

Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Penekanan Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Pemoderasi

Putu Ari Raditya¹
I Gde Ary Wirajaya²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: arieraditya10@gmail.com / Telp: +6281353766891

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

ABSTRAK

Pada usaha hotel sangat dibutuhkan perencanaan dan pengendalian yang baik agar apa yang telah direncanakan sebelumnya berjalan sesuai dengan rencana. Pada proses perencanaan dan pengendalian ini, anggaran adalah hal yang penting dan menjadi titik fokus. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *locus of control* dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan penekanan anggaran pada senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang 4 di Kecamatan Kuta. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah menggunakan sampel jenuh. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 Hotel dengan responden sebanyak 97 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode kuesioner dengan teknik analisis regresi moderasi sebagai teknik analisis data. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *locus of control* mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran dan penekanan anggaran pada senjangan anggaran. Ini berarti semakin tinggi partisipasi yang diberikan dan semakin tinggi penekanan anggaran yang di moderasi dengan *locus of control*, maka akan mengakibatkan tingginya senjangan anggaran.

Kata kunci: Partisipasi anggaran, penekanan anggaran, *locus of control*, senjangan anggaran.

ABSTRACT

To achieve its goals, hotel requires a good planning and control to run its implementation in accordance to the policy that has been assigned. Budget is an important element and a centerpiece in the planning and control process. The aim of the current study is to find out whether locus of control can moderate the impact of budgetary participation and budget emphasis on budgetary slack. This study was conducted on 4-star hotels in Kuta district. The sampling method used was saturation. There were 30 hotels used as the sample with 97 respondents. Questionnaire was used to collect the data. To analyze the data, MRA testing was applied. The study found that locus of control could strengthen the impact of budgetary participation and budget emphasis on budgetary slack. It can be concluded that the higher the participation given and the budget emphasis moderated by locus of control, the higher the budgetary slack.

Keyword: Budgetary participation, budget emphasis, locus of control, budgetary slack

PENDAHULUAN

Hotel adalah suatu tempat untuk menginap bagi orang yang melakukan perjalanan jauh dengan segala fasilitas yang memadai, persyaratan kesehatan, kepuasan dan ketenagaan. Dari pengertian ini berarti hotel adalah suatu tempat yang terletak

pada daerah wisata yang menawarkan beragam fasilitas yang memadai yang bersifat rekreatif dan sebagai tempat beristirahat bagi wisatawan yang berlibur (Eventius N Killa, 2009). Hotel memiliki fungsi utama yaitu sebagai tempat tinggal sementara bagi wisatawan selama jauh dari tempat tinggal aslinya.

Berdasarkan letak bangunannya, hotel dibagi menjadi beberapa golongan. Hotel juga terdiri dari beberapa kelas, dari kelas melati, hotel bintang 1 sampai 5. Karena terdiri dari berbagai produk atau jasa yang ditawarkan, usaha hotel merupakan usaha yang kompleks. Kekhususan dan karakteristik dari hotel tersebut mengharuskan hotel ditata dan dikelola dengan perencanaan dan pengendalian terhadap pengoperasian serta pengawasannya. Pada usaha hotel sangat dibutuhkan perencanaan dan pengendalian yang baik agar apa yang telah direncanakan sebelumnya berjalan sesuai dengan rencana.

Pada proses perencanaan dan pengendalian ini, anggaran adalah suatu hal yang penting dan menjadi titik fokus. Anggaran sebagai alat perencanaan adalah suatu untuk menyusun berbagai aktivitas agar pelaksanaannya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan suatu alat perencanaan, yang terdiri dari beberapa tujuan tertentu yang akan dicapai pada masa yang akan datang oleh para manajer departemen. Agar dalam melaksanakan kegiatan organisasi manajer dapat melaksanakannya dengan lebih efektif dan efisien, maka digunakan anggaran sebagai alat pengendalian (Schief dan Lewin, Welsch, Hilton dan Gordon dalam Ikhsan (2007)).

Pada saat penyusunan anggaran, pihak yang berpartisipasi dalam proses penyusunan tersebut harus diperhatikan. Pihak yang terlibat adalah pihak *principal*

(pemilik) dan *agent* (manajer) ini disebut juga dengan partisipasi anggaran. Suatu proses dimana manajer dilibatkan untuk ikut menentukan tujuan anggaran disebut juga dengan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran dalam mengembangkan rencana anggaran harus melibatkan semua tingkatan manajemen (Muhammad 2001). Sebagai akibat dari partisipasi anggaran ini akan timbul beberapa perilaku-perilaku manusia terhadap penyusunan anggaran tersebut.

Perilaku yang timbul itu dapat berupa perilaku yang positif dan perilaku yang negatif. Perilaku positif berupa manajer akan meningkatkan kinerja karena adanya anggaran sebagai tolak ukur kinerja. Sementara perilaku negatif berupa manajer akan menciptakan senjangan anggaran. Senjangan anggaran adalah selisih antara sumber daya yang sesungguhnya dengan sejumlah sumber daya yang ditambahkan agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (Falikhatum, 2007). Biasanya senjangan anggaran dilakukan dengan cara menurunkan pendapatan atau menaikkan biaya dari kemampuan yang sesungguhnya agar lebih mudah mencapai target anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Penelitian oleh Muhammad (2001), Dunk (1993), Sujana (2010), dan Tjahjanti (2004) mendapatkan hasil bahwa tingginya partisipasi anggaran dapat menyebabkan senjangan anggaran menurun. Sedangkan penelitian oleh Afiani (2010), Veronica dan Komang (2009) mendapatkan hasil bahwa tingginya partisipasi anggaran dapat menyebabkan tingginya senjangan anggaran pula.

Fungsi lain yang dimiliki anggaran adalah sebagai alat penilaian kinerja (Adi dan Mardiasmo, 2002). Penilaian kinerja seseorang diukur dari tercapainya target anggaran, dimana dengan adanya *reward*, bawahan didorong untuk

mencapai target anggaran dan bila anggaran tersebut tidak tercapai akan ada sanksi yang didapat. Dengan adanya hal tersebut, bawahan akan terdorong untuk melakukan senjangan dengan harapan menghindari sanksi serta dapat mencapai target anggaran. Penelitian oleh Sujana (2010) dan Dunk (1993) mendapatkan bahwa penekanan anggaran tidak berpengaruh signifikan pada senjangan anggaran. Sedangkan penelitian oleh Purgianto (2009) dan Afiani (2010) mendapatkan hasil adanya pengaruh yang signifikan antara pengaruh penekanan anggaran pada senjangan anggaran.

Locus of control adalah tingkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengendalikan atau mengontrol nasibnya sendiri (Apriwandi, 2012). Menurut (Kreitner dan Kinicki 2001) terdapat dua pembagiannya yaitu *internal locus of control* dan *eksternal locus of control*, apabila seseorang dengan *internal locus of control* selalu ikut serta dan bertanggung jawab pada setiap pengambilan keputusan dan yakin terhadap apa yang terjadi selalu dalam kendalinya, sedangkan seseorang dengan *locus of control* eksternal yakin bahwa setiap yang terjadi dalam hidupnya berada diluar kendalinya. Pada perusahaan peran *locus of control* sangat penting karena dalam diri masing-masing individu terdapat pengendalian diri yang berbeda-beda. Pengendalian diri ini sangat penting dalam penyusunan anggaran agar dapat mengurangi adanya senjangan anggaran.

Seseorang dengan *locus of control* internal yang terlihat dominan adalah faktor kemampuan dan usahanya, jika tidak berhasil, yang disalahkan adalah dirinya sendiri karena usaha yang mereka lakukan dirasa kurang. Sama halnya dengan keberhasilan yang mereka dapat, maka mereka akan bangga karena

keberhasilan tersebut berkat hasil usaha mereka sendiri. Ini akan berpengaruh pada tindakan mereka selanjutnya dimasa yang akan datang, apabila berusaha dengan keras mereka akan mencapai keberhasilannya.

Sebaliknya seseorang dengan *locus of control* eksternal memandang faktor kesukaran dan nasib yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan, oleh karena itu apabila mereka gagal, lingkungan sekitar akan cenderung disalahkan. Hal ini berpengaruh pada tindakan masa datang, mereka akan tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan karena merasa tidak mampu pada usaha mereka sendiri.

Pada penelitian ini *locus of control* diperkirakan memiliki pengaruh pada hubungan antara partisipasi anggaran dan penekanan anggaran pada senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Kusniah (2008) meneliti pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control*, memperoleh hasil bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran serta interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi anggaran dapat menyebabkan terciptanya senjangan anggaran.

Para manajer dengan *locus of control* eksternal cenderung tidak memberikan bawahanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka ketimbang dengan para manajer dengan *locus of control* internal (Licata, et al., 1986). Penelitian yang dilakukan oleh Eka, Trisna dan Purnamawanti (2016), menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan asimetri informasi, penekanan anggaran dan kapasitas individu yang dimoderasi oleh *locus of*

control. Jika *locus of control* semakin tinggi, maka senjangan anggaran juga semakin tinggi.

Berdasarkan paparan teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H₁: *Locus of control* memperkuat hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran

H₂: *Locus of Control* memperkuat hubungan penekanan anggaran pada senjangan anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh partisipasi dan penekanan anggaran yang moderasi dengan *locus of control* pada senjangan anggaran. Pendekatan kuantitatif digunakan pada penelitian ini. Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang 4 di Kecamatan Kuta. Obyek dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran pada Hotel bintang 4 di Kecamatan Kuta. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jawaban responden penelitian yang berasal dari kuesioner. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari kuesioner dan data sekunder berupa jumlah hotel bintang 4 di Kabupaten Badung dan daftar nama-nama hotel bintang 4 di Kecamatan Kuta yang diperoleh dari Dinas Pariwisata Kabupaten Badung. Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diidentifikasi menjadi tiga variabel yaitu partisipasi anggaran (X_1), dan penekanan anggaran (X_2) sebagai variabel bebas, senjangan anggaran (Y) sebagai variabel terikat, dan *locus of control* (X_3) sebagai variabel pemoderasi

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara dan metode kuesioner. Pada penelitian ini kuesioner menggunakan skala

likert dimana skor tertinggi akan diberikan poin 5 dan poin 1 untuk jawaban dengan skor terendah. Responden dalam penelitian ini yaitu para manajer operasional di setiap departemen hotel yang berpartisipasi dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran dan sudah menjabat selama minimal 1 tahun sertamemiliki pengalaman melaksanakan anggaran yang disusunnya.

Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini. Teknik analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*) digunakan sebagai teknik analisis dalam penelitian ini. Analisis MRA digunakan untuk menguji variabel moderasi dalam hubungannya dengan variabel independen dan variabel dependen. Adapun tahapan analisis data yang dilakukan adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji heterokedastisitas. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat diukur dari nilai uji kelayakan model (F) dan koefisien determinasi (R^2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuesioner yang disebar adalah 105 kuesioner, dari sejumlah kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner kembali adalah 97 kuesioner dan ada 8 kuesioner yang tidak dikembalikan karena ada beberapa responden yang tidak berkenan mengisi serta ada beberapa hotel yang menolak untuk mengisi kuesioner. Tidak ada kuesioner yang gugur, karena pengisiannya sudah lengkap dan memenuhi syarat. Jadi total jumlah kuesioner yang layak diuji sebanyak 97 kuesioner. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran	X _{1.1}	0.906	Valid
		X _{1.2}	0.910	Valid
		X _{1.3}	0.940	Valid
		X _{1.4}	0.940	Valid
		X _{1.5}	0.933	Valid
		X _{1.6}	0.936	Valid
2	Penekanan Anggaran	X _{2.1}	0.927	Valid
		X _{2.2}	0.951	Valid
		X _{2.3}	0.955	Valid
		X _{2.4}	0.931	Valid
		X _{2.5}	0.945	Valid
		X _{2.6}	0.930	Valid
3	Locus of Control	X _{3.1}	0.946	Valid
		X _{3.2}	0.966	Valid
		X _{3.3}	0.933	Valid
		X _{3.4}	0.933	Valid
		X _{3.5}	0.925	Valid
		X _{3.6}	0.923	Valid
4	Senjangan Anggaran	X _{3.7}	0.926	Valid
		X _{3.8}	0.944	Valid
		X _{3.9}	0.928	Valid
		X _{3.10}	0.915	Valid
		X _{3.11}	0.942	Valid
		Y _{1.1}	0.912	Valid
		Y _{1.2}	0.962	Valid
		Y _{1.3}	0.943	Valid
		Y _{1.4}	0.951	Valid
		Y _{1.5}	0.917	Valid
Y _{1.6}	0.956	Valid		

Sumber :Data primer di olah, 2017

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat nilai pearson correlation masing-masing pernyataan pada kuesioner diatas 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan dan telah lolos uji validitas.Hasil pengujian reliabilitasdapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Croncbach Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0.966	Reliabel
Penekanan Anggaran (X2)	0.973	Reliabel
<i>Locus of Control</i> (X3)	0.985	Reliabel
Senjangan Anggaran (Y)	0.973	Reliabel

Sumber :Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2 didapatkan bahwa pada penelitian ini semua instrument pada penelitian ini adalah reliabel dan dapat digunakann karena nilai *croncbach alpha* > 0,60. Hasil statistik deskriptif dilampirkan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran (X1)	97	6.00	23.62	11.26	5.59
Penekanan Anggaran (X2)	97	6.73	23.81	18.69	5.56
<i>Locus of Control</i> (X3)	97	12.69	47.16	24.46	10.32
Senjangan Anggaran (Y)	97	6.00	23.12	18.11	5.60

Sumber :Data primer diolah, 2017

Statistik deskriptif mendeskripsikan dan menggambarkan karakteristik data yang telah dikumpulkan. Hasil uji asumsi klasik yaitu uji normalitas dan reliabilitas dilampirkan pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Uji Asumsi Klasik

Variabel	Uji Asumsi Klasik	
	Uji Normalitas <i>Asymp Sig. 2 Tailed</i>	Uji Heteroskedastisitas <i>Sig.</i>
Partisipasi Anggaran (X ₁)		0,101
Penekanan Anggaran (X ₂)		0,576
Locus Of Control (X ₃)	0,604	0,251
Interaksi (X ₁ .X ₃)		0,174
Interaksi (X ₂ .X ₃)		0,057

Sumber :Data primer diolah, 2017

Pada Tabel 4 data dikatakan berdistribusi normal karena berdasarkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* adalah 0,604 yang lebih besar dari 0,05. Untuk hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat nilai sig. masing-masing variabel berada di atas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Hasil Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)dilampirkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Uji Analisis Regresi Moderasi

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	41,180	5,059		8,139	0,000
PAR (X ₁)	-0,846	0,156	-0,845	-5,421	0,000
PEN (X ₂)	-0,387	0,181	-0,384	-2,138	0,035
LOC (X ₃)	-0,819	0,150	-1,509	-5,444	0,000
X ₁ .X ₃	0,018	0,005	0,993	3,500	0,001
X ₂ .X ₃	0,020	0,005	0,351	3,879	0,000
Adjusted R ²					0,863
F Hitung					121,980
Sig. F					0,000

Sumber :Data primer diolah, 2017

Berdasarkan perhitungan statistik yang dapat dilihat pada Tabel 5 persamaan regresi yang dapat disusun adalah sebagai berikut :

$$Y = 41,180 - 0,846X_1 - 0,387X_2 - 0,819X_3 + 0,018(X_1.X_3) + 0,020(X_2.X_3) + \varepsilon$$

Berdasarkan Tabel 5 diatas dapat dilihat bahwa nilai sig. F adalah 0,000 yang lebih kecil daripada taraf nyata pada penelitian ini yaitu $\alpha = 0,05$, hal ini berartiseluruh variabel dapat menjelaskan fenomena senjangan anggaran pada hotel bintang 4 di Kecamatan Kuta dan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dianggap layak uji.

Untuk koefesien determinasi R² dapat dilihat bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R²*) bernilai 0,863 berarti bahwa sebesar 86,3% variasi partisipasi anggaran, penekanan anggaran serta variabel *locus of control* sebagai pemoderasidapatmenjelaskan variasi variabel senjangan anggaran. Sisanya sebesar 13,7% dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar model.

Hipotesis 1 (H₁) yang menyatakan *locus of control* memperkuat hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran diterima, dapat dilihat pada Tabel 5

hasil uji regresi moderasi pada nilai $\beta_4 = 0,018$ dengan tingkat signifikansi uji t dua sisi yaitu senilai 0,001 yang menunjukkan angka lebih kecil daripada taraf nyata dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa *locus of control* mampu memoderasi secara positif (memperkuat) pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Hasil penelitian ini mendapatkan hasil yang mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Febri (2008), Rosalina (2011) menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran atau berpengaruh positif. Dan penelitian yang dilakukan oleh Kusniah (2008) memperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif pada senjangan anggaran serta interaksi *locus of control* dengan partisipasi anggaran dapat mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran.

Locus of control eksternal yang dimiliki oleh para manajer pada hotel berbintang 4 di Kecamatan Kuta dalam penyusunan anggaran akan memperkuat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat berdampak pada meningkatnya senjangan anggaran dalam proses penyusunan anggaran. Jadi semakin tinggi partisipasi anggaran yang diberikan maka manajer akan cenderung melonggarkan anggaran sehingga mudah untuk dicapai.

Hipotesis 2 (H_2) yang menyatakan *locus of control* memperkuat hubungan penekanan anggaran pada senjangan anggaran diterima, dapat dilihat pada Tabel 5 hasil uji regresi moderasi pada nilai $\beta_5 = 0,020$ dengan tingkat signifikansi uji t dua sisi yaitu 0,000 yang menunjukkan angka lebih kecil daripada taraf nyata dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa *locus of*

control mampu memoderasi secara positif (memperkuat) pengaruh tekanan anggaran pada senjangan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Purgianto (2009), Afiani (2010) menunjukkan hasil yang signifikan antara pengaruh tekanan anggaran pada senjangan anggaran. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Eka, Trisna dan Ayu Purnamawanti. (2016) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan asimetri informasi, tekanan anggaran dan kapasitas individu yang dimoderasi oleh *locus of control*.

Semakin tinggi *locus of control* eksternal yang dimiliki oleh para manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan memperkuat pengaruh tekanan anggaran dalam proses penyusunan anggaran sehingga mengakibatkan semakin tingginya senjangan anggaran.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut, hasil analisis data dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan bahwa dengan adanya *locus of control* akan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran pada senjangan anggaran. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan *locus of control* memperkuat hubungan partisipasi anggaran pada senjangan anggaran diterima. Artinya, semakin tinggi partisipasi anggaran yang diberikan kepada manajer dalam penyusunan anggaran yang di moderasi dengan *locus of control* para manajer yang relatif rendah, maka para manajer cenderung mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran dengan melonggarkan anggaran sehingga membuat anggaran mudah dicapai.

Locus of control memengaruhi hubungan penekanan anggaran pada senjangan anggaran berpengaruh positif. Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan *locus of control* memperkuat hubungan penekanan anggaran pada senjangan anggaran diterima. Artinya, semakin tinggi penekanan anggaran yang terjadi dalam proses penyusunan anggaran yang di moderasi dengan *locus of control* para manajer yang relatif rendah, maka para manajer akan cenderung melonggarkan anggaran agar mudah mencapai target karena para manajer yang memiliki *locus of control* rendah atau eksternal tidak percaya pada kemampuannya sendiri, lebih menggantungkan harapan pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan. Ketika penekanan anggaran terlalu tinggi akan cenderung menimbulkan perilaku yang menyimpang sehingga hal ini akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Adapun saran yang peneliti dapat berikan adalah sebagai berikut, diharapkan kepada pihak prinsipal pada hotel-hotel berbintang 4 di Kecamatan Kuta hendaknya meningkatkan kerjasama dengan bawahan yang lebih erat lagi dalam proses penyusunan anggaran agar dapat menurunkan terciptanya senjangan anggaran.

Untuk peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang serupa, hendaknya dapat di sempurnakan lagi kekurangan-kekurangan dalam penelitian ini sehingga mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Peneliti juga menyarankan agar pemilihan sampel meliputi seluruh hotel berbintang 3, 4, 5 yang ada agar mencerminkan partisipasi anggaran dan juga dapat menggunakan variabel lain yang memungkinkan dapat menyebabkan terjadinya senjangan

anggaran, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, *fairness perceptions*, ketidakpastian lingkungan dan lain sebagainya.

REFERENSI

- Adi N, Henrika C Tri dan Mardiasmo, 2002. Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi, dan Conflict of Interest terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol:17. No. 1.
- Afiani, Dina Nur. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi 11, Mc-Graw-Hill.
- Apriwandi. (2012). Pengaruh Locus of Control, Budaya Paternalistik, Kapasitas Individu, terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dan Budgetary Slack dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*. Vol. 1.No. 2.
- Dunk, A.S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Assymetry on Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, Vol.68.
- Eka, Trisna dan Ayu Purnamawanti. 2016. Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Kapasitas Individu Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Berupa Dinas Kabupaten Gianyar). *e-journalSI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*. (Volume: 6 No: 3 Tahun 2016).
- Falikhatun. 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol:6. No 2.
- Ikhsan, Arfan. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi X*. hal 01—27.

- Khusniah, Zumrotul. 2008. Analisis Pengaruh Antara Locus of Control, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan, Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada perusahaan manufaktur di Gresik). *Skripsi Program S-I. Universitas Muhammadiyah Gresik.*
- Killa, E.N. (2009). Hotel Resort Bintang 3 di Kawasan Wisata Pantai 17 Pulau Riung - Ngada arsitektur Ngada Dan Karakter Alami Sebagai Acuan Desain. *Undergraduate thesis*, Duta Wacana Christian University, 2009
- Kreitner R, & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*, Fifth Edition, International Edition, Mc Graw-Hill companies. Inc
- Licata, M., Strawser R. dan Welker R.A. 1986. Note on Participation in Budgeting and Locus of Control. *The Accounting Review*. Vol.:61. No. 1.
- Muhammad, Gamal. 2001. Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris dan Penekanan Anggaran Terhadap Slack Anggaran (Studi Kasus pada Samudera Indonesia Group). *Tesis Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Purgianto, Eko. 2009. Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Tekanan Anggaran, dan Conflict of Interest terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. Vol:5. No. 5
- Schiff, M and A.Y Lewin. 1970. The Impact of People on Budget. *The Accounting Review* 45, April .pp. 259-268
- Sujana, I Ketut. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 5(2): 218-233
- Tjahjanti, Rosalia Dwi Fadma. 2004. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Senjangan Anggaran. *Tesis Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.*

Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2009. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol:4. No.1.