

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN
BUDAYA ORGANISASI PADA SENJANGAN ANGGARAN
(STUDI KASUS PADA PATRA HOTELS & RESORTS)**

Glory Koeswardhana¹, Saprudin²

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta

ABSTRACT

This research aims to know the influence of Participation in Budgeting, Information Asymmetry, and Organizational Culture in the Budgetary Slack in PATRA HOTELS & RESORTS. To be able to achieve that goal used linear regression data analysis techniques double, F-test and t- test. Methods of collecting data in this study using a questionnaire that was distributed to the Manager, Supervisor and Budget Staff at PATRA HOTELS & RESORTS.

Based on the results of analysis of the mind that simultaneously (a) Variable Budgeting Participation, Information Asymmetry and Organizational Culture significantly to Budgetary Slack, partially variable and (b) the Budgeting Participation of a significant negative effect on Budgetary Slack PATRA HOTELS & RESORTS (c) Asymmetry of Information of significant positive effect on the Budgetary Slack PATRA HOTELS & RESORTS and (d) Organizational Culture positive significant effect on Budgetary Slack PATRA HOTELS & RESORTS.

Keywords: *Budgeting Participation, Information Asymmetry, Organizational Culture, the Budgetary Slack.*

I. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan inti keberhasilan maupun penyebab kebangkrutan suatu perusahaan. Strategi yang tepat sangat dibutuhkan pada saat perusahaan menghadapi persaingan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan anggaran untuk merumuskan keseluruhan strategi ke dalam suatu rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam suatu operasional (Hansen and Mowen, 2004:354). Salah satu fungsi anggaran adalah untuk menilai kinerja pada manajer. Demikian pula penggunaan anggaran sebagai alat ukur

kinerja manajer. Anggaran memiliki implikasi terhadap karir maupun keuntungan manajer, maka anggaran pun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku manajer, baik pengaruh positif maupun sebaliknya (Harun, 2009:106 dalam Djasuli dan Fadilah, 2011).

Proses penganggaran melibatkan pihak prinsipal (atasan) dan agen (bawahan), sehingga anggaran akan memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Perilaku positif timbul jika tujuan dari pribadi masing-masing prinsipal dan agen selaras, serasi, dan seimbang dengan tujuan perusahaan dan mempunyai kemauan untuk memenuhinya (Warindrani, 2006: 99). Hansen dan Mowen (2006) mendefinisikan partisipasi dalam penganggaran sebagai keikutsertaan manajer bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran dan mempertanggungjawabkannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan yang diberikan ini menimbulkan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang diperoleh sehingga memunculkan terjadinya senjangan anggaran.

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dalam Penganggaran juga dapat disebabkan oleh adanya Asimetri Informasi yaitu

perbedaan informasi yang dimiliki manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah karena adanya perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut. Partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal yang dapat menimbulkan Senjangan Anggaran. Selain itu faktor Budaya Organisasi juga dapat mempengaruhi Senjangan Anggaran. Budaya Organisasi merupakan suatu kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan yang dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan (Sugiwardani, 2012).

Dalam penelitian Kameliawati (2013) menunjukkan hasil bahwa Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Senjangan Anggaran. Namun pada penelitian Gunggis (2015) hasil penelitian diketahui bahwa Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya maka penulis tertarik melakukan penelitian kembali dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran di Patra Hotels & Resorts”**.

II. TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Anggaran

Hansen dan Mowen (2004:354) menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional". Penganggaran (*budgeting*) menurut Yuwono, dkk (2005:29) adalah proses penerjemahan rencana aktivitas kedalam rencana keuangan (*budget*). Dalam makna yang lebih luas, penganggaran meliputi penyiapan, pelaksanaan, pengendalian, dan pertanggungjawaban anggaran yang biasa

dikenal dengan siklus anggaran. Fungsi dari anggaran terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi koordinasi, fungsi komunikasi dan fungsi motivasi (Supriyono, 2000). Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut: a). Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan b). Data tahun-tahun sebelumnya c). Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi d). Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing e). penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Senjangan Anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran yang lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Sugiwardani 2012). Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit *output*.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:85) *Budgetary slack* adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan Anggaran atau yang lebih dikenal dengan *Budgetary Slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama.

III. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Partisipasi Penganggaran

Partisipasi dalam penganggaran merupakan keikutsertaan manajer bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran dan bertanggung jawabkannya untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan (Hansen dan Mowen, 2006). Partisipasi dalam penganggaran secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dalam

mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. penelitian Afiani (2010)

H1 : Partisipasi Penganggaran berpengaruh pada Senjangan Anggaran

Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan suatu keadaan dimana manajer memiliki akses informasi atas prospek, resiko dan nilai perusahaan yang tidak dimiliki oleh pihak luar perusahaan. *Agency theory* mengimplikasikan adanya asimetri informasi antara manajer (*agent*) dalam hal ini adalah manajemennya dengan pemilik (*principal*) yaitu pemegang saham (Rahmawati, dkk : 2006). Informasi

membuktikan bahwa semakin tinggi Partisipasi Penganggaran maka semakin tinggi pula Senjangan Anggaran.

asimetris adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Dalam penelitian Sujana (2009) dan Sugiwardani (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran.

H2 : Asimetri Informasi berpengaruh pada Senjangan Anggaran

Budaya Organisasi

Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya Organisasi atau Budaya Perusahaan adalah nilai, norma,

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh pada Senjangan Anggaran

keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi (Alim 2010). pada penelitian Kameliawati (2013) dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

IV. METODOLOGI PENELITIAN

Variabel penelitian

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Penganggaran (X_1), Asimetri

Informasi (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Manajer, Supervisor, dan Staf Anggaran pada jaringan Patra Hotels & Resorts yang meliputi The Patra Bali (Resorts & Villas), Patra Semarang (Hotel & Convention), Patra Comfort Bandung (Hotel), Patra Comfort Jakarta (Hotel), Patra Comfort Anyer (Beach Resort), Patra Comfort

Parapat (Lake Resort). Sedangkan Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan responden nya adalah Manajer, Supervisor dan Staf yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Patra Hotels & Resorts.

Metode Analisis Data

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan model persamaan yang

digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Senjangan Anggaran

a = Konstanta

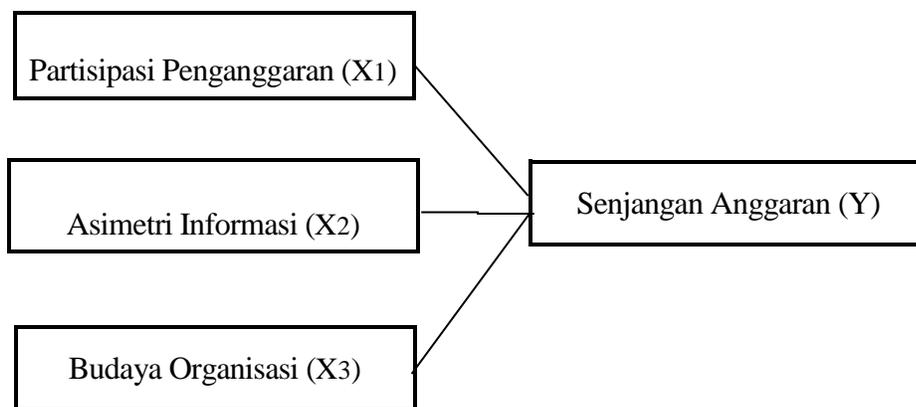
b = Koefisien Regresi

X₁ = Partisipasi Penganggaran X₂ = Asimetri Informasi

X₃ = Budaya Organisasi

e = Standar Estimasi (*error*)

Model Penelitian



Gambar 1
Kerangka Konseptual

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode sampel dengan *purposive sampling* dengan respondennya ialah

manajer, sekretaris dan bendahara yang ada di Patra Hotels & Resorts.

Tabel 4.1

Statistik Deskriptif Jawaban Responden

	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penganggaran (X1)	60	2.83	4.67	3.9967	.48130
Asimetri Informasi (X2)	60	3.00	4.67	3.7192	.43208
Budaya Organisasi (X3)	60	2.50	4.50	3.6138	.45829
Senjangan Anggaran (Y)	60	2.83	4.50	3.7215	.41119
Valid N (listwise)	60				

Pada tabel 4.1 dijelaskan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,67 nilai *minimum* sebesar 2,83 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,9967 dengan standar deviasi 0,48130. Asimetri Informasi mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,67 nilai *minimum* sebesar 3,00 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,7192 dengan

standar deviasi 0,43208. Budaya Organisasi mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,50 nilai *minimum* sebesar 2,50 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,6138 dengan standar deviasi 0,45829 dan Senjangan Anggaran mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,50 nilai *minimum* sebesar 2,83 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,7215 dengan standar deviasi 0,41119.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pada tabel 4.2 diperoleh nilai *Adjusted R Square* 0,233 menunjukkan bahwa sebesar 23,3% Senjangan Anggaran dipengaruhi oleh Partisipasi Penganggaran, Asimetri

Informasi dan Budaya Organisasi sedangkan yang lain sebesar 76,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Variabel	Beta	Thitung	Sig.	Keterangan
Partisipasi Penganggaran	-0,242	-2,049	0,045	Signifikan
Asimetri Informasi	0,264	2,260	0,028	Signifikan
Budaya Organisasi	0,365	3,156	0,003	Signifikan

Interpretasi Hasil

Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran

Variabel Partisipasi Penganggaran (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -2.049 dengan signifikansi t sebesar $0.045 < 5\%$ ($0,045 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Partisipasi Penganggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran. Artinya semakin tinggi Partisipasi Penganggaran maka Senjangan Anggaran akan menurun. Hal ini

sesuai dengan hasil penelitian Sugiwardani (2012) yaitu semakin tinggi Partisipasi Penganggaran yang dilakukan maka akan menurunkan Senjangan Anggaran karena kinerja karyawan yang cukup aktif dalam keikutsertaan dalam penyusunan penganggaran. Namun penelitian ini bertentangan dengan penelitian Sujana (2009).

Pengaruh Asimetri Informasi Pada Senjangan Anggaran

Variabel Asimetri Informasi (X_2) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.260 dengan signifikansi t sebesar $0.028 < 5\%$ ($0,028 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Asimetri Informasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran yang artinya bahwa jika Informasi Asimetri meningkat maka Senjangan Anggaran akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa jika informasi

bawahan lebih baik dari atasan (terdapat Asimetri Informasi) maka bawahan mengambil kesempatan dari Partisipasi Penganggaran dengan membuat anggaran yang relative mudah dicapai sehingga terjadilah Senjangan Anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sujana (2009), Afiani (2010), Sugiwardani (2012), Kameliawati (2013) dan juga Gunggis (2015).

Pengaruh Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran

Variabel Budaya Organisasi (X_3) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3.156 dengan signifikansi t sebesar $0.003 < 5\%$ ($0,003 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran yang artinya jika Budaya Organisasi meningkat maka Senjangan Anggaran juga meningkat. Budaya

berpengaruh terhadap perilaku orang dalam organisasi termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang dapat diterima anggota semakin kuat Budaya Organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Kameliawati (2013). Namun

penelitian ini bertentangan dengan penelitian Sugiwardani (2012) serta

Gunggis (2015).

VI. KESIMPULAN

A. Simpulan

1. Dari pengujian secara simultan atau sebesar 6,959 dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000^b

dan H_0 ditolak. Maka variabel Partisipasi Penganggaran (X_1), Asimetri Informasi (X_2)

dan Budaya Organisasi (X_3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y) pada Patra Hotels & Resorts.

2. Variabel Partisipasi Penganggaran (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -2,049 dengan signifikansi t sebesar $0,045 < 5\%$ ($0,045 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Partisipasi Penganggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran pada Patra Hotels & Resorts.
3. Variabel Asimetri Informasi (X_2) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,260 dengan signifikansi t sebesar $0,028 < 5\%$ ($0,028 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Asimetri Informasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran pada Patra Hotels & Resorts.
4. Variabel Budaya Organisasi (X_3) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,156

bersama-sama dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung}

α (0,05) dimana H_1 diterima

dengan signifikansi t sebesar $0,003 < 5\%$ ($0,003 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran pada Patra Hotels & Resorts.

Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini peneliti hanya terbatas pada Patra Hotels & Resorts.
2. Dalam penelitian ini peneliti hanya meneliti empat variabel yaitu variabel Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Budaya Organisasi dan Senjangan Anggaran.
3. Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan penyebaran data kuesioner dinilai agak kurang efektif karena adanya kemungkinan diisi dengan tidak serius sehingga memungkinkan terjadinya informasi yang bias. Selain itu kemungkinan tidak benar-benar diisi oleh responden yang bersangkutan.

B. Saran

1. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan objek penelitian misalnya pada Hotel Berbintang anggota PHRI (Pengusaha Hotel & Restoran Indonesia) yang lainnya.
2. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya agar dapat menambah variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi Senjangan Anggaran seperti menambah variabel Komitmen Organisasi dan Penekanan Anggaran.
3. Diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan metode penelitian lain seperti wawancara dan observasi sehingga dapat meningkatkan kualitas data yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afiani, Dina. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- [2] Amboningtyas, Dheasy. 2012. *Peningkatan Komitmen Organisasi Melalui Informasi Asimetri, Ketidakpastian Lingkungan Dan Partisipasi Penganggaran Serta Dampaknya Pada Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Koperasi Karta Jaya* Ambrami, Jakarta: Salemba Empat
- Semarang*). Artikel. Universitas Diponegoro, Semarang.
- [3] Armaeni. 2012. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) (Studi pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pinrang)*. Skripsi. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- [4] Blocher, J, et al, 2011. *Manajemen Biaya dengan Tekanan Strategik*, Terjemahan Susty

- [5] Ben Lockwood and Francesco Porcelli. 2011. *Incentive Schemes for Local Government*. Journal of Warwick University, England. – Depok 18 – 19 Oktober 2011 Vol. 4 Oktober 2011 ISSN: 1858-2559.
- [6] Djasuli, Muhammad dan Novaria Isnaini Fadilah. *Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Group Cohesiveness dan Motivasi Dalam Hubungan Kausal Antara Budgeting Participation dan Budgetary Slack*. *Proceeding Pesat*. Universitas Gunadarma 410
- [7] Dunk, A.S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* 68. April. Pp. 400-2004. *Management Biaya*. Edisi Bahasa Indonesia. kedua. Jakarta: Salemba EmpatKeempat.
- [8] Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah se-Jawa Tengah). Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X. Makassar, 26-28 Juli 2007.
- [9] Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [10] Gunggis, 2015. pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi pada Senjangan Anggaran. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali.
- [11] Hanson, D.R., dan M.M. Mowen. [12] Ikhsan, Arfan dan La Ane. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- [13] Kameliawati, Meva. 2013. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack* pada Rumah Sakit di Kabupaten Wonogiri. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- [14] Latuheru, Belianus Patria. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*

(Studi Empiris Pada
Kawasan Industri Maluku). *Jurnal
Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*,
5 (1), pp:

24-38

[15] Mulyadi. 2001, *Akuntansi Manajemen
Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*.
disi 2. Yogyakarta: Sekolah Tinggi
Ilmu Ekonomi YKPN.

[16] M.Nafarin, 2007, *Penganggaran
perusahaan*, Edisi revisi, Jakarta: Salemba
Empat

[17] Ozer, G. and Yilmaz, E. 2011. *Effects
of Procedural Justice Perception,
Budgetary Control Effectiveness
and Ethical Work Climate on
Propensity to Create Budgetary
Slack*. *Business and Economics
Research Journal*, 2 (4), pp: 1-18.

[18] Riansah, Lira Azhimatinur. 2013.
*Pengaruh Partisipasi Anggaran
Terhadap Senjangan Anggaran
Dengan Asimetri Informasi Dan
Kecukupan Anggaran Sebagai
Variabel Moderating* (Studi Di
Instansi Pemerintah Daerah Kota
Sukabumi). Skripsi. Fakultas
Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

[19] Rukmana, Paingga. 2013.
*Pengaruh Partisipasi
Penganggaran dan Asimetri
Informasi Terhadap Timbulnya
Budgetary Slack* (Studi Empiris
Pada Pemerintah Kota Padang).
Skripsi. Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang.

[20] Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian
Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

[21] Sujana, I Ketut, 2009. *Pengaruh
Partisipasi Penganggaran,*

*Penekanan Anggaran, Komitmen
Organisasi, Asimetri Informasi,
Dan Ketidakpastian Lingkungan
Terhadap Budgetary Slack Pada
Hotel-Hotel Berbintang Di Kota
Denpasar.*

[22] Sugiwardani, Resti. 2012. *Analisis
Pengaruh Partisipasi Anggaran,
Informasi Simetris, Budaya dan
Komitmen Organisasi Terhadap
Budgetary Slack*. Artikel Ilmiah.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Perbanas, Surabaya.

[23] Sri Utami, Rahmi Fuji. 2012.
*Pengaruh Interaksi Budaya
Organisasi dan Group
Cohesiveness dalam Hubungan
Antara Partisipasi Penganggaran
dan Senjangan Anggaran* (Studi
Empiris pada Instansi
Pemerintahan (SKPD)
Kabupaten Dharmasraya).
Artikel. Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang.
Padang.