

ANALISIS PENGARUH PENGANGGARAN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN

Isa Kolili
STIE Widya Dharma Malang
Email : naufal.asshadily@rocketmail.com

Received : July 11 th 2019	Revised : July 11 th 2019	Accepted : Sept 2 th 2019
---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of analyzing the influence and impact of budgeting and participation in budgeting on the possibility of budget gaps that have been polemic in matters related to the budget. This research was conducted with a quantitative approach that focuses on testing hypotheses with statistical methods. The sample in this study was a number of managers who were authorized in the budget preparation process in PG Rajawali Krebet Malang district as many as 37 people. The test tool used was multiple linear regression analysis techniques with SPSS 24.0 software. the results of the study indicate that the budgeting and budgetary participation variables influence the gaps that might be added to the meaning of the authorities in the budgeting process so that they will reduce the gaps that might occur.

Keywords : Budgeting, Budgeting Participation & Budget Gaps

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis tentang pengaruh dan dampak dari penganggaran dan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kemungkinan kesenjangan anggaran yang selama ini menjadi polemic dalam hal yang ada kaitannya dengan anggaran. Penelitian ini dilakukan dengan metode pendekatan kuantitatif yang menitik beratkan pada pengujian hipotesa dengan metode statistik. Sampel pada penelitian ini adalah beberapa manager yang berwenang dalam proses penyusunan anggaran di PG Rajawali Krebet kabupaten malang yaitu sebanyak 37 Orang. Alat uji yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda dengan software SPSS 24.0. hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penganggaran dan partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kesenjangan yang mungkin ditimbulkan dengan artian para pihak yang berwenang dalam proses penganggaran maka akan menurunkan kesenjangan yang mungkin terjadi.

Kata Kunci : Penganggaran, Partisipasi Penganggaran dan Kesenjangan Anggaran

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini hanya perusahaan yang mampu meningkatkan mutu dan meningkatkan kinerja perusahaan yang mampu mempertahankan kelangsungan hidup dan mampu untuk maju dan terus berkembang. Kondisi tersebut menuntut para pemegang perusahaan untuk selalu meningkatkan mutu dari pada sumber daya yang ada baik sumber daya manusianya maupun sumberdaya yang ada pada perusahaan yang tidak bisa

lepas dari pada kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian, atualisasi atau realisasi dan pengendalian pada berbagai aktivitas. Pada umumnya sebuah perusahaan baik yang berskala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai langkah awal dalam melakukan segala aktivitas bisnis. Anggaran adalah sebuah alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting dalam perusahaan. Sehingga proses penyusunan anggaran merupakan aspek yang penting dalam

pencapaian tujuan dari pada suatu organisasi atau perusahaan, dan anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan dan pengendalian tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi dan evaluasi kerja bahkan sebagai motivasi pada pelaksana anggaran.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberi wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dalam suatu organisasi partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang harus diperhatikan dan melibatkan semua pelaksana anggaran dimana hal ini akan meminimalkan tingkat kesenjangan pada anggaran dan mampu menumbuhkan komitmen yang positif terhadap perusahaan karena kita tahu banyak sekali pelaksana anggaran melakukan manipulasi anggaran sehingga perusahaan tidak mampu mencapai tujuan dengan maksimal.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996; dalam Arfan Ikhsan dan La Ne 2007). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan suatu rencana kerja atau kegiatan yang terdiri dari beberapa target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan baik pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa maupun *profit oriented* dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa akan datang. Anggaran pada umumnya digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikan kepada manajer bawahan sebagai rencana kegiatan kerja aktualisasi jangka panjang pada khususnya dan jangka pendek pada umumnya. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian

aktifitas pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran. Dan didalam penyusunan anggaran keterlibatan berbagai komponen unit kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting guna mendapatkan informasi yang actual mengenai target yang akan dicapai sehingga mudah dalam pencapaiannya.

Krisler Bonardi, 2006 menyatakan bahwa dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun oleh atasan. Sehingga dalam hal ini jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak dari atasan atau pemegang kuasa anggaran dan tanpa melibatkan partisipasi daripada bawahan maka besar kemungkinan akan menimbulkan kesulitan bagi bawahan atau pelaksana anggaran dalam pencapaiannya dan sebaliknya jika suatu penyusunan anggaran hanya disusun berdasarkan kehendak bawahan maka juga dapat menimbulkan rendahnya suatu motivasi bawahan dalam mencapai target-target yang optimal. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka atau pelaksana anggaran untuk memberikan informasi yang diketahui mengenai target-target yang akan dicapai. Dengan cara ini, pelaksana anggaran dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam penyusunan anggaran sebagai dasar penilaian pelaksana anggaran dalam pencapaian target-target secara optimal.

Menurut Krisler Bonardi, (2006). Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses kerja sama dalam pembuatan suatu keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerja sama

atau komitmen dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas. Sehingga partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para pelaksana anggaran untuk mengkomunikasikan dan bernegosiasi dengan pemegang anggaran mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Wahyudin 2007). Pimpinan yang memperkenankan bawahan atau pelaksana anggaran untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaannya umumnya akan mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau mutu organisasi sehingga mampu meminimalisir dari pada kesenjangan pada anggaran. Dan dalam penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut.

Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut adalah *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan). Menurut Ibi Darmajaya 2006, Partisipasi atau keikutsertaan dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran. Sehingga dapat menimbulkan perilaku yang positif bukan perilaku yang negatif. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Sedangkan perilaku yang negatif yang mungkin timbul adalah kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack* dalam anggaran. *Slack* atau kesenjangan merupakan perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik. *Slack* anggaran biasanya dilakukan dengan cara meniggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang semestinya. Walaupun dalam penyusunan anggaran telah diikutsertakan semua pihak yang terkait namun partisipasi anggaran ini supaya

lebih komprehensif dalam hasil yang akan dicapai.

TINJAUAN PUSTAKA

Penganggaran

Menurut Nafarin (2004) Anggaran merupakan suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Nanda (2010) anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat diperoleh makna bahwa anggaran berisi tentang rencana rencana kerja, Rencana keuangan yang berhubungan dengan aktifitas perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Sehingga anggaran merupakan hal yang paling krusial dalam penyusunannya karena semua aktifitas di hubungkan dengan anggarannya tersebut. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran atau penganggaran harus benar benar disusun secara sistematis dan terbuka bagi semua pelaksana anggaran tersebut yaitu mulai manajer tingkat atas sampai divisi divisi tertentu, sehingga semuanya mampu melaksanakan kewajiban kewajiban yang sudah dianggarkan dengan maksimal.

Partisipasi Penganggaran

Menurut Nanda (2010) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dianggap sebagai obat untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri pada anggota organisasi.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam

pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokrasi dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dan dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran

Kesenjangan Anggaran

Menurut Suhartono (2006) bahwa kondisi lingkungan yang tidak pasti akan membuat individu untuk melakukan kesenjangan anggaran. Hal ini disebabkan individu tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat dan informasi yang diperoleh disembunyikan untuk kepentingan pribadi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran merupakan suatu fenomena yang terjadi pada saat proses perencanaan anggaran, pada waktu orang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam menyatakan target anggaran maka dia tidak mau membuat anggaran sesuai dengan kemampuan optimalnya akan tetapi membuat anggaran yang mudah dicapai sehingga timbul senjangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT PG Rajawali Kreet Baru Jl. Raya Bululawang. Dengan pendekatan penelitian deskriptif eksploratif, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggali informasi tentang suatu keadaan atau permasalahan dengan melakukan wawancara, dan kuisioner. Sedangkan teknik analisa data dengan uji instrument, uji asumsi klasik dan analisa regresi linier berganda.

Adapun persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dituliskan sebagai berikut :

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

Y = Kesenjangan Anggaran

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien Regresi

X₁ = Penganggaran

X₂ = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X₃ = Komitmen

Dengan menggunakan uji :

1. Uji signifikansi (F)

Dengan rumusnya sebagai berikut :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 - (k - 1)}{(1 - R)(n - k)}$$

Keterangan :

R² = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

2. Uji autokorelasi berdasarkan R dan R square

3. Uji T

Adapun rumus nya sebagai berikut :

$$t = \Gamma \sqrt{\frac{n - 3}{1 - \Gamma^2}}$$

Keterangan :

Γ = Koefisien regresi n = jumlah responden

HASIL

Hasil Analisa Data

Berikut ini akan diuraikan hasil peneltian serta perhitungannya dengan menggunakan teknik skala likert dan regresi linier tentang penganggaran, partisipasi penyusuna anggaran dan komitmen organisasional terhadap kesenjangan anggaran

Uji Asumsi Klasik Regresi Linier

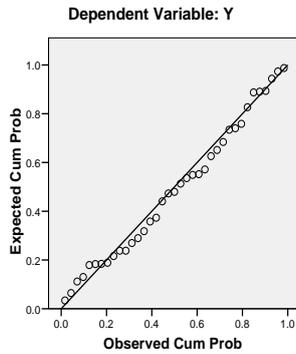
Uji Normalitas

Tabel 1. Uji Normalitas

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	32,590	36	,000	13,45946	12,6219	14,2970
X2	42,614	36	,000	14,18919	13,5139	14,8645

multikolinieritas atau terdapat korelasi antar variabel

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data SPSS
Gambar 1. Grafik Normal Plot

Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dengan grafik histogram dan grafik normal plot yang menunjukkan data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal juga nilai residual yang dibawah 0,05 maka nilai residual yaitu X1 sebesar 0,000 dibawah 0,05 sehingga data tersebut normal. Untuk X2 sebesar 0,000 dibawah 0,05 sehingga data tersebut normal.

Uji Multikolinieritas

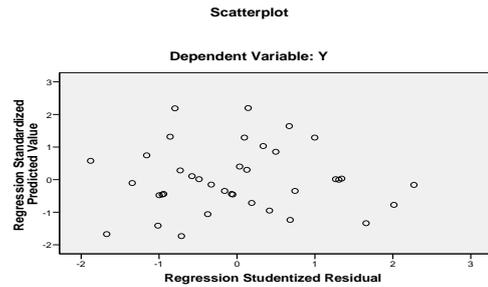
Tabel 2. Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity statisty	
	Tolerance	VIF
Constant)		
X1	0,309	3,238
X2	0,334	2,996

Sumber : Data SPSS

Berdasarkan tabel diatas ternyata nilai VIF pada semua variabel bebas adalah rata rata 1 dibawah 10. Hal inimenunjukkan bahwa pada variabel tersebuttidak terjadi gejala

Uji Heteroskedastisitas



Pengujian heteroskedastisitas terlihat pada grafik scatter plot yang menunjukkan tidak adanya pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar dan menyempit), atau dengan ata lain tidak adanya pola yang jelas serta titik titik menyebar diatas dan dibawah sumbu angka 0 pada sumbu Y , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini dan layak dipakai untuk memprediksi variabel Y.

Analisis Regresi

Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 3. Rekapitulasi analisis regresi

Variabel	Koefisien Regresi	T-hitung	Probabilitas
Penganggaran (x1)	0.291	2.074	0.046
PertisipasiPenyusunanAnggaran (x2)	0.176	2.241	0.031
Constanta = 6.989			
R = 0.682			
Adjusted R = 0.465			
F Ratio = 9.575			
Probabilitas F = 0.000			
N = 37			
VariabelBebas = KesenjanganAnggaran			

Sumber : Data SPSS

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 6.989 + 0.291X_1 + 0.176X_2 + 0.009X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan :

- a. Konstanta (a) sebesar 6.989 menunjukkan besarnya kesenjangan anggaran jika tidak ada pengaruh dari penganggaran (x_1) partisipasi penyusunan anggaran (x_2) dan komitmen organisasi (x_3) maka besarnya variabel kesenjangan anggaran sebesar 6.989 (bernilai positif atau negatif).
- b. Koefisien regresi penganggaran (x_1) sebesar 0,291 menunjukkan besarnya pengaruh positif variabel penganggaran dalam meminimalkan tingkat kesenjangan anggaran, Artinya bila penganggaran naik satu satuan 0,291 maka kesenjangan akan turun sebesar 0,291.
- c. Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran (x_2) sebesar 0.176 menunjukkan besarnya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran dalam meminimalkan tingkat kesenjangan anggaran, Artinya bila partisipasi penyusunan anggaran naik satu satuan 0,176 maka kesenjangan akan turun sebesar 0,176.

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0.682 menunjukkan bahwa variabel penganggaran (x_1), partisipasi penyusunan anggaran (x_2), secara bersama sama memiliki hubungan yang kuat dengan kesenjangan anggaran. Dan nilai koefisien determinasi sebesar 0.465 menunjukkan bahwa variabel penganggaran (x_1), partisipasi penyusunan anggaran (x_2), secara bersama sama mampu memberikan kontribusi sebesar 46.5 % terhadap kesenjangan anggaran, sedangkan

sisanya sebesar 53.5 % disebabkan oleh faktor lain.

Uji signifikansi

Tabel 4. Uji signifikansi (F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,644	3	13,215	9,575	,000 ^a
	Residual	45,546	33	1,380		
	Total	85,189	36			

Berdasarkan perhitungan pada variable bebas menunjukkan angka yang signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti ada hubungan linier antara penganggaran, partisipasi terhadap kesenjangan. Sehingga penganggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara simultan dalam meminimalkan tingkat kesenjangan yang mungkin terjadi.

Uji autokorelasi berdasarkan R dan R Square

Tabel 5. Uji autokorelasi atau Determinasi

Model Summary ^b		
	R	R Square
1	.682 ^a	.465

- a. Predictor (Constant) X1, X2
- b. Dependent Variabel Y

Sumber : Data SPSS

Angka R sebesar 0.682 menunjukkan hubungan yang kuat (diatas 0.05) antara variabel bebas (X1, X2) dan variabel terikat (Y). R square adalah sebesar 0.465 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi, atau $0.682 \times 0.682 = 0.465$).R square

bisa di sebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini berarti 46.5% kesenjangan bisa dijelaskan oleh variabel anggaran dan partisipasi sedangkan sisanya 100%-46.5 % = 53.5% dijelaskan oleh sebab sebab atau faktor yang lain.

R square berkisar antara 0 – 1 dengan catatan semakin kecil angka R square, semakin lemah hubungan kedua variable. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil uji regresi linier dimana variabel anggaran, partisipasi (X1, X2) memberikan kontribusi yang sedikit yaitu sebesar 46.5 % sedangkan sisanya 53.5 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel tersebut.

Uji T

Tabel 6. Uji T

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,989	1,778		3,931	,000
	X1	,291	,140	,475	2,074	,046
	X2	,176	,167	,231	2,241	,031

Berdasarkan perhitungan pada variable bebas menunjukkan angka yang signifikansi $T_{hitung} > sig$ maka variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti ada hubungan linier antara anggaran, partisipasi dan komitmen terhadap kesenjangan. Sehingga anggaran, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen berpengaruh secara parsial dalam meminimalkan tingkat kesenjangan yang mungkin terjadi. hasil paling dominan dari pengujian,

Berdasarkan tabel diatas faktor yang paling dominan dalam meminimalkan tingkat kesenjangan anggaran adalah variabel anggaran dengan nilai 0.291.

Pembahasan

Berdasarkan hasil dari uji regresi bahwa variabel anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh atau hubungan yang signifikan/kuat dalam menurunkan

tingkat kesenjangan yang mungkin terjadi dalam pencapaian tujuan perusahaan walaupun kontribusinya lebih sedikit dari faktor lainnya. Tetapi dari ke tiga variabel ini yang paling memberikan pengaruh paling tinggi dalam menurunkan atau meminimalkan kesenjangan adalah variabel anggaran karena anggaran adalah proses yang paling awal dalam melaksanakan atau mencapai suatu tujuan bahkan suatu pencapaian tujuan sangat terikat pada penganggarnya, apabila penganggarnya baik maka besar kemungkinan hasilnya juga positif. Tapi kedua variabel lainnya juga harus ditingkatkan agar lebih baik dalam meminimalkan tingkat kesenjangan

KESIMPULAN

Berdasarkan data pada bab IV yang telah diolah dengan menggunakan SPSS versi 15 maka peneliti dapat menyimpulkan :

1. variabel anggaran dan partisipasi secara parsial berpengaruh positif dalam menurunkan tingkat kesenjangan yang mungkin terjadi dengan nilai sebesar 0.291 pada variabel anggaran untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0.176
2. variabel anggaran dan partisipasi secara simultan atau bersama sama juga berpengaruh positif dalam menurunkan tingkat kesenjangan yang mungkin terjadi dengan nilai sebesar 0.291 pada variabel anggaran untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0.176
3. Dan dari ke kedua (anggaran, partisipasi) yang paling berpengaruh dominan atau berpengaruh paling besar dalam menurunkan tingkat kesenjangan anggaran adalah pada variabel anggaran dengan nilai sebesar 0.291.

DAFTAR PUSTAKA

- Buku
- Ambariani 2005, Manajemen Biaya, Salemba Empat 2005
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.
- Govindarajan 2005 Sistem Pengendalian Menejemen, Jakarta, Salemba Empat.
- Indriantoro, 2004 Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Manajemen, BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin 2004, Penganggaran Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta.
- Jurnal
- Erham Suhartono 2006 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah, Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang
- Falikhatun 2007, Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemordinasi Ketidakpastian Lingkungan, Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol:6. No 2 September 2012.
- Ikhsan , Arfan, & Ane.La 2007, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Simposium Nasional X, Makasar.
- IBI Darmajaya, 2006, *Influence Of Fairness Perception And Trust On Budgetary Slack: Study Experiment On Participatory Budgeting Context Faculty of Economics and Business* Universitas Gadjah Mada.
- Icuk rangga, 2006, Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevans Informasi Terhadap Informasi Asimetri, Simposium Nasional IX. 23-26 Agustus. pp 1-27.
- Latuheru, Belianus, 2005, Pengaruh Partisipasi Anggaan Dengan Komitmen Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 7, Hal 117-130. November 2005.
- Lhutans, 2008, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang tanggal 5 –6 September 2002, hal. 384 – 399.
- Maya, 2010, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budgetary Emphasis Dan Locus Of Control Terhadap Kesenjangan Anggaran e Jurnal BINAR AKUNTANSI Vol 1 No 1 September 2012.
- Mohammad, 2003, Pengaruh Ketidak Pastian Strategik Dan Revisi Anggaran Terhadap Efek Partisipasi Penyusunan Anggaran, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang. Pp.626-634. Semarang.
- Riyadi, 2005, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, vol.3 No. 2 Juli 2005, hal. 134 - 150 Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Soekidjan, 2009, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Vol : 3 Yogyakarta
- Sujana, I Ketut, 2006, Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack, Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis. Vol:5. No.2.
- Skripsi, Tesis dan Disertasi
- Fitrianusnataria, 2007, Pengaruh Keterlibatan Pekerjaan Dan Budget Amphasis Dalam Hubungan Antara Penganggaran dengan Slack Anggaran, Tesis

Fakultas Ekonomi Universitas
Palangkaraya.

Kurniasih wiwin 2007, Analisis Proses
Penyusunan Dan Penetapan
Anggaran Dinas Kesehatan Yang
Bersumber Dari APBD,
Universitas Diponegoro
Semarang.

Nanda 2010, Pengaruh Partisipasi
Penyusunan Anggaran Terhadap
Kinerja Manjerial Dengan
Komitmen Dan Locus Of Control
Sebagai Variabel Moderating
Fakultas Ekonomi Universitas
Diponegoro Semarang 2010.