

Pengaruh Kapasitas Individu dan Asimetri Informasi pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi

Ida Bagus Putu Satriya Wibawa Putra Guntur¹
Ida Bagus Dharmadiaksa²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: satriya.wibawaguntur@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pusat PT.Bank Pembangunan Daerah Bali. Jumlah sampel yang diperoleh yaitu 158 observasian. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh kapasitas individu pada senjangan anggaran dan asimetri informasi pada senjangan anggaran. Penerapan budaya organisasi (*tri hita karana*) yang baik pada seluruh karyawan dalam menjalankan kewajiban mampu meminimalisir terjadinya tindakan oportunistik yaitu senjangan anggaran. Implikasi teoritis penelitian adalah sebagai tambahan referensi penelitian selanjutnya mengenai penelitian yang berkaitan dengan teori atribusi dan teori keagenan. Disisi lain implikasi praktis penelitian adalah untuk memberikan berbagai pertimbangan kepada pihak perusahaan agar mampu meminimalisir terjadinya senjangan anggaran.

Kata Kunci: Kapasitas individu, asimetri informasi, senjangan anggaran dan budaya organisasi

ABSTRACT

This research was conducted at the Head Office of the Regional Development Bank of Bali. The number of samples obtained was 158 observations. Based on the results of the study, it is known that organizational culture is able to moderate the influence of individual capacity on budgetary slack and information asymmetry on budgetary slack. The application of good organizational culture (tri hita karana) to all employees in carrying out their obligations is able to minimize the occurrence of opportunistic actions, namely budgetary slack. The theoretical implications of the research are in addition to references to further research regarding research relating to attribution theory and agency theory. On the other hand the practical implications of research are to provide various considerations to the company in order to be able to minimize the occurrence of budgetary slack.

Keywords: Individual capacity, information asymmetry, budgetary slack and organizational culture

PENDAHULUAN

Senjangan anggaran adalah proses penganggaran yang ditemukan adanya distorsi secara sengaja dengan menurunkan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan sehingga target anggaran dapat dicapai dengan mudah (Suartana, 2010: 137). Senjangan anggaran adalah tindakan bawahan menyatakan terlalu rendah kapabilitas atau kemampuan produktifnya ketika mengusulkan anggaran (Young, 1985). Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:

176) senjangan anggaran adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut.

Terjadinya suatu senjangan anggaran dapat mengakibatkan tidak tercapainya kinerja terbaik suatu instansi pemerintah, badan usaha milik daerah maupun suatu organisasi. Dugaan senjangan anggaran terjadi pada Rencana Bisnis Bank PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Tahun Anggaran 2015-2017.

Tabel 1.
Ringkasan Rencana Bisnis Bank dan Realisasi pada Annual Report PT.
Bank Pembangunan Daerah Bali Tahun Anggaran 2016-2017
(dalam jutaan rupiah)

No	Uraian	Tahun 2016	
		RBB	Realisasi
1	Kredit yang Diberikan	16.205.062	15.624.000
2	Pendapatan Bunga Bersih	1.399.690	1.495.000
No	Uraian	Tahun 2017	
		RBB	Realisasi
1	Kredit yang Diberikan	17.030.587	16.239.000
2	Pendapatan Bunga Bersih	1.547.426	1.624.000

Sumber: Data diolah, 2018

Dugaan terjadinya senjangan anggaran dapat dinilai pada saat anggaran direalisasikan. Senjangan anggaran terjadi apabila realisasi pendapatan cenderung melebihi target yang telah dianggarkan, sedangkan realisasi dana yang dikeluarkan untuk belanja dibawah target yang telah dianggarkan. Karena lokasi penelitian ini pada badan usaha milik daerah yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Bali maka, sumber pendapatan utama dari perusahaan adalah pendapatan bunga bersih yang diperoleh dari bunga pinjaman kredit yang dilakukan oleh nasabah. Oleh karena itu, pada Ringkasan Rencana Bisnis Bank pada Tabel 1

diatas hanya menggunakan poin kredit yang diberikan dan pendapatan bunga bersih. Tabel 1 menunjukkan adanya indikasi terjadinya senjangan anggaran di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. Hal ini dapat dilihat dari realisasi pendapatan bunga bersih cenderung lebih tinggi dari yang dianggarkan, dan di sisi lain realisasi pemberian kredit kepada nasabah selalu lebih rendah daripada yang dianggarkan. Keadaan tersebut diduga sengaja dilakukan agar target anggaran lebih mudah untuk dicapai sehingga kinerja perusahaan terlihat baik.

Adapun indikator-indikator yang dapat memengaruhi terjadinya suatu senjangan anggaran diantaranya yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kapasitas individu, asimetri informasi, penekanan anggaran, ketidakpastian lingkungan. Namun dalam penelitian ini yang digunakan sebagai variabel penelitian yaitu kapasitas individu dan asimetri informasi. Karena variabel lainnya yang mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran seperti partisipasi penyusunan anggaran, penekanan anggaran dan ketidakpastian lingkungan memperoleh hasil penelitian yang konsisten. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti kembali pengaruh variabel kapasitas individu dan asimetri informasi pada senjangan anggaran. Selain itu berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya terkait senjangan anggaran, variabel kapasitas individu dan asimetri informasi memiliki nilai R^2 yang cukup tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya sehingga sangat mempengaruhi tercipta atau tidaknya suatu senjangan anggaran. Akan tetapi dari sekian banyak penelitian yang dilakukan mengenai senjangan anggaran, fenomena tersebut masih terus terjadi sehingga peneliti tertarik melanjutkan penelitian dengan menggunakan variabel tersebut.

Kapasitas individu digunakan sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini karena termasuk sebagai salah satu kekuatan internal dari teori atribusi yaitu teori tentang perilaku seseorang. Seorang karyawan yang lebih memiliki kekuatan internal yang kuat (memiliki kapasitas individu dan kemampuan atau usaha yang baik) akan memiliki hasil kinerja individu yang baik sehingga mencerminkan sebagai individu yang berkualitas. Individu yang berkualitas yaitu individu yang memiliki pengetahuan, pelatihan dan pengalaman yang cukup dinilai mampu mengoptimalkan pengalokasian sumber daya sehingga mampu meminimalisir terjadinya selisihan anggaran. Kapasitas individu terbentuk dari proses pendidikan, pelatihan maupun pengalaman seseorang. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, rutin mengikuti pelatihan dan memiliki pengalaman penyusunan anggaran yang cukup dinilai mampu untuk mengoptimalkan sumber daya dan mampu menghindari tindakan oportunistik yaitu menciptakan selisihan anggaran. Hal ini sejalan dengan teori atribusi yang menyatakan bahwa semakin tinggi kekuatan internal (kapasitas individu dan kemampuan atau usaha) seseorang dibandingkan kekuatan eksternalnya (kesulitan dalam pekerjaan) maka akan mampu meminimalisir terjadinya selisihan anggaran.

Indikator lain yang dapat memengaruhi terjadinya suatu selisihan anggaran adalah asimetri informasi. Asimetri informasi dipilih sebagai salah satu indikator yang dapat memengaruhi terjadinya suatu selisihan anggaran. Karena menurut Baiman dan Evans III (1983) asimetri informasi menggambarkan suatu keadaan ketika agen memiliki informasi yang dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan antara *agent* dan *principal*, dengan kata lain *agent*

memiliki informasi yang relevan terhadap proses pembuatan keputusan penganggaran sementara *principal* tidak memiliki informasi yang cukup relevan. Asimetri informasi terjadi ketika salah satu pihak memiliki cukup pengetahuan tentang perusahaan, sementara yang lain tidak (Hanifah, 2013).

Sejalan dengan teori keagenan mengemukakan bahwa asimetri informasi dapat merubah tingkat partisipasi menuju terjadinya senjangan anggaran, karena suatu informasi digunakan sebagai suatu barang komoditi yang dapat diperjualbelikan oleh agen sehingga manusia akan bertindak oportunistik yaitu mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Dimana seorang agen akan termotivasi menciptakan senjangan anggaran untuk meningkatkan kompensasi dan jenjang karir di masa depan.

Penelitian mengenai pengaruh kapasitas individu pada senjangan anggaran dan pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran penting untuk dilakukan kembali karena dari sekian hasil penelitian terdahulu yang menggunakan variabel kapasitas individu, fenomena senjangan anggaran masih terjadi sampai saat ini. Salah satu penelitian yang pernah dilakukan oleh Erina dan Suartana (2016), Pradani dan Erawati (2016) dan Maheni dan Dwiana Putra (2018) menyatakan bahwa kapasitas individu berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Namun sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Basyir (2016) maupun Tresnayani dan Gayatri (2016) menunjukkan kapasitas individu berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Penelitian terkait pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran yang dilakukan oleh Young (1985) menunjukkan bahwa senjangan akan timbul

bila bawahan menyembunyikan atau merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Wati dan Damayanthi (2017), Antari dan Sukartha (2017) dan Ayuni dan Erawati (2018) juga mendukung adanya pengaruh positif asimetri informasi pada senjangan anggaran. Hasil yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007), Anggraeni (2008) dan Bangun, Andani, dan Sugianto (2012) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap senjangan anggaran, yaitu dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut yang melatarbelakangi penelitian ini untuk terus dilanjutkan. Perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya bisa dipecahkan dengan menggunakan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) (Govindarajan, 1986). Pendekatan kontijensi adalah sistem terbuka pada suatu perusahaan yang sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan guna mempertahankan kelangsungan hidup usaha (Suartana, 2011: 124). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin memengaruhi kapasitas individu dengan senjangan anggaran, dan asimetri informasi dengan senjangan anggaran. Variabel yang diperkirakan dapat memengaruhi hubungan tersebut adalah Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi yang dituangkan ke dalam bentuk norma-norma perilaku para individu kelompok organisasi di tempat individu tersebut bekerja (Hofstede et al

dalam Maharani dan Ardiana (2015). Hofstede (2010: 46) dalam Ariyanto (2014) menyatakan bahwa budaya lokal akan memengaruhi budaya organisasi. Hal ini disebabkan karena sebelum bergabung dengan organisasi, individu (karyawan) terlebih dahulu telah dipengaruhi oleh berbagai lembaga atau institusi sosial yang secara rutin menanamkan nilai-nilai dan norma-norma serta membentuk perilaku, seperti keluarga, komunitas, bangsa, sistem pendidikan, suku dan agama.

Karena PT. Bank Pembangunan Daerah Bali merupakan badan usaha milik daerah yang mayoritas karyawan beragama Hindu. Maka salah satu contoh budaya lokal yang diadopsi menjadi budaya organisasi adalah *Tri Hita Karana*. *Tri hita karana* adalah sebuah filosofi yang sekaligus menjadi konsep kehidupan dan sistem kebudayaan masyarakat Bali. Konsep budaya *tri hita karana* merupakan konsep harmonisasi hubungan yang selalu dijaga masyarakat Hindu Bali yang meliputi: *parahyangan* (hubungan manusia dengan Tuhan), *pawongan* (hubungan antar-manusia), dan *palemahan* (hubungan manusia dengan lingkungan) yang bersumber dari kitab suci agama Hindu Baghavat Gita.

Di dalam *parahyangan* terdapat ajaran tentang keyakinan dalam agama Hindu yang disebut *Sraddha*. Terdapat lima keyakinan dasar dalam agama Hindu yang disebut *Panca Sraddha*. Salah satu bagian dari *panca sraddha* yaitu *karma phala sraddha* yang artinya percaya dengan segala perbuatan pasti membuatkan hasil dan diterima oleh yang melakukannya. Apabila dikaitkan dengan perilaku disfungsional seperti menciptakan senjangan anggaran, *tri hita karana* memiliki peran penting dalam menurunkan tingkat senjangan anggaran karena, setiap

individu percaya dengan adanya *karma phala* dari setiap perbuatan mereka yang akan dipertanggungjawabkan secara individu kepada Tuhannya.

Teori atribusi menjelaskan, perilaku seseorang yang ikut serta dalam menyusun anggaran akan dipengaruhi oleh kombinasi antara kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal adalah kekuatan yang berasal dari dalam diri seseorang berupa kapasitas individu maupun kemampuan atau usaha seseorang. Kapasitas individu terbentuk dari tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman seseorang sehingga terciptanya individu yang berkualitas. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki ilmu pengetahuan tinggi, rutin mengikuti pelatihan dan memiliki pengalaman cukup sehingga mampu mengoptimalkan pengalokasian sumber daya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Erina (2016), Pradani (2016) dan Maheni (2018) menunjukkan hasil bahwa kapasitas individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

Berdasarkan teori atribusi dan hasil penelitian terdahulu yang se arah, jika seorang karyawan memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki ilmu pengetahuan yang cukup, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman melakukan penyusunan anggaran) dinilai mampu untuk mengoptimalkan sumber daya sehingga mampu meminimalisir terciptanya suatu senjangan anggaran. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Kapasitas Individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran.

Sukartha (2007) menyatakan karena unit analisis dalam teori keagenan adalah kontrak yang melandasi hubungan antara prinsipal dan agen, maka fokus dari teori ini adalah kontrak yang paling efisien yang mendasari hubungan antara *prinsipal* dan *agent*. Dalam teori keagenan yang disebut dengan kontrak yang efisien adalah kontrak yang memenuhi dua faktor, yaitu: 1) *agent* dan *principal* memiliki informasi yang simetris, yang artinya baik agen maupun principal memiliki kualitas dan jumlah informasi yang sama sehingga tidak terdapat informasi yang tersembunyi dan dapat digunakan untuk keuntungan dirinya sendiri, 2) risiko yang dipikul *agent* berkaitan dengan imbal jasanya adalah kecil, yang berarti bahwa *agent* mempunyai kepastian yang tinggi mengenai imbalan yang diterimanya.

Eisenhardt (1989) menjelaskan teori keagenan memiliki tiga asumsi, yaitu: 1) asumsi tentang sifat manusia, yaitu sifat manusia yang mengutamakan kepentingan sendiri (*self interest*), keterbatasan rasionalitas atau daya pikir terhadap persepsi masa depan (*bounded rationality*), dan lebih cenderung untuk menghindari resiko. 2) asumsi tentang keorganisasian adalah konflik antar anggota organisasi efisiensi dan asimetri informasi yang terjadi antara *principal* dan *agent*; 3) asumsi tentang informasi adalah informasi dianggap sebagai barang komoditi yang dapat diperjualbelikan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sujana (2010) yang menguji Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *budgetary Slack*. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa asimetri

informasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardanari dan Putra (2014), Wati dan Damayanthi (2017), Antari dan Sukartha (2017) dan Ayuni dan Erawati (2018) yang mendapatkan hasil bahwa asimetri informasi memengaruhi timbulnya senjangan anggaran.

Berdasarkan teori keagenan dan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang se arah, jika kontrak yang efisien tidak terlaksana dengan baik dan didukung tiga asumsi teori keagenan yaitu sifat manusia yang selalu mementingkan diri sendiri, cenderung menghindari resiko, dan hubungan antara pihak bawahan dan pihak atasan dilandasi oleh asimetri informasi maka pihak bawahan akan bertindak oportunistik yaitu mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Pihak bawahan akan termotivasi untuk menciptakan senjangan anggaran untuk meningkatkan kompensasi dan jenjang karir di masa mendatang.

H₂: Asimetri Informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran.

Terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kapasitas individu pada senjangan anggaran. Penelitian sebelumnya yang mendukung adanya pengaruh positif kapasitas individu pada senjangan anggaran yaitu penelitian yang dilakukan oleh Basyir (2016) maupun Tresnayani dan Gayatri (2016) mendapatkan bukti empiris bahwa kapasitas individu yang berkualitas lebih cenderung untuk melakukan senjangan anggaran. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Erina dan Suartana (2016), Pradani dan Erawati (2016) dan Maheni dan Dwiana Putra (2018) menunjukkan hasil yang berbeda,

yaitu kapasitas individu yang berkualitas dapat memengaruhi penurunan terjadinya senjangan anggaran. Ketidakkonsistenan yang terjadi diduga karena hubungan antara kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor kondisional. Menurut peneliti salah satu faktor kondisional dalam hubungan tersebut adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai kepercayaan yang dituangkan kedalam bentuk norma-norma yang dapat memengaruhi cara individu bertindak dalam organisasi. Hofstede (2010:46) dalam Ariyanto (2014) menyatakan bahwa budaya lokal akan mempengaruhi budaya organisasi. Karena karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali mayoritas beragama Hindu maka budaya lokal yang mampu diadopsi menjadi budaya organisasi yaitu *tri hita karana*. *Tri hita karana* merupakan sebuah pelumas dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain penerapan *tri hita karana* membuat interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya konflik, dan meningkatkan efisiensi serta mengurangi adanya perilaku yang menyimpang. Karena tujuan dari *tri hita karana* adalah menciptakan hubungan yang harmonis. Berkaitan dengan hubungan harmonis manusia dengan Tuhan, terdapat lima keyakinan dasar dalam agama Hindu yaitu *panca sraddha* salah satunya adalah yakin dengan adanya *karma phala* dari setiap perbuatan yang akan dipertanggungjawabkan secara individu kepada tuhan.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya dan teori-teori yang mendukung maka, jika suatu individu memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki pengetahuan yang cukup, rutin mengikuti pelatihan dan

berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran), serta menerapkan budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya sebagai seorang karyawan maka individu akan cenderung berbuat baik dan jujur dalam setiap tindakan yang dilakukannya termasuk dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini juga dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan perusahaan, sehingga karyawan akan senantiasa berpartisipasi penuh dalam memajukan organisasi serta mendorong keinginan karyawan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Dari pemaparan tersebut diduga budaya organisasi memperkuat pengaruh kapasitas individu pada senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H₃: Budaya Organisasi memperkuat pengaruh kapasitas individu pada senjangan anggaran.

Terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Ardanari dan Putra (2014), Wati dan Damayanthi (2017), Antari dan Sukartha (2017) dan Ayuni dan Erawati (2018) juga mendukung informasi asimetri berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Hasil yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007) dan Sugianto (2012) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Peneliti menduga ketidakkonsistenan tersebut disebabkan oleh faktor kondisional salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai kepercayaan yang dituangkan kedalam bentuk norma-norma yang dapat memengaruhi cara individu bertindak dalam organisasi. Hofstede (2010:46) dalam Dodik (2014) menyatakan bahwa

budaya lokal akan mempengaruhi budaya organisasi. Karena karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali mayoritas beragama Hindu, maka budaya lokal yang mampu diadopsi menjadi budaya organisasi yaitu *tri hita karana*. Pada salah satu bagian dari *Tri hita karana* yaitu *pawongan* (hubungan antar sesama manusia) ditekankan agar sesama umat beragama untuk selalu mengadakan komunikasi yang baik, saling menghormati dan saling menghargai antar sesama umat manusia. Penerapan *tri hita karana* membuat interaksi sosial pada karyawan perusahaan menjadi lancar, mengurangi terjadinya konflik, dan meningkatkan efisiensi serta mengurangi adanya perilaku yang menyimpang karena tujuan dari *tri hita karana* adalah menciptakan hubungan yang harmonis.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya dan teori-teori yang mendukung maka, jika suatu individu mengimplementasi bagian dari *tri hita karana* yaitu *parahyangan* (hubungan manusia dengan tuhan) dan *pawongan* (hubungan antar manusia) pada organisasi akan sangat berpengaruh pada perilaku keseharian individu seperti dapat melakukan komunikasi yang baik, saling menghormati, saling menghargai, bersikap jujur dan lain sebagainya. Hal tersebut akan menciptakan suasana yang harmonis dan kondusif sehingga mampu menurunkan adanya asimetri informasi antara pihak atasan maupun pihak bawahan dan dapat meminimalisir perilaku penyimpangan seperti senjangan anggaran.

H₄: Budaya organisasi memerlemah pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini yaitu pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. Karena diduga terjadi suatu senjangan anggaran pada Rencana Bisnis Bank Tahun Anggaran 2016-2017. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kapasitas individu (X1) dan asimetri informasi (X2).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Divisi PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh kepala dan pegawai dari seluruh Divisi PT. Bank Pembangunan Daerah Bali.

Analisis regresi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan variabel bebas. Pada penelitian ini menggunakan analisis linear berganda. Model regresi linear berganda yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y : Senjangan Anggaran
- α : Konstanta
- β_1 : Koefisien regresi variabel kapasitas individu
- β_2 : Koefisien regresi variabel asimetri informasi
- X₁ : Kapasitas individu
- X₂ : Asimetri informasi
- ε : *error*

Moderated Regression Analysis bertujuan untuk mengetahui peran suatu variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah korelasi antara suatu variabel

bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). MRA merupakan aplikasi khusus dalam analisis regresi linier berganda di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 X_1 * Z + \beta_5 X_2 * Z + \varepsilon \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- Y : Senjangan Anggaran
- A : Konstanta
- X₁ : Kapasitas Individu
- X₂ : Asimetri Informasi
- Z : Budaya Organisasi
- X₁*Z : Interaksi antara Kapasitas Individu dengan Budaya Organisasi
- X₂*Z : Interaksi antara Asimetri Informasi dengan Budaya Organisasi
- β₁- β₅ : Koefisien Regresi
- ε : *error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kapasitas individu dan asimetri informasi pada senjangan anggaran dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi di Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dipilih secara *purposive sampling* yaitu seluruh kepala divisi dan pegawai masing-masing divisi di kantor pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Bali dengan kriteria memiliki pendidikan terakhir minimal S1, menjabat atau lama bekerja minimal 3 tahun dan ikut terlibat dalam proses penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Berikut merupakan tabel proses penentuan sampel sesuai dengan kriteria diatas:

Tabel 2.
Seleksi Sampel Berdasarkan Kriteria

No	Kriteria	Sampel
1.	Seluruh Kepala dan Pegawai masing-masing Divisi di Kantor Pusat Pt. Bank Pembangunan Daerah Bali	222
2.	(Memiliki pendidikan dibawah S1)	(13)
3.	(Bekerja dibawah 3 tahun)	(35)
4.	(Tidak ikut terlibat proses penyusunan anggaran)	(16)
Total sampel yang sesuai dengan kriteria		158

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 158 orang. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuisioner yang dikirim langsung peneliti.

Statistik Deskriptif dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan informasi tentang karakteristik variabel penelitian, antara lain nilai minimum, maksimum, mean dan standar deviasi. Untuk mengukur nilai sentral dari suatu distribusi data umumnya digunakan pengukuran rata-rata (mean), sedangkan untuk mengukur perbedaan nilai data yang diteliti dengan nilai rata-ratanya digunakan standar deviasi. Statistik deskriptif dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3.
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Kapasitas Individu	158	6,00	23,99	19,06	4,89919
Asimetri Informasi	158	6,00	23,61	11,47	5,14226
Budaya Organisasi	158	12,00	50,37	37,38	9,56136
Senjangan Anggaran	158	5,00	20,56	9,75	3,98390

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3 dijelaskan bahwa nilai dari statistik deskriptif yang meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi dengan N sebanyak 158 responden yang diolah. Nilai minimum variabel kapasitas individu sebesar 6 dan nilai maksimum sebesar 23,99. Nilai rata-rata variabel kapasitas

individu sebesar 19,06 hal ini berarti rata-rata kapasitas individu pada sampel amatan dalam penelitian ini bernilai 19,06. Deviasi standar variabel kapasitas individu adalah 4,89919 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai kapasitas individu pada nilai rata-ratanya sebesar 4,89919.

Nilai minimum variabel asimetri informasi sebesar 6 dan nilai maksimum sebesar 23,61. Nilai rata-rata variabel asimetri informasi sebesar 11,47 hal ini berarti rata-rata asimetri informasi pada sampel amatan dalam penelitian ini bernilai 19,06. Deviasi standar variabel asimetri informasi adalah 5,14226 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai asimetri informasi pada nilai rata-ratanya sebesar 5,14226.

Nilai minimum variabel budaya organisasi adalah sebesar 12 dan nilai maksimum sebesar 50,37. Nilai rata rata variabel budaya organisasi sebesar 37,38 hal ini berarti rata-rata budaya organisasi pada sampel amatan dalam penelitian ini bernilai 37,38. Deviasi standar variabel budaya organisasi adalah 9,56136 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai budaya organisasi pada nilai rata-ratanya sebesar 9,56136.

Nilai minimum dari variabel senjangan anggaran sebesar 5 dan nilai maksimum sebesar 20,56. Nilai rata-rata variabel senjangan anggaran sebesar 9,75 hal ini berarti rata-rata senjangan anggaran pada sampel amatan dalam penelitian ini bernilai 9,75. Deviasi standar variabel senjangan anggaran adalah 3,98390 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai senjangan anggaran pada nilai rata-ratanya sebesar 3,98390.

Analisis regresi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan variabel bebas. Analisis regresi linear berganda diolah dengan bantuan SPSS. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig.	Hasil
	B	Std. Error.	Beta			
Constant	13,987	1,439		9,723	0,000	
X1	-0,393	0,053	-0,484	-7,468	0,000	Diterima
X2	0,284	0,500	0,367	5,671	0,000	Diterima
Adjusted R _{square}	: 0,574					
F _{hitung}	: 106,939					
Sig F _{hitung}	: 0,000					

Sumber: Data diolah, 2018

Persamaan regresi yang dihasilkan melalui analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Y = 13,987 + -0,393X_1 + 0,284X_2 + \varepsilon$$

Nilai konstanta (α) sebesar 13,987 memiliki arti jika variabel kapasitas individu dan asimetri informasi dinyatakan konstan pada angka 0, maka nilai senjangan anggaran sebesar 13,987.

Koefisien regresi β_1 untuk variabel kapasitas individu sebesar -0,393. Koefisien regresi yang bernilai negatif memiliki arti jika kapasitas individu meningkat sebesar satu satuan, maka senjangan anggaran akan berkurang sebesar -0,393 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Koefisien regresi β_2 untuk variabel asimetri informasi sebesar 0,284. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika asimetri informasi

meningkat sebesar satu satuan, maka senjangan anggaran akan meningkat sebesar 0,284 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Koefisien determinasi yang digunakan pada analisis regresi linear berganda adalah nilai Adjusted R^2 . Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Adjusted R^2 sebesar 0,574. Ini berarti perubahan yang terjadi pada senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh kapasitas individu dan asimetri informasi sebesar 57,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,000. Signifikansi ini jelas lebih kecil dari Alpha ($\alpha = 0,05$) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakan model regresi.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kapasitas individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran. Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi uji t untuk variabel kapasitas individu sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien regresi bernilai negatif yaitu sebesar $-0,393$. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis pertama H_1 diterima. Artinya secara parsial kapasitas individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran. Bila dilihat dari frekuensi karakteristik responden, responden berjenis kelamin laki-laki lebih dominan memiliki kapasitas individu yang baik daripada responden berjenis kelamin perempuan. Namun baik respon laki-laki maupun perempuan memiliki rata-rata kapasitas individu yang baik sehingga mampu meminimalisir terjadinya senjangan anggaran.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitan Erina dan Suartana (2016), Pradani dan Erawati (2016) dan Maheni dan Dwiana Putra (2018) yang menunjukkan bahwa kapasitas individu berpengaruh negatif pada senjangan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori atribusi dimana apabila seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali lebih memiliki kekuatan internal (kapasitas individu dan kemampuan atau usaha) yang kuat daripada kekuatan eksternalnya (kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan) akan mampu menghindari tindakan oportunistik yaitu menciptakan senjangan anggaran dan begitu juga sebaliknya.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Pada tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi uji t untuk variabel asimetri informasi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,284. Artinya hipotesis kedua diterima, hal ini bermakna bahwa secara parsial asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran. Bila dilihat dari frekuensi karakteristik responden, responden berjenis kelamin laki-laki lebih dominan melakukan asimetri informasi atau memiliki informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan penyusunan anggaran daripada responden berjenis kelamin perempuan sehingga terciptanya asimetri informasi pada hubungan kontraktual antara *principal* dan *agent* akan memotivasi karyawan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk meningkatkan kompensasi dan jenjang karir di masa mendatang.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2010) yang menguji Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran,

Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary Slack* bahwa asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardanari dan Putra (2014), Wati dan Damayanthi (2017), Antari dan Sukartha (2017) dan Ayuni dan Erawati (2018) yang mendapatkan hasil bahwa asimetri informasi mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori keagenan. Jika kontrak yang efisien tidak terlaksana dengan baik yaitu terciptanya informasi yang simetris dan ditambah dengan terjadinya tiga asumsi teori keagenan yang dikemukakan oleh Eisenhardt (1989) sifat manusia yang selalu mementingkan diri sendiri, cenderung menghindari resiko, dan hubungan antara pihak bawahan dan pihak atasan dilandasi oleh asimetri informasi. Maka pihak bawahan akan bertindak oportunistik yaitu mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Sehingga pihak bawahan akan termotivasi untuk menciptakan senjangan anggaran guna meningkatkan kompensasi dan jenjang karir di masa mendatang.

Hasil analisis regresi moderasi disajikan pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5.
Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig.	Hasil
	B	Std.Error	Beta			
Constant	19,637	3,735		5,258	0,000	
X1	-0,539	0,142	-0,663	-3,795	0,000	Diterima
X2	0,471	0,145	0,608	3,239	0,001	Diterima
Z	-0,262	0,109	-0,630	-2,399	0,018	
X1_Z	0,011	0,004	0,842	2,603	0,010	Diterima
X2_Z	-0,009	0,004	0,322	-2,149	0,033	Diterima
Adjusted R _{square}	: 0,673					
F _{hitung}	: 65,505					
Sig F _{hitung}	: 0,000					

Sumber: Data diolah, 2018

Persamaan regresi yang dihasilkan melalui uji MRA adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 X_1 * Z + \beta_5 X_2 * Z + \varepsilon$$
$$Y = 19,637 - 0,539 + 0,471 - 0,262 + 0,011 - 0,009 + \varepsilon$$

Koefisien moderat β_4 antara kapasitas individu dengan budaya organisasi adalah sebesar 0,011 menunjukkan bahwa bila interaksi antara kapasitas individu dengan budaya organisasi naik satu satuan maka senjangan anggaran meningkat sebesar 0,011 satuan dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Koefisien moderat β_5 antara asimetri informasi dengan budaya organisasi adalah sebesar -0,009 menunjukkan bahwa bila interaksi antara asimetri informasi dengan budaya organisasi naik satu satuan maka senjangan anggaran berkurang sebesar -0,0009 satuan dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Koefisien determinasi yang digunakan pada analisis regresi linear berganda adalah nilai *Adjusted R²*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R²* sebesar 0,673. Ini berarti perubahan yang terjadi pada senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh variabel kapasitas individu, asimetri informasi dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi sebesar 67,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,000. Signifikansi ini jelas lebih kecil dari Alpha ($\alpha = 0,05$) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakan model regresi.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh negatif kapasitas individu pada senjangan anggaran. Koefisien regresi

variabel interaksi bernilai positif sebesar 0,011 dan nilai signifikansi uji t untuk variabel interaksi kapasitas individu dengan budaya organisasi berdasarkan Tabel 5 sebesar $0,010 < 0,05$. Ini berarti bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh negatif kapasitas individu pada selisihan anggaran tersebut diterima. Bila dilihat dari frekuensi karakteristik responden, baik responden berjenis kelamin laki-laki lebih maupun responden berjenis kelamin perempuan apabila memiliki kapasitas individu yang baik dan menerapkan budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya sebagai karyawan akan semakin mampu meminimalisir terjadinya selisihan anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan seorang karyawan yang memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki pengetahuan yang cukup, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran), serta menerapkan budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya sebagai seorang karyawan, maka karyawan akan berbuat baik dan jujur dalam setiap tindakan yang dilakukannya termasuk dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini juga akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, sehingga karyawan akan senantiasa berpartisipasi penuh dalam memajukan organisasi serta mendorong keinginan karyawan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Sehingga peluang untuk terjadinya selisihan anggaran semakin kecil.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa budaya organisasi melemahkan pengaruh positif asimetri informasi pada selisihan anggaran. Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien regresi bernilai -0,009 dan nilai signifikansi uji t

sebesar $0,033 < 0,05$. Ini berarti bahwa hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasi mampu memerlemah pengaruh positif asimetri informasi pada senjangan anggaran tersebut dapat diterima. Bila dilihat dari frekuensi karakteristik responden, responden berjenis kelamin laki-laki lebih dominan melakukan asimetri informasi atau merahasiakan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan penyusunan anggaran kepada atasan daripada responden berjenis kelamin perempuan. Namun hal tersebut dapat diminimalisir dengan diterapkannya budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya sebagai karyawan sehingga terciptanya komunikasi yang baik dan hubungan yang harmonis antara *agent* dan *principal* sehingga mampu meminimalisir terjadinya senjangan anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika seorang karyawan mengadopsi budaya *tri hita karana* dan mengimplementasi bagian dari *tri hita karana* yaitu *parahyangan* (hubungan manusia dengan tuhan) dan *pawongan* (hubungan antar manusia) saat melaksanakan kewajibannya, maka karyawan pada perilaku kesehariannya dapat melakukan komunikasi yang baik, saling menghormati, saling menghargai, bersikap dan beriskap jujur terhadap sesama maupun pihak atasan. Maka, hal tersebut akan menciptakan suasana yang harmonis dan kondusif sehingga mampu menurunkan adanya asimetri informasi antara pihak atasan maupun pihak bawahan sehingga mampu meminimalisir perilaku penyimpangan seperti senjangan anggaran.

Hasil penelitian ini mendukung teori atribusi yang menyatakan bahwa seluruh pegawai divisi lebih memiliki kekuatan internal (kapasitas individu dan

kemampuan atau usaha) yang kuat daripada merasakan kekuatan eksternalnya sehingga mampu menghindari tindakan oportunistik yaitu menciptakan senjangan. Hasil penelitian juga mendukung teori keagenan bahwa terjadinya asimetri informasi dapat memotivasi pegawai untuk melakukan senjangan anggaran. Namun hal tersebut dapat diminimalisir dengan menerapkan budaya organisasi mengimplementasi bagian dari *tri hita karana* yaitu *parahyangan* (hubungan manusia dengan tuhan) dan *pawongan* (hubungan antar manusia) saat melaksanakan kewajibannya, maka karyawan melakukan komunikasi yang baik, saling menghormati, saling menghargai, bersikap dan beriskap jujur terhadap sesama maupun pihak atasan.

Penelitian ini digunakan untuk memberikan berbagai pertimbangan kepada pihak perusahaan agar mampu menimalisir terjadinya senjangan anggaran. Dan diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat menimbulkan tingginya senjangan anggaran.

SIMPULAN

Seorang karyawan memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran) mampu mengoptimalkan sumber daya sehingga dapat meminimalisir terjadinya senjangan anggaran.

Seorang karyawan yang memiliki kelebihan informasi terkait dengan penyusunan anggaran, akan bersikap oportunistik dengan merahasiakan informasi

atau memberikan informasi yang bias kepada pihak atasan sehingga menciptakan suatu senjangan anggaran.

Seorang karyawan yang memiliki kapasitas individu yang baik (memiliki pengetahuan yang cukup, rutin mengikuti pelatihan dan berpengalaman dalam melakukan penyusunan anggaran) serta menerapkan budaya organisasi dalam melaksanakan kewajibannya, karyawan akan berbuat baik dan jujur dalam setiap tindakan yang dilakukannya termasuk dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini juga akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, sehingga karyawan akan senantiasa berpartisipasi penuh dalam memajukan organisasi, maka peluang untuk terjadinya senjangan anggaran semakin kecil.

Seorang karyawan yang mengadopsi budaya *tri hita karana* dan mengimplementasi bagian dari *tri hita karana* yaitu *parahyangan* (hubungan manusia dengan tuhan) dan *pawongan* (hubungan antar manusia) saat melaksanakan kewajibannya, maka karyawan pada perilaku kesehariannya dapat melakukan komunikasi yang baik, saling menghormati, saling menghargai, bersikap dan beriskap jujur terhadap sesama maupun pihak atasan. Maka terciptanya suasana yang harmonis dan kondusif dan mampu menurunkan adanya asimetri informasi antara pihak atasan maupun pihak bawahan sehingga mampu meminimalisir perilaku penyimpangan seperti senjangan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif pada senjangan anggaran maka untuk meminimalisir adanya asimetri informasi disarankan kepada perusahaan untuk lebih meningkatkan mekanisme transparansi dalam hal pengungkapan informasi dan meningkatkan kedekatan

antara pihak atasan dan bawahan. Selain itu, diharapkan pihak atasan berperan aktif dalam memonitor seluruh informasi informasi yang ada ataupun yang dimiliki oleh pihak bawahan agar terciptanya keselarasan informasi.

Penelitian ini menggunakan variabel kapasitas individu, asimetri informasi dan budaya organisasi sebagai pemoderasi dengan nilai adjusted R² sebesar 67,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah beberapa variabel lain seperti ketidakpastian lingkungan, sasaran anggaran dan preferensi resiko. Serta memperluas lokasi penelitian dengan memilih lokasi penelitian yang berbeda.

REFERENSI

- Anggraeni, R. S. (2008). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Information Asymetry dan Budget Emphasis Terhadap Slack Anggaran (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta). *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta*.
- Antari, N. K. A. W., & Sukartha, I. M. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 20(2), 929–958.
- Ardanari, I. G. A. A. S. C., & Putra, I. N. W. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Estee dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7(3), 700–715.
- Ayuni, N. M. K., & Erawati, N. M. A. (2018). Pengaruh Asimetri Informasi Pada Senjangan Anggaran Dengan Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(1), 492–520.
- Baiman, S., & Evans III, J. H. (1983). Pre-decision Information and Participative Management Control Systems. *Journal of Accounting Research*, 21(2), 371–391.

- Bangun, N., Andani, K. W., & Sugianto, W. (2012). Pengaruh Budgetary Participation, Information Asymmetry, Budget Emphasis, dan Self Esteem Terhadap Budgetary Slack. *E-Journal Ukrida*, 12(1), 577–594.
- Basyir, A. A. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, dan Kapasitas Individu terhadap Budgetary Slack pada SKPD Pemerintah Kota Samarinda. *AKUNTABEL: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 13(2), 82–102.
- Ariyanto, D. (2014). Kesuksesan Pengadopsian dan Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Teknologi dalam Konteks Budaya *Tri Hita Karana* pada Industri Hotel. *Desertasi Program Doktor Ilmu Akuntansi Pada Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*.
- Erina, N. P. D., & Suartana, W. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 15(2), 973–1000.
- Falikhatun. (2007). Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohensiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntan X Unhas Makasar*, 1(1), 1–24.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Science*, 496–516.
- Hanifah, I. A. (2013). Cognitive Effects in the Relationship between Budgetary Participation and Job Performance: A Case Study of Manufacturing Industry in Banten, Indonesia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 396–400.
- Ikhsan, A., & Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maharani, A. A. I., & Ardiana, P. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 12(3), 770–785.
- Maheni, N. M. D., & Dwiana Putra, I. M. P. (2018). Pengaruh Penekanan Anggaran dan Kapasitas Individu terhadap Senjangan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi*, 23(3), 2009–2033.

- Pradani, K. K. T., & Erawati, N. M. A. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Kapasitas Individu Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 17(2), 852–884.
- Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Sujana, I. K. (2010). Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap budgetary slack pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 1–26.
- Sukartha, I. M. (2007). Pengaruh Manajemen Laba, dan Kepemilikan Manajerial pada Kesejahteraan Pemegang Saham Perusahaan Target Akuisisi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(3), 243–267.
- Tresnayani, L. G. A., & Gayatri. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 16(2), 1405–1432.
- Wati, N. P. D. L. S., & Damayanthi, I. G. A. E. (2017). E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Pengaruh Partisipasi Penganggaran , Asimetri Informasi , Ketidakpastian Lingkungan dan Budget Emphasis Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(3), 2311–2337.
- Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829–842.