

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK***

Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen



Siti Maisarotul Khasanah
12080694019
S1 Akuntansi 2012 A

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

2015

Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Siti Maisarotul Khasanah
Universitas Negeri Surabaya

Abstract

The study aimed to find out the effect of budgetary participation on the budgetary slack and the effect of organizational commitment on the budgetary slack. The type of this research is causative research. The population in this study is the whole managers and staffs in PT X. The data used in this study is primary data by distributing questionnaires. The method of analysis are using Multiple Regression Analysis.

The result of this research conclude that 1) Budgetary participation impact positively insignificant on budgetary slack. 2) Organizational Commitment impact negatively on budgetary slack.

Keyword: Budgetary Participation, Organizational Commitment, Budgetary Slack

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap budgetary slack. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan staf PT X. Pemilihan sampel dengan metode sampel jenuh. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa 1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap budgetary slack. 2) Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, *Budgetary Slack*

Pendahuluan

Anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis yang digunakan baik perusahaan berskala kecil maupun besar. Anggaran dapat berfungsi dengan baik jika dalam penyusunan dan pelaksanaannya melibatkan beberapa pihak manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Karena anggaran seharusnya dimulai dari manajemen tingkat bawah kemudian dilanjutkan ke manajemen tingkat atas, hal ini biasa dikenal dengan istilah *bottom-up*.

Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/menengah dalam penyusunan anggaran adalah terciptanya *budgetary*

slack(senjangan anggaran). Anthony dan Govindarajan (2009:84) menyatakan bahwa pembuat anggaran cenderung untuk menganggarkan pendapatan yang lebih rendah dan pengeluaran yang lebih tinggi dari estimasi terbaik yang diajukan. Oleh karena itu, anggaran yang dihasilkan adalah target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai.

Hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* telah diuji dalam beberapa penelitian akuntansi dengan hasil yang tidak konsisten. Penelitian Dunk (1993), Sugiarta et al (2014), Supanto (2010), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi *budgetary slack*. Sedangkan hasil penelitian Young (1985), Kartika (2010), Falikhatun (2007), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *budgetary slack* mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan *budgetary slack*.

Selain partisipasi anggaran, terdapat faktor lain yang menyebabkan terjadinya *budgetary slack*, yaitu komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013), Dewi et al (2014), Nitiari et al (2014), Latuheru (2005), menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Semakin besar komitmen organisasi maka akan menyebabkan menurunnya kecenderungan individu untuk melakukan *budgetary slack*.

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979). Timbulnya suatu *slack* tergantung pada individu itu sendiri sejauh mana mementingkan dirinya sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya. Hal ini merupakan bentuk dari tingkat komitmen yang mereka miliki. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya *budgetary slack* dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya *budgetary slack* apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Tinjauan Pustaka

Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan untuk waktu yang akan datang, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan agar tujuan tersebut tercapai (Hansen dan Mowen, 2008:423). Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya (Ikhsan dan Ishak, 2005:173).

Suatu proses anggaran bisa bersifat dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas. Dengan penyusunan anggaran dari atas ke bawah, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Dengan penyusunan anggaran dari bawah ke atas, manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran (Anthony dan Govindarajan,

2009:86). Keterlibatan tersebut dapat bervariasi dari hanya sekadar hadir dalam pertemuan-pertemuan anggaran sampai pada partisipasi dalam diskusi.

Dharmanegara (2010:14) menyatakan *participatory* atau *bottom-up*, pendekatan anggaran dikembangkan pertama oleh manajer departemen atau program. Setiap individu merupakan yang paling mengetahui tentang departemen mereka atau kebutuhan program mereka. Pendekatan lain yang dikemukakan Dharmanegara (2010:15) adalah *top-down*, pendekatan ini memiliki manfaat yang relatif cepat dan efisien serta mencerminkan perspektif manajemen puncak dari awal.

Anggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah (Hansen Mowen, 2008:448)

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran)
3. Partisipasi semu

Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi itu (Ikhsan dan Ishak, 2005:35). Robbins (1989) dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya (Wiener, 1982 dalam Kartika, 2010).

Mowday, Porter, dan Steers (1979) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila setiap individu mengembangkan tiga faktor yang saling berhubungan terhadap organisasi, yaitu:

1. Keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi
2. Kesiediaan untuk menggunakan usaha dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Budgetary Slack

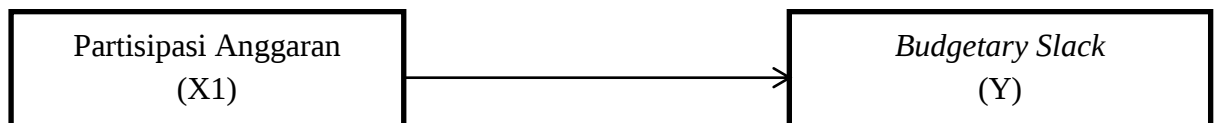
Senjangan anggaran (*budgetary slack*) mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2009: 84). *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran (Ikhsan dan Ishak, 2005: 176). *Budgetary slack* adalah tindakan yang merendahkan kapabilitas produktivitasnya karena agen melalui partisipasinya dalam penganggaran mempunyai kesempatan dalam menentukan standar kerjanya (Young, 1985).

Dharmanegara (2010:23) menyatakan bahwa manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi,

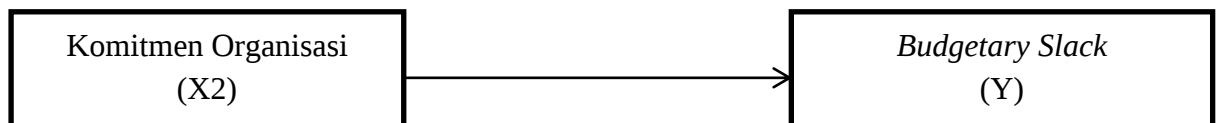
atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Mereka melakukan hal ini untuk menyediakan suatu margin keselamatan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan.

Hipotesis Penelitian

- H1 : partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack*
H2 : komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack*



Gambar 1
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*
Sumber : diolah penulis



Gambar 2
Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Budgetary Slack*
Sumber : diolah penulis

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini ialah penelitian kausatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Penelitian dilakukan di PT X. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan staf di PT X yang berjumlah 60 orang. Sampel dalam penelitian ini yaitu sama dengan jumlah populasi yang digunakan yakni dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Responden dalam penelitian ini adalah level manajer dan staf yang menjalankan partisipasi anggaran. Sumber data yang digunakan adalah data primer berupa data yang diperoleh melalui kuesioner tertutup yang diberikan secara langsung kepada responden. Dari 60 kuesioner yang disebar, 34 kuesioner yang kembali. 4 (empat) kuesioner tidak valid karena jawaban tidak lengkap. Jadi jumlah data dari responden adalah 30 kuesioner. Kuesioner tersebut diukur dengan skala likert, pada rentang angka 1 sampai dengan 5.

Definisi Operasional Variabel

1. Anggaran Partisipatif (X1)

Partisipasi anggaran yang dimaksud adalah tingkat partisipasi seorang manajer dalam mempersiapkan anggaran dan pengaruh manajer tersebut dalam menentukan pencapaian sasaran anggaran pada pusat pertanggungjawabannya

2. **Komitmen Organisasi(X2)**

Komitmen yang dimaksud adalah dorongan dari dalam diri seorang manajer untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

3. **Budgetary Slack (Y)**

Budgetary slack atau senjangan anggaran yang dimaksud adalah tindakan seorang manajer yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika manajer tersebut diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk Partisipasi Anggaran dapat dilihat dari :

1. Pengaruh terhadap penetapan anggaran
2. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran disusun
3. Keputusan dalam penetapan anggaran

Untuk komitmen Organisasi dapat dilihat dari:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
2. Keinginan untuk bekerja keras
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Instrumen yang digunakan dalam penelitian *Budgetary Slack*, untuk melihat:

1. Standar anggaran
2. Sasaran anggaran
3. Pencapaian target anggaran

Uji kualitas data (instrumen)

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep kejadian yang diukur. Dengan membandingkan r hitung yang merupakan nilai dari Corrected Item total Correlation dengan r table,.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Menurut Ghazali (2007: 42) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan metode statistik regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*). Rumus ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran & komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (*budgetary slack*).

Rumus yang digunakan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (1)$$

di mana:

Y	= <i>budgetary slack</i>
a	= konstanta
X1	= partisipasi anggaran
X2	= komitmen organisasi
b ₁ , b ₂	= koefisien regresi variabel
e	= standar error

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Jika (R^2) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika (R^2) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel terhadap variabel terikat.

Uji F (F-test)

Uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika p value $< (\alpha) = 0,05$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$, berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis dengan tingkat kepercayaan (α) untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau (α) = 0,05

Uji t (t-test)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisis regresi menunjukkan kecil dari $\alpha = 5\%$ berarti variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis ialah 95% atau (α) = 0,005 (5%).

Hasil Penelitian

Uji validitas

Hasil uji validitas seluruh instrumen yang digunakan (partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan *budgetary slack*) adalah valid dengan nilai r_{hitung} adalah 0,3610. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga indikator yang digunakan dinyatakan valid dapat dilanjutkan ke analisa berikutnya. Dari 12 poin pernyataan tentang partisipasi anggaran, poin ke 12 dinyatakan tidak valid. Dari 9 pernyataan tentang komitmen organisasi, poin ke 4 dan 9 dinyatakan tidak valid. Dari 6 poin pernyataan tentang *budgetary slack*, poin ke 3 dinyatakan tidak valid. Pernyataan yang tidak valid tersebut dihilangkan dan dilakukan uji validitas ulang, hasilnya semua pernyataan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hasil penelitian tetap konsisten. Koefisien keandalan Cronbach's Alpha yang terdapat pada tabel, dari semua item dinyatakan reliabel dengan nilai 0,808. Dengan demikian semua instrumen penelitian dikatakan reliabel karena nilai Cronbach Alpha $> 0,60$

Uji koefisien determinasi

Besarnya Adjusted R Square adalah -,034. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel partisipasi anggaran adalah negatif sebesar 3,4%, sedangkan 96,4% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,037 ^a	,001	-,034	2,155

a. Predictors: (Constant), Partisipasi_Anggaran

Analisis regresi berganda

Analisis regresi berganda dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dan nilai sig dengan α yang diajukan yaitu 0,05.

$$BS = 16,892 + 0,000 PA - 0,75 KO + e$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 16,892 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak ada maka nilai *budgetary slack* adalah sebesar konstanta 16,892.
- Koefisien partisipasi anggaran sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran partisipasi anggaran satu satuan akan mengakibatkan penurunan *budgetary slack* sebesar 0,000 satuan.
- Koefisien komitmen organisasi sebesar -0,75 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan *budgetary slack* sebesar -0,75 satuan. Nilai koefisien β dari variabel komitmen organisasi bernilai negatif yaitu -0,75

Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah fix atau tidak. Nilai sig 0,913 lebih besar dari level signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16,892	4,906		3,443	,002
Partisipasi_Anggaran	,000	,082	,001	,003	,997
Komitmen_Organisasi	-,075	,197	-,082	-,382	,706

a. Dependent Variable: Budgetary_Slack

Hipotesis 1

Hipotesis pertama adalah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack*. Nilai t Tabel pada $\alpha = 0,05$ adalah 1,665 Nilai t hitung untuk variable partisipasi anggaran (X1) adalah 0,003 Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t \text{ hitung} < t \text{ Tabel}$ yaitu $0,003 < 1,665$. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap *budgetary slack*, dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

Hipotesis 2

Hipotesis pertama adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack*. Nilai t Tabel pada $\alpha = 0,05$ adalah 1,665 Nilai t hitung untuk variable komitmen organisasi (X2) adalah -0,382.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t \text{ hitung} < t \text{ Tabel}$ yaitu $-0,382 < 1,665$. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*, dengan demikian hipotesis pertama diterima.

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis pertama (H1) ditolak dan disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran akan menambah terjadinya *budgetary slack*. Partisipasi pegawai dalam anggaran akan membuat pegawai bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan dan standar yang telah dibuat, karena pegawai merasa bertanggungjawab dan ikut berpartisipasi dalam pencapaian sasaran anggaran, sehingga akan meminimalisir terjadinya *budgetary slack*.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack

Hipotesis kedua (H2) diterima dan disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya *budgetary slack* apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *budgetary slack*
2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*

Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji variabel komitmen organisasi melalui moderating.
2. Ditambahkannya variabel lain seperti informasi asimetri, ketidakpastian lingkungan, atau *group cohesiveness*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi 11 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Dewi, N.L.P & G.W. Yasa. 2014. *Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif pada Budgetary Slack dengan Empat Variabel Moderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Dunk, A. S. 1993. *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack*. The Accounting Review 68.
- Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*. Simposium Nasional Akuntansi X. Unhas Makassar.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don. R dan Mowen, Maryanne M. 2008. *Akuntansi Manajemen, Edisi Delapan*. Jakarta: Salemba Empat
- Ikhsan, Arfan dan Ishak Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat
- Kartika, Andi. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Semarang: Universitas Stikubank
- Kurniawan, Setia Budi. 2013. *Pengaruh Interaksi Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran*. Malang: Universitas Merdeka Malang
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Mowday, R., R. Streers, dan L. Porter. 1979. *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior
- Nitriani, N.L.N & K. Yadnyana. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) Buku 2 Edisi 12*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sugiarta, I. P.T, Herawati, N.T, Atmadja, A.T. 2014. *Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kabupaten Buleleng*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha

- Supanto. 2010. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Young, S. M. 1985. *Participative budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. *Journal of Accounting Research* (Autumn)