



**PENGARUH BUDGET EMPHASIS TERHADAP
BUDGETARY SLACK PADA PEMERINTAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Oleh :

Ayang Ariasa

Email : ayangariasa@gmail.com

Pembimbing I :

Firman Manne

Email : firman@universitasbosowa.ac.id

Pembimbing II :

Seri Suriani

Email : serisuriani06@gmail.com

**Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Bosowa Makassar**

ABSTRACT

AYANG ARIASA. 2018. Encryption. The Influence of Budget Emphasis Against Budgetary Slack In the South Sulawesi Provincial Government supervised by Dr. Firman Manne, SE.,M.Si.,Ak.,Ca dan Seri Suriani.,SE.,M.Si.

The purpose of the study was to find out and analyze and look for empirical evidence, which supports the notion that there is an influence between budgetary pressures on Budgetary Slack in the South Sulawesi Provincial Government.

The object of the research is the South Sulawesi Provincial Government with 30 South Sulawesi SKPD having their address at Makassar. The analytical tool used is descriptive analysis tool using SPSS 21.0, and by distributing questionnaires to respondents.

The results showed that the independent variable (Budget Emphasis) simultaneously had a significant effect on the dependent variable Budgetary Slack of the South Sulawesi Provincial Government, and partially Budget Emphasis had a positive and significant effect on the Budgetary Slack variable of the South Sulawesi Provincial Government.

Keywords: *Budget Emphasis and Budgetary Slack.*



PENDAHULUAN

Anggaran merupakan bagian yang penting dalam organisasi sektor publik maupun swasta. Pada lingkungan pemerintah daerah, anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD sebagai wakil rakyat, untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2009). Selanjutnya DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *agency theory* dimana pemerintah sebagai agent dan DPRD sebagai principal.

Agency theory merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dengan agen. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan perintah kepada pihak lain, yaitu agen untuk melakukan semua kegiatan atas nama prinsipal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Penerapan teori keagenan dapat menimbulkan dampak positif berupa efisiensi, tetapi penerapan ini sering kali menimbulkan perilaku disfungsi berupa *budgetary slack*.

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh subordinate dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi (Anthony & Govindaradjan, 2007). Setiap tahun pemerintah daerah menghimpun dan membelanjakan dana melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pencapaian target anggaran tentunya merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai. Tetapi dalam praktiknya seringkali terjadi kekeliruan atau kesalahan dalam menentukan rancangan biaya maupun target pendapatan yang mampu dicapai. Adanya partisipasi anggaran juga memberikan peluang bagi manajer tingkat bawah dan menengah untuk melonggarkan anggaran atau sengaja menciptakan slack, agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting di lingkungan pemerintah daerah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah, sehingga dalam penyusunan anggaran harus selalu diawasi. Dalam penyusunan anggaran pada pemerintahan daerah, *budgetary slack* sering kali muncul akibat adanya kebijakan yang diberlakukan termasuk tekanan anggaran (*budget emphasis*).

Anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun karena informasi bawahan lebih baik dari pada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dalam partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, serta membuat *budget* yang mudah dicapai, sehingga terjadilah *Budgetary Slack* (yaitu dengan melaporkan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan).

Faktor yang dianggap menjadi pemicu timbulnya *Budgetary Slack* adalah adanya tekanan anggaran (*budget emphasis*). Hal tersebut bisa terjadi apabila penilaian kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan membuat anggaran mudah untuk dicapai dalam hal ini dengan melakukan *Budgetary Slack*.

Terjadinya *budgetary slack* dalam pemerintah disebabkan oleh kinerja SKPD kurang optimal, sehingga realisasi anggaran tidak tercapai dengan baik. Banyak faktor yang menyebabkan hal itu terjadi, salah satunya adalah seringnya bawahan memberikan informasi yang bias, dimana faktor tersebut berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

TINJAUAN PUSTAKA

Budget Emphasis

Merchant dan Manzoni (1989) dalam Collin (2007) *budget emphasis* merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran. *Budget emphasis* juga merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang berupa sanksi jika kurang dari target anggaran dan kompensasi jika mampu melebihi target anggaran.

Anggaran yang terlalu tinggi, dapat mengakibatkan karyawan sering bereaksi terhadap tekanan anggaran dengan menjadi tegang, sehingga bawahan tidak termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar juga tidak baik. Anggaran yang terlalu longgar tidak memberikan motivasi pada para manajer bawah untuk meraih prestasi yang lebih

tinggi. Anggaran yang ideal adalah anggaran yang dapat memberikan tantangan ,namun bersifat *attainable* (dapat dicapai), (Garrison, Noreen, dan Brewer, 2007:12)

Budgetary Slack

Anthony dan Govindarajan, (2008), Senjangan anggaran(*budgetary slack*) adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Onsi (1973) dalam Asrininggati (2016) Ada empat Indikator Senjangan Anggaran(*budgetary slack*) yaitu :

- a. Perbedaan jumlah anggaran yang dinyatakan dengan estimasi terbaik.
- b. Kelonggaran dalam anggaran.
- c. Standar anggaran.
- d. Keinginan untuk mencapai target.

METODE PENELITIAN

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji regresi sederhana. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 5\%$. Untuk menguji hipotesis yang digunakan dengan analisis regresi sederhana dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

- Y = *Budgetary Slack*
X = *Budget Emphasis*
a = Konstanta
b = Koefisien regresi yang dicari

Definisi Operasional

1. *Budget emphasis* merupakan sebuah desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran.
2. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara perencanaan anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik penganggaran partisipatif, atau bisa

juga diartikan mengajukan target anggaran di bawah kemampuan kinerja organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi dan korelasi dimaksudkan untuk dapat menguji pengaruh dan hubungan antara *Budget Emphasis* terhadap kinerja *Budgetary Slack*. Oleh karena itulah dalam melakukan analisis regresi maka dapat disajikan hasil olahan data SPSS for 23 yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini

TABEL 1
HASIL OLAHAN DATA REGRESI

Variabel	B	Std. Error	T hitung	Sign
Constant	1,919	0,694	2,764	0.007
<i>Budget Emphasis</i>	0,492	0,191	2,581	0.011

Sumber : Hasil SPSS, 2018

Berdasarkan tabel 1 yakni hasil olahan data regresi dengan menggunakan program SPSS maka persamaan regresi dapat disajikan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta X_1 + e$$

Sehingga dari hasil olahan data maka persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1.919 + 0.492 X_1$$

Dimana :

$a = 1.919$ merupakan nilai intercept/reciprocal yang artinya jika *Budget Emphasis* tetap maka *Budgetary Slack* Pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan sebesar 1.919 dengan asumsi factor lain yang berpengaruh dianggap konstan.

$b_1 = 0.492$ yang artinya apa bila *Budget Empahis* (X_1) meningkat sebesar 1 satuan, maka *Budgetary Slack* Pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan akan meningkat sebesar 0.492 dengan asumsi factor lain dianggap konstan.

Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji-t)

Pengujian secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen yakni *Budget Emphasis* terhadap variable dependen *Budgetary Slack*

Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada table berikut :

TABEL 2
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS SECARA PARSIAL (Uji -t)

Variabel	B	Std. Error	t hitung	Sign
Constant	1,919	0.694	2,764	0.007
<i>Budget Emphasis</i>	0.492	0.191	2,581	0.011

Sumber : Hasil Analisis Data, 2018

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variable independen (*Budget Emphasis*) terhadap *Budgetary Slack* secara parsial, dapat dilakukan dengan melihat nilai-t hitung > t-table (1,678) dengan $\alpha < 0,05$, sedangkan *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* secara Parsial nilai-t hitung < t-table (1,678) sebagaimana yang terlihat pada table 2 Pengujian Terhadap variable *Budget Emphasis* (X1) menunjukkan bahwa nilai t-hitung 2,581 > t-tabel 1,678 dan tingkat signifikansi 0,011. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack* Dengan demikian Hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (R²) digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Nilai koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL 3
NILAI KOEFISIEN DETERMINASI (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
1	0,231 ^a	0,053	0,045	0,72325

Predictors (Constant), X1

Dependent Variable : Y

Sumber : Hasil Olah Data, 2018

Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil pengujian determinasi (R^2) adalah 0,231. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 2,31%, ini menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh *Budget Emphasis* sebesar 2,31%, sedangkan sisanya 97,69% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Untuk mengetahui keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat dari hasil uji koefisien korelasi (R) pada table 3 Berdasarkan table tersebut diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,231 atau 2,31%, hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel independen (*Budget Emphasis*) terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 0,231.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel independen (*Budget Emphasis*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan secara parsial *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Peningkatan *Budget Emphasis* sangat ditentukan oleh indikator 1). Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal. 2). Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran. 3). Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya. 4). Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran. 5). Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran. 6). Saya telah menekankan efisiensi dalam OPD/SKPD saya. 7). Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial. 8). Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran. 9). Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran. 10). Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner rata-rata jawaban responden setuju

bahwa *Budget Emphasis* di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dapat mendorong meningkatnya *Budgetary Slack*. Dengan demikian jika semua indikator variabel *Budget Emphasis* ditekan dapat mendorong menurunnya budgetary slack, hal ini dapat dijelaskan bahwa jika *Budget Emphasis* yang dilakukan unsur leadership dalam pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan masih harus ditekan atau dikurangi guna menurunkan *budgetary slack* yang terjadi.

Variabel *Budget Emphasis* Pemerintah Povinsi Sulawesi Selatan secara deskriptif berada dalam kategori tinggi. Indikator yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap *Budget Emphasis* masing-masing secara berurutan adalah Saya telah mengerjakan pekerjaan saya secara maksimal dengan nilai mean 94, Saya sangat memperhatikan kesesuaian anggaran dengan nilai mean 90,2, Saya memiliki Informasi dalam proses penyusunan anggaran pada OPD/SKPD saya dengan nilai mean 80, Saya mengetahui hal yang dapat dicapai pada bidang yang menjadi tanggung jawab saya dalam penyusunan anggaran dengan nilai mean 84,2, Saya mengetahui tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran dengan nilai mean 84,6, Saya telah menekankan efesiensi dalam OPD/SKPD saya dengan nilai mean 83,8, Saya memiliki pengetahuan & kemampuan kinerja potensial dengan nilai mean 84,8, Pimpinan saya mengetahui jumlah biaya yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran dengan nilai mean 84,6, Saya mengetahui tentang metode penyusunan anggaran dengan nilai mean 85,2, Saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi 97.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Nyoman Sancita Karma Resen yang meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* Pada Hotel Berbintang Di Denpasar menemukan bahawa *budget emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel berbintang di wilayah kota Denpasar, jika *budget emphasis* meningkat maka budgetry slack akan menurun sebesar 0,252 pada taraf signifikansi 0,026 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari dan I Nyoman Wijana Asmara Putra, Meneliti Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi,

Self Esteem Dan *Budget Emphasis* Pada *Budgetary Slack* menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, sedangkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Selain itu, *budget emphasis* juga mampu memoderasi hubungan partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* terhadap *budgetary slack*, dimana *budget emphasis* memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi, dan *self esteem* terhadap *budgetary slack*.

Maya Triana, Yuliusman dan Wirmie Eka Putra meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis*, Dan *Locus Of Control* Terhadap *Slack Anggaran* (Survei Pada Hotel Berbintang Di Kota Jambi) menemukan bahwa secara simultan partisipasi anggaran, *budget emphasis*, dan *locus of control* memiliki pengaruh terhadap *slack* anggaran. Berdasarkan uji t, secara parsial partisipasi anggaran dan *budget emphasis* memiliki pengaruh terhadap *slack* anggaran, sedangkan secara parsial tidak ada pengaruh *locus of control* terhadap *slack* anggaran.

Ditinjau dari Teori Agensi maka hal ini dapat dijelaskan bahwa Dalam proses penyusunan dan perubahan anggaran daerah, ada dua perspektif yang dapat ditelaah dalam aplikasi teori keagenan, yaitu hubungan antara eksekutif dengan legislatif, dan legislatif dengan pemilih (*voter*) atau rakyat. Implikasi penerapan teori keagenan dapat menimbulkan hal positif dalam bentuk efisiensi, tetapi lebih banyak yang menimbulkan hal negatif dalam bentuk perilaku *opportunistic (opportunistic behaviour)*. Menurut teori keagenan, konflik antara prinsipal dan agen dapat dikurangi dengan mensejajarkan kepentingan antara prinsipal dan agen. Kehadiran masyarakat sebagai partisipan dapat digunakan untuk mengurangi *agency cost* yang berpotensi timbul, karena dengan melibatkan masyarakat diharapkan Eksekutif, legislatif dan masyarakat merasakan langsung manfaat dari setiap keputusan yang diambilnya. Proses ini dinamakan dengan *bonding mechanism*, yaitu proses untuk menyamakan kepentingan dalam pembangunan melalui program mengikat partisipan dalam penyusunan Anggaran. Masalah keagenan yang timbul di kalangan eksekutif adalah cenderung memaksimalkan *utiliti (self-interest)* dalam pembuatan atau penyusunan anggaran

APBD, karena memiliki keunggulan untuk menghindari tekanan anggaran (*budget emphasis*). Akibatnya eksekutif cenderung melakukan "*budgetary slack*". Hal ini terjadi dikarenakan pihak eksekutif akan mengamankan pencapaian atau pelaksanaan program dalam pemerintahan di mata legislatif dan masyarakat/rakyat, bahkan untuk kepentingan pilkada berikutnya. Namun demikian *budgetary slack* APBD lebih banyak untuk kepentingan pribadi kalangan eksekutif (*self interest*) ketimbang untuk kepentingan masyarakat. Selanjutnya Masalah keagenan yang timbul di kalangan legislatif (anggota dewan) terjadi dari dua tinjauan perspektif, sebagai prinsipal atas eksekutif dan sebagai agen dengan rakyat (pemilih). Masalah keagenan yang timbul dalam perspektif prinsipal akan cenderung melakukan "kontrak semu" dengan pihak eksekutif karena memiliki *discretionary power*. Dalam proses penyusunan anggaran, pihak legislatif cenderung melakukan "titipan" proyek/kegiatan, hal ini terjadi untuk kepentingan pribadi secara jangka panjang demi menjaga kesinambungan dan mengharumkan nama politisi/anggota dewan akibatnya para SKPD/OPD cenderung merasakan tekanan dalam pelaksanaan anggaran sehingga mengakibatkan timbulnya *budgetary slack*. Selanjutnya Masalah keagenan anggota legislatif sebagai agen, dimana posisi legislatif sebagai pihak agen dan rakyat/pemilih sebagai pihak prinsipal. Pihak legislatif sebagai agen akan membela kepentingan rakyat atau pemilihnya, namun seringkali ini tidak terjadi, karena pendelegasian kewenangan rakyat/pemilih terhadap legislatornya tidak memiliki kejelasan aturan konsekuensi kontrol keputusan yang disebut "*abdication*". Akibatnya, legislator cenderung menyusun anggaran untuk kepentingan pribadi atau golongannya dan kondisi ini disebut oleh Garamfalvi (1997) sebagai *political corruption* dalam proses penyusunan anggaran, dan sekiranya anggaran tersebut dilaksanakan akan menimbulkan *administration corruption*. Kalau kondisi di atas terjadi, maka proses penyusunan/perubahan anggaran APBD yang semestinya akan menghasilkan *outcome* yang efisien, efektif dan ekonomis dari alokasi sumber daya dalam anggaran akan terdistorsi karena adanya perilaku *opportunistik* menggunakan keunggulan informasi yang dimiliki



untuk kepentingan pribadi dan politisi serta mengamankan posisinya dalam pemilihan yang akan datang.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel independen (*Budget Emphasis*) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan secara parsial *Budget Emphasis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Budgetary Slack* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa *Budget Emphasis* memiliki peran besar dalam kejadian *Budgetary Slack*.

Indikator *Budget Emphasis* yang paling berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* adalah saya menyediakan informasi penting untuk membuat keputusan yang positif bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2012. Pengaruh Kepribadian, *Self efficacy*, *Locus of control*, *Asimetri Informasi* terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. September 2010, vol.17, No.2, hal.144-160. Universitas Jendral Soedirman Purwokerto.
- 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 N. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran. Semarang: program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Anthony, R. N., dan Govindarajan, V., 2004, *Management Control System, 11th Edition*, McGraw Hill
.....2005. *Management Control System. Edisi 11*, McGraw-Hill.
.....(2007). *Management Control System*. USA : McGraw-Hill
- Anissarahma, Dinni. 2008. “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, *Budget Emphasis* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Slack Anggaran (Studi Kasus Pada PT. Telkom Yogyakarta)”. Skripsi S1 UII.
- Anggraeni, Dewi. 2008. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Human Karya Wilayah Semarang. Semarang: UNNES
- Alfebriano. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi Slack Anggaran Pada PT. BRI di Kota Jambi. *E-Jurnal Binar Akuntansi*. Vol. 2. No. 1.
- Apriyandi. 2011. “Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan *Budgetary Slack* pada pemerintahan Kabupaten Wejo Makasar. Simposium Nasional Akuntansi VI. Makasar.
- Ardanari, I Gusti dan I Nyoman W.A. Putra. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* pada *Budgetary Slack*. Dalam *E-Jurnal Akuntansi*. 7 (3): 700-715
- Asrininggati, Lilik., dan Hidayati, L.A.(2016). “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran, Studi Kasus Pada Pemerintahan Kabupaten Magelang”. Universitas Muhammadiyah Malang

- Collin Ramdeen, William F. Harrah College (2007). *An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget Emphasis, and Asymmetry on Budgetary Slack in the Hotel Industry*. University of Nevada, Las Vegas.
- Dewi Priyatno. (2016). *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Gava Media
- Dunk, Alan S. dan Hector Perera. 1996. *“The Incidence of Budgetary Slack: A Field Study Exploration”*. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, No. 10 (5), 649-664.
-1983, *“The Effects of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack”*. *The Accounting Review*, Vol. 68 (2). Pp. 400-410.
-1993. *The Effect of Budget Emphasis And Information Asymmetry on Relation Between Budgetary Participation And Slack*. *The Accounting Review*.
- (2013). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*: Milwaukee.
- Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetarys Sack* . Paper dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi X
- Fitriatsuri. 2005 . *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Variabel Moderat Komitmen Organisasional, Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Pemerintah Kota Palembang*.Tesis. Universitas Bina Darma.
- Garrison, Noreen & Brewer. 2007. *Akuntansi Manajerial*. Diterjemahkan oleh Nuri Hinduan. Buku 2. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Hafsah. 2005. *Pengaruh Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kesenjangan Anggaran*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hansen & Mowen. (2016). *Buku I Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah dan Suartana. 2014. *Pengaruh Interaksi Motivasi Dan Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana*.



- Herman, Edi. 2006. *Penganggaran Korporasi: Suatu Pendekatan Terintegratif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hopwood, A.G. 1972. *An Empirical Study of The Role Accounting Data in Performance Evaluation*. *Journal of Accounting Research* (Supplement 1972). pp 156-182.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
.....(2015). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari dan I Nyoman Wijana Asmara Putra, 2014, Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Esteem Dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 7.3 (2014): 700-715, Download 10-8-2018, 18:00
- Kartiwa, H. A. 2004. *Proses Penyusunan Anggaran (APBD) dan Arah Kebijakan Umum*. Makalah,. Suka Bumi.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, Mohamad., Sulistyowati, Firma., dan Purwanugraha, H.A. 2017. *Akuntansi Sektor sPublik*. Edisi kedua. Yogyakarta. BPF