagenan antara agen dan prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Menurut Jensen dan Meckling (1976), hubungan keagenan didefinisikan sebagai suatu perjanjian antara satu atau lebih pihak prinsipal yang mempekerjakan agen, agen diharapkan dapat melakukan beberapa layanan atas nama prinsipal. Apabila dalam perusahaan, maka hubungan keagenan merupakan hubungan antara pemegang saham dan manajemen perusahaan. Agen merupakan pihak yang berwenang untuk melakukan pengelolaan dan melakukan pengambilan keputusan berkaitan dengan perusahaan atas nama pemegang saham.

Menurut Jensen dan Meckling (1976), bahwa pihak agen dan prinsipal memiliki kepentingan yang berbeda. Pihak prinsipal mengharapkan pihak agen untuk dapat melakukan beberapa tugas tertentu yang berkaitan dengan kepentingan prinsipal, seperti memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham. Sedangkan disisi lain, pihak agen umumnya bertindak berdasarkan kepentingan yang dia miliki, yaitu memaksimalkan kesejahteraan agen. Perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen akan menimbulkan konflik keagenan dalam perusahaan.

Konflik timbul ketika prinsipal tidak dapat dengan mudah mengawasi tindakan agen dalam menjalankan wewenangnya. Selain itu, agen cenderung

memiliki informasi lebih tentang keadaan perusahaan dibandingkan dengan prinsipal. Hal tersebut dapat menyebabkan agen salah dalam menyajikan informasi kepada prinsipal, sehingga prinsipal mengambil keputusan yang salah yang berdampak pada kelancaran kegiatan operasional perusahaan.

Pada penelitian ini kepentingan antara pihak principal dan agen terjadi pada saat proses penyusunan anggaran. Pihak manajemen tidak menuangkan kemampuan optimalnya dalam menyusun anggaran, mereka cenderung untuk membuat anggaran yang mudah dicapai yaitu dengan cara meninggikan biaya dan merendahkan pendapatan. Berbanding terbalik dengan keinginan dari principal yang menginginkan manajemen untuk bekerja secara optimal agar pihak prinsipal memperoleh hasil yang maksimal.

Sebuah perusahaan berkaitan erat dengan suatu interaksi dalam penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya (Ikhsan dan Ishak, 2011). Pendekatan kontinjensi (*Contingency Approach*), merupakan perkembangan penting dari akuntansi manajerial. Menurut Otley (1980) para peneliti telah menerapkan pendekatan kontinjensi guna menganalisa dan mendisain sistem kontrol, khususnya di bidang sistem akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, struktur dan kultur budaya organisasional, ketidakpastian strategi dengan desain sistem akuntansi manajemen. Pendekatan kontinjensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang menyebabkan sistem akuntansi manajemen menjadi lebih efektif.

Saat ini perumusan kontinjensi telah mempertimbangkan pengaruh dari teknologi, struktur organisasi dan teori serta lingkungan dalam upaya menjelaskan bagaimana sistem akuntansi berbeda dalam berbagai situasi. Efektifitas suatu organisasi dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan merupakan berbagai subsistem untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang saling berhubungan. Teori kontinjensi menyatakan bahwa lingkungan eksternal organisasi banyak mengandung ketidakpastian. Tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian tertentu dapat berjalan efektif hanya untuk perusahaan tertentu saja, hal ini diakibatkan oleh tidak ada strategi yang sama untuk semua organisasi karena setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Sistem yang dirancang dan digunakan dalam suatu perusahaan belum tentu dapat dipakai oleh organisasi lainnya. Kondisi dan lingkungan di sekitar perusahaan yang menyebabkan sistem dalam suatu perusahaan menjadi berbeda. Desain dan sistem pengendalian dalam suatu organisasi bergantung pada konteks organisasi dimana pengendalian tersebut dilaksanakan.

Pendekatan kontinjensi dipakai dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran pada senjangan anggaran. Teori kontinjensi menjelaskan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran harus disesuaikan untuk masing-masing organisasi yang berbeda dan dalam keadaan tertentu dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan faktor kontinjensi berupa karakter personal sebagai variabel moderasi karena dianggap mampu memperkuat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

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, 2011). Meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki berbagai keunggulan, namun ada juga penelitian yang menemukan permasalahan yang ditimbulkan dalam partisipasi penganggaran. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.

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.

H₁: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

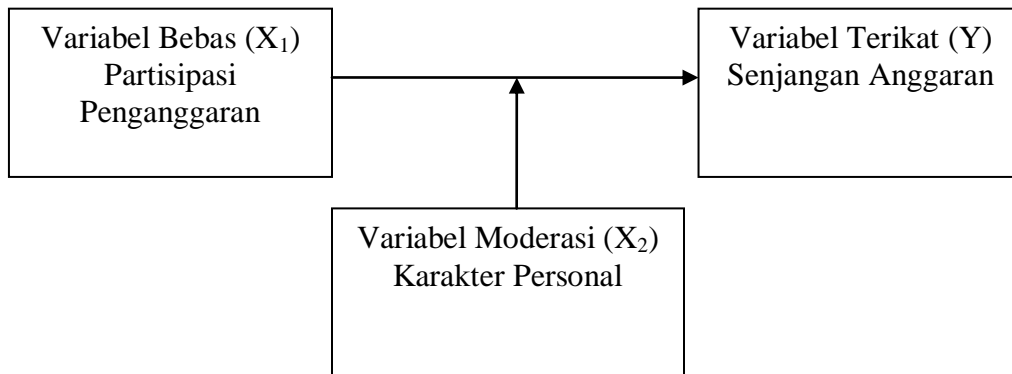
Karakter personal merupakan persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu. Penelitian mengenai pengaruh karakter personal pada senjangan anggaran sejauh ini masih cukup sedikit. Menurut Simon (2008) karakter personal dapat dibagi menjadi dua yaitu rasa pesimis dan optimis. Seseorang yang memiliki karakter optimis diperkirakan cenderung untuk tidak menciptakan senjangan anggaran meskipun orang tersebut memiliki kesempatan untuk melakukannya. Sementara seseorang yang memiliki karakter pesimis akan cenderung untuk menciptakan senjangan anggaran bila orang tersebut memiliki kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena keraguan yang dimilikinya (Maiga dan Jacobs, 2008).

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh Pradnyadari dan Krisnadewi (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan bahwa variabel karakter personal mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Maksum (2009) pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa karakter personal yang pesimis mampu memoderasi (memperkuat) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal ini berarti bahwa jika para bawahan memiliki karakter personal yang pesimis, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

H₂: Karakter personal pesimis memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran pada 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/kerjasama. 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). Diagram model penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 1. Desain Penelitian

Sumber : data diolah, 2017

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana peneliti melakukan penelitian. Lokasi diadakannya penelitian ini adalah pada BPR di Kabupaten Gianyar. Objek merupakan suatu entitas yang akan diteliti. Objek dapat berupa perusahaan, manusia, karyawan, dan lainnya (Jogiyanto, 2010). Objek pada penelitian ini adalah karakter personal sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran pada BPR di Kabupaten Gianyar.

Sesuai dengan rumusan masalah dan hipotesis yang telah diajukan, variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: 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. 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. Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas (Sugiyono, 2013:60). Karakter personal merupakan variabel moderasi dalam penelitian ini.

Definisi operasional variabel adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro, 2013:69). Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban di dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan,1986).

Karakter personal dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan diri dan pandangan pribadi masing-masing individu terhadap keberhasilan yang akan dicapainya di masa depan. Karakter personal ini memiliki dua sifat yang berbeda, yaitu optimistis dan pesimistis (Simon, 2008). Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi yang sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan,1998).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. 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*. 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.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh BPR yang ada di Kabupaten Gianyar sejumlah 26 BPR. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013:116). Sampel dalam penelitian sebanyak 10 BPR. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pendekatan *purposive sampling*.

Analisis statistik deskriptif dipergunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu data pada variabel penelitian. Analisis statistik deskriptif dilihat berdasarkan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum. Data memiliki kedudukan yang paling penting karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, oleh karena itu, benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Benar tidaknya data tergantung dari instrumen yang digunakan dalam

pengumpulan data. Instrumen yang baik harus memenuhi persyaratan valid dan reliabel.

Sebelum dilakukan teknik analisis regresi, uji asumsi klasik perlu dilakukan terlebih dahulu terhadap variabel-variabel yang ada agar tidak terjadi bias dalam pengujian ini. Uji asumsi klasik tersebut meliputi beberapa pengujian antara lain uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas. 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.

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

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

Keterangan:

- Y = senjangan anggaran
- a = konstanta
- X₁ = partisipasi penganggaran
- X₂ = karakter personal
- b₁- b₃ = koefisien regresi
- X₁X₂ = interaksi antara partisipasi penganggaran dengan karakter personal
- e = standar *error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel-variabel penelitian, antara lain minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi. Pengukuran rata-rata (*mean*) merupakan cara yang paling umum digunakan untuk mengukur nilai sentral dari suatu distribusi data. Sedangkan,

standar deviasi merupakan perbedaan nilai data yang diteliti dengan nilai rata-ratanya.

Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.3 yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.
Hasil Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	30	12,00	30,00	21,8333	4,06060
Karakteristik Personal	30	10,00	24,00	14,3667	4,30303
Senjangan Anggaran	30	12,00	36,00	21,4333	6,58987
Valid N (listwise)	30				

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat nilai minimum untuk partisipasi anggaran adalah 12,00 dan nilai maksimumnya adalah 30. Mean untuk partisipasi anggaran adalah 21,83, hal ini berarti rata-rata partisipasi anggaran sebesar 21,833. Standar deviasinya 4,06, hal ini berarti terjadi penyimpangan partisipasi anggaran terhadap nilai rata-ratanya yaitu sebesar 4,06.

Variabel karakteristik personal nilai minimumnya adalah 10 dan nilai maksimumnya adalah 24. Mean variabel karakteristik personal adalah 14,36, hal ini berarti bahwa rata-rata nilai karakteristik personal sebesar 14,36. Standar deviasinya sebesar 4,30, hal ini berarti terjadi penyimpangan nilai karakteristik personal terhadap nilai rata-ratanya sebesar 4,30. Variabel senjangan anggaran nilai minimumnya adalah 12 dan nilai maksimumnya adalah 36. Mean variabel senjangan anggaran adalah 21,43, hal ini berarti rata-rata senjangan anggaran sebesar 21,43. Standar deviasinya sebesar 6,58, hal ini berarti terjadi penyimpangan senjangan anggaran terhadap nilai rata-ratanya sebesar 6,58.

Pengujian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas merupakan pengujian ketepatan butir-butir pernyataan atau pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Sedangkan, uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui ketepatan jawaban kuisioner pada waktu yang berbeda. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 17. Hasil uji validitas data tersebut di atas menunjukkan nilai di atas 0,3, hal ini bermakna bahwa instrumen partisipasi penganggaran, karakteristik personal dan senjangan anggaran adalah valid. Hasil pengujian, reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hal ini berarti bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Untuk melihat apakah data yang digunakan dalam penelitian telah terdistribusi normal dapat dilihat dengan menggunakan uji non parametrik satu sampel Kolmogorov-Smirnov. Nilai *unstandardized residual* (0,956) memiliki nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* diatas 0,05. Hal ini berarti seluruh data berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *glejser*. Nilai signifikansi masing-masing variabel di atas $\alpha = 0,05$. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas. Metode untuk mengetahui adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah terlihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* lebih dari 0,1 atau VIF kurang dari 10, maka disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi. Hipotesis pertama diuji dengan menggunakan teknik

analisis regresi linear sederhana. Hasil pengujian hipotesis pertama dapat dilihat pada Tabel 3. yaitu sebagai berikut.

Tabel 3.
Hasil Uji Hipotesis Pertama

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-1,222	5,234		-,233	,817
	Partisipasi anggaran	1,038	,236	,639	4,400	,000

Sumber : data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 dapat dibuat suatu model persamaan regresi linear sederhana yaitu sebagai berikut.

$$Y = -1,22 + 1,038 X_1 + e$$

Tabel 3 menunjukkan tingkat signifikansi variabel partisipasi anggaran lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ dan koefisien bernilai (β_1) positif (1,038) maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan pada BPR di Kabupaten Gianyar, dan arah hubungannya adalah positif terhadap nilai perusahaan. Hal ini berarti, semakin tinggi partisipasi anggaran, semakin tinggi pula senjangan anggaran yang akan terjadi.

Hipotesis kedua diuji dengan menggunakan uji *moderated regression analysis* (MRA). Hasil pengujian hipotesis kedua dapat dilihat pada Tabel 4 yaitu sebagai berikut. Berdasarkan Tabel 4 dapat dibuat suatu model persamaan regresi yaitu sebagai berikut.

$$Y = -0,720 + 0,244 X_1 + 0,332X_2 + 0,038 X_1*X_2 + e$$

Tabel 4.
Hasil Uji Hipotesis Kedua

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,720	2,503		-,288	,776
	X1	,244	,113	,150	2,148	,041
	X2	,332	,160	,217	2,076	,048
	X1.X2	,038	,007	,713	5,359	,000

Sumber : data diolah, 2017

Tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa dua variabel independen yang dimasukkan dalam regresi dan satu variabel moderat, didapat variabel partisipasi anggaran dan karakteristik personal berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Variabel partisipasi anggaran memberikan nilai parameter 0,244 dengan tingkat signifikansi 0,041 dan variabel karakteristik personal memberikan nilai koefisien parameter 0,332 dengan tingkat signifikansi 0,048. Variabel moderat yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dan karakteristik personal ternyata signifikan (sig=0,00) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik personal merupakan variabel *moderating*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat diketahui bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima dan arah hubungannya adalah positif. 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, 2011). 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.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dapat diketahui bahwa karakteristik personal mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima. Karakter personal merupakan persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu. Penelitian mengenai pengaruh karakter personal pada senjangan anggaran sejauh ini masih cukup sedikit. Menurut Simon (2008) karakter personal dapat dibagi menjadi dua yaitu rasa pesimis dan optimis. Seseorang yang memiliki karakter optimis diperkirakan cenderung untuk tidak menciptakan senjangan anggaran meskipun orang tersebut memiliki kesempatan untuk melakukannya. Sementara seseorang yang memiliki karakter pesimis akan cenderung untuk menciptakan senjangan anggaran bila orang tersebut memiliki kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena keraguan yang dimilikinya (Maiga dan Jacobs, 2008).

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh Pradnyadari dan Krisnadewi (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan bahwa variabel karakter personal mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Maksum (2009) pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa karakter personal yang pesimis mampu memoderasi (memperkuat) hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Hal

ini berarti bahwa jika para bawahan memiliki karakter personal yang pesimis, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat diperoleh simpulan adalah sebagai berikut. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Sedangkan karakteristik personal memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran. Hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang diperoleh maka dapat dikemukakan saran untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memilih BPR di kabupaten yang berbeda untuk menyempurnakan penelitian agar dapat mencakup wilayah seluruh Bali. Begitu pula diharapkan untuk memperluas objek dan menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran, seperti mempertahankan kelompok, kecukupan sasaran anggaran, keterlibatan kerja dan budaya organisasi.

REFERENSI

- Adrianto, Yogi. 2008. Analisis pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang). Tesis pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ajzen, I. dan Fishbein, M. 2005. *The Influence of Attitudes on Behaviour*. In Albarracin, D. Jhonson, B.T., and Zanna, M.P. (eds) *The Handbook of Attitudes*, Erlbaum: 173-221.

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan. 1998. *Management Control System*. Ninth Edition. Boston: McGraw- HillCo.
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan. 2007. *Management Control System buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Apriyandi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack. *Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin*: Makasar.
- Burhanuddin. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran: Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi (Stui Kasus di BMT Se Yogyakarta). *skripsi pada Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta*.
- Dewi, Citra. 2013. Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada Senjangan Anggaran dengan *Budgetary Control* dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi universitas udayana* 5.3, 707-722.
- 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.
- Falikhatun. 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.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Haruman, Tendi dan Sri Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hermansyah. 2009. *Revisi Hukum Perbankan Undonesia*. Jakarta: Kencana.

- Ikhsan, Arfan.dan Ishak, Muhammad. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, N. dan Bambang Supomo. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE: Yogyakarta.
- Jensen, Michael C. dan W.H. Meekling. 1976. Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, pp: 305-360
- Jogiyanto. 2010. *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman - Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE
- 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. Pp: 39-60.
- Kasmir. 2002. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- 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.
- Maiga, Adam S. and Jacobs, Fred A. 2008. The Moderating Effect Manager's Ethical Judgment on The Relationship Between Budget Participation And Budget Slack. *Advances in Accounting*.Vol.23. pp.113–145. ISSN: 0882-6110
- Maksum, Azhar.2009. "Peran Ketidakpastian Lingkungan dan Karakter Personal dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran."*Jurnal Keuangan & Bisnis Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan* 1.1: 1-17.
- Merchant Kenneth A. 1985.*Budgeting and Propersity to Create Budgetary Slack*, *Accounting, Organization, and Society* 10: 201-210.
- Mulyadi, Jhon Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Otley, D.T. 1980. "The Contingency Theory Of Management Accounting Achievement and Prognosis". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 No.4 Hal. 413-428.
- Pradnyandari, A. A. Sg, Shinta Dewi,dan Krisnadewi, K.A. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal sebagai Pemoderasi.*E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 9(1), Pp: 17-26
- 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,J. Santos, HK Chatfield. 2007. An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis and Information Asymmetry on Budgetary Slack in The Hotel Industry.
- Setyari, Ni Putu Wiwin. 2007. Posisi Fungsi Intermediasi Bank Umum dan BPRdi Bali: Sebuah Kajian Komparatif, *Buletin Studi Ekonomi*, Vol .12, No. 2,hal. 122-133.
- Siegel, G., dan H.R. Marconi. 1989. Accounting of Behavioral. *South-Western Publishing, Co: Cincinnati, OH*, 1989.
- Simon, M., Houghton, S. M,dan Aquino, K. 2008. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*,15: 113.
- Sugiyono, 2013.*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, 2002, *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial: Peran Motivasi Kerja dan KulturOrganisasional Sebagai Variabel Moderating*, Tesis, UniversitasDiponegoro, Semarang
- 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 Diponogoro.
- 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.

- Wartono. 1998. Interaksi antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran Terhadap *Slack*. *Tesis S-2 UGM*.
- 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.
- Young, S.M. 1985. *Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal Accounting Research* (Autumn) 23: 829-842.