

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Budgetary Slack* dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Moderasi

Sari Dewi

Universitas Internasional Batam

saridewi11ui@gmail.com

Doni Indo

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

doniindo36@gmail.com

Abstrak

Anggaran sektor publik merupakan dana kegiatan yang bersumber dari dana publik. Di Indonesia kendala yang dihadapi ketika melakukan penyusunan anggaran yang tidak tepat waktu. Beberapa penyebab terjadi kesalahan yaitu kesalahan penginputan jumlah dana yang digunakan hingga terjadi minus anggaran. Adapun faktor individu keinginan memiliki untuk kepentingan pribadi. Berdasarkan fenomena yang dihadapi, penulisan melakukan penelitian bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Adapun perolehan data melalui penyebaran kuesioner adalah sebanyak responden 96 orang pada Aparatur Desa di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yaitu sebesar $0,025 < \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi sebesar $0,179$ maka H_1 diterima., asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yaitu sebesar $0,009 < \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi sebesar $0,449$ maka H_2 diterima dan kapasitas individu berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* yaitu sebesar $0,019 < \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi sebesar $0,150$ maka H_3 diterima.. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi variabel partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* yaitu didapat nilai sig sebesar $0,860 > \alpha 0,05$ dengan nilai β sebesar $0,11$. Hasil ini dapat membuktikan H_4 yang dilakukan ini ditolak.

Kata Kunci

Budgetary Slack, Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, Gaya Kepemimpinan.

I. PENDAHULUAN

Anggaran sektor publik merupakan dana kegiatan bersumber dari dana publik. Anggaran sector publik menjadi tujuan dalam pencapaian organisasi. Kesenjangan anggaran atau *Budgetary slack* adalah upaya memberi kemudahan ketika anggaran ditanggungkan. *Budgetary slack* ketidaksesuaian anggaran dengan keadaan dengan yang sebenarnya atau pemanfaatan anggaran lebih besar dari perencanaan. Faktor penyebab meningkat *budgetary slack* adanya tambahan pengeluaran diluar anggaran yang ditetapkan.

Beberapa pihak yang terlibat penyusunan anggaran menurut *Agency theory* yaitu bawahan memiliki peran menyusun target anggaran yang akan dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2005). *Budgetary slack* sebagai selisih antara sumber daya yang diperlukan secara efisien dan jumlah sumber daya yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas. Partisipasi anggaran merupakan kesempatan yang diberikan kepada bawahan agar terlibat pada penyusunan anggaran. Penyusunan dilakukan melalui partisipatif karena memiliki sisi positif dan manfaat.

Di Indonesia kendala yang dihadapi ketika melakukan penyusunan anggaran yang tidak tepat waktu. Hal tersebut dapat mempengaruhi proses pelayanan publik dan kinerja aparatur desa. Penyusunan anggaran yang terjadi tidak sesuai dengan pedoman penggunaannya. Beberapa penyebab yaitu kesalahan penginputan jumlah dana yang digunakan hingga terjadi minus anggaran. Adapun faktor individu keinginan memiliki untuk kepentingan pribadi (Hamindhani 2019). Penyebab lain berdampak pada kesenjangan fasilitas umum daerah, transfer anggaran dana daerah yang sama namun realisasi yang berbeda.

Pengeluaran Peraturan Menteri Keuangan (PMK) tentang pengelolaan dana transfer daerah dan desa PMK Nomor 50/PMK.07/2017 merupakan pengganti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 185/2016. PMK tersebut diharapkan dapat menjadi transformasi dalam melakukan transfer dan ke daerah – daerah. Pengalokasian dana tersebut bersifat dinamis yaitu dapat berubah sesuai dengan penerimaan negara. Berdasarkan adanya fenomena-fenomena di atas, penelitian dengan judul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Budgetary slack* Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderasi”

II. LANDASAN TEORI

Agensi teori menjelaskan hubungan *fungsiional* dan *structural* atau *agency* dan *principal* (Jensen dan Meckling, 1976). Kaitannya dengan anggaran sector publik memiliki hubungan *fungsiional* bidang pendanaan yang bersumber dari dana publik. Anggaran sektor publik menjadi tujuan dalam pencapaian organisasi. Menurut Cinitya dan Asmara (2014) anggaran dibuat berdasarkan perencanaan yang tersistematis dan pelaksanaan dilakukan pada masa yang akan datang.

1. *Budgetary Slack*

Menurut Yuhertiana (2005) proses terjadi *budgetary slack* ada dua yaitu anggaran *overestimate cost* atau *underestimate revenue*.

Ada beberapa faktor dan alasan yang menyebabkan terjadinya *budgetary slack* (Samad, 2009) :

1. Senjangan anggaran akan memberikan keuntungan bagi pelaksana anggaran karena mampu mencapai target yang ditetapkan oleh atasan akan membuat kinerjanya seolah terlihat baik dimata atasan.
2. Senjangan anggaran dilakukan dalam tahap mengantisipasi terjadi ketidakpastian dimasa mendatang.
3. Pengalokasian sumber daya berdasarkan besaran proyek anggaran.

2. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan kesempatan yang diberikan oleh *operating manager* kepada bawahan agar terlibat pada penyusunan anggaran. Penyusunan dilakukan melalui partisipatif karena memiliki sisi positif dan manfaat yang akan datang.

Dengan partisipasi penyusunan anggaran diharapkan target serta *operating manager* dan bawahan dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian Triana, dkk (2012), Perdana & Yasa (2017), Nitiari & Yadnyana (2015), Ardinasari & Aisyah (2017), Irfan, dkk (2016), Hariyanti & Kuntaryanto (2014), Murtin & Septiadi (2012), Basyir (2016), Wayan (2014), Widyaningsih (2011), Ardani dan Putra (2014) dan Sihmbing, R (2017), menjelaskan variabel independent partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*.

H₁ : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

3. Informasi Asimetri

Informasi asimetri menurut Basyir (2016) yaitu pertama, atasan memberikan pengaruh besar kepada bawahan dalam pencapaian target. Kedua, bawahan memiliki pengetahuan dan informasi lebih sehingga dapat mencapai target. Dari hasil pengujian Wayan (2014), Ardani dan Putra (2014), Lestara, dkk (2016), Tresnayani & Gayatri (2016), Irfan, dkk (2016), dan Wasati & Irwanto (2017), informasi asimetri memiliki berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*.

H₂ : Informasi Asimetri berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

4. Kapasitas Individu

Kapasitas individu merupakan proses pemahaman di bidang SDM sehingga menambah pengetahuan dan wawasan terhadap kinerja. SDM yang memiliki wawasan lebih dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian Lestara *et al.*, (2016) dan Tresnayani & Gayatri (2016), kapasitas individu berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*.

H₃ : Kapasitas Individu berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas dan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Dongoran (2004:146) ada tiga jenis kepemimpinan : pertama perilaku berorientasi pada tugas, kedua perilaku yang berorientasi pada hubungan dan ketiga kepemimpinan partisipatif.

H₄ : Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

III. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi pada penelitian yaitu aparatur- aparatur desa yang ada di kabupaten Bantul Daerah Istimewah Yogyakarta. Jenis data berupa data primer. Metode pengambilan sampel yaitu menggunakan *purposive sampling*. Ada beberapa kriteria-kriteria dalam penentuan sampel yaitu aparatur- aparatur desa yang berperan penting dalam penyusunan anggaran desa. Seperti setiap kepala seksi kesejahteraan, kepala seksi pemerintahan dan kepala seksi pelayanan. Teknik pengumpulan data yaitu kuisisioner disebar pada aparatur- aparatur desa yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuisisioner yang digunakan yaitu skala liker 5.

Definisi Operasional Variabel

Variabel dependen (Y) adalah *budgetary slack* (senjangan anggaran) terjadi ketika seorang agen melakukan senjangan anggaran dari yang seharusnya. Variabel ini di ukur dengan kuisisioner menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Variabel independen (X) terdiri dari lima variabel yang memengaruhi variabel dependen, yaitu :

Partisipasi anggaran merupakan kesempatan yang diberikan oleh *operating manager* kepada bawahan agar terlibat pada penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan target serta *operating manager* dan bawahan dapat meningkat. Variabel di ukur dengan kuisisioner menggunakan 5 indikator pertanyaan.

Asimetri informasi (Dunk, 1993) adalah pengaruh bawahan dalam partisipasi pencapaian target dan pengukuran kinerja. Variabel di ukur dengan kuisisioner menggunakan 4 indikator pertanyaan.

Kapasitas individu Menurut Basyir (2016), merupakan keahlian dan motivasi sehingga terbentuk kapasitas individu berkualitas berdasarkan pengalaman. Variabel di ukur dengan kuisisioner menggunakan 5 indikator pertanyaan.

Gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi bertujuan untuk melihat kekuatan atau memperlemah hubungan antar variabel partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Variabel di ukur dengan kuisisioner menggunakan 5 indikator pertanyaan.

Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan regresi linier berganda :

Persamaan 1 : $BS = b_0 + b_1.PA + b_2.AI + b_3.KI + e$

Persamaan 2 : $BS = b_0 + b_1.PA + b_2.GK + b_3.PA*GK + e$

Keterangan : BS = *Budgetary slack*, PA = Partisipasi Anggaran, AI = asimetri informasi, KI = Kapasitas Individu, GK = Gaya Kepemimpinan, b₀ = Konstanta, dan e = Standar error.

IV. HASIL PENELITIAN

Sampel penelitian yaitu aparatur desa yang berada di Kabupaten Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan selama bulan Oktober-November 2019 dengan menggunakan metode *perposive sampling*. Jumlah sebanyak 120 kuesioner, namun hanya 96 kuesioner yang dapat diolah.

Statistik Deskriptif

Deskripsi responden penelitian berdasarkan, umur, jenis kelamin, pendidikan dan lama kerja, dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1
Deskripsi Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Umur	<30 tahun	16	17%
	30-35 tahun	32	33%
	36-40 tahun	11	11%
	41-45 tahun	13	14%
	46-50 tahun	6	6%
	> 50 tahun	18	19%
Jenis Kelamin	Pria	77	80%
	Wanita	19	20%
Pendidikan	SMA	48	50%
	D3	21	22%
	S1	27	28%
	S2	0	0%
	S3	0	0%
Waktu Kerja	<1 Tahun	13	14%
	1-5 Tahun	37	39%
	6-10 Tahun	5	5%
	>10 Tahun	41	43%

Sumber : Data diolah

Hasil menunjukkan mayoritas responden berumur 30-35 tahun sebesar 33%. Jenis kelamin responden mayoritas pria sebesar 80%. Pendidikan responden kebanyakan SMA sebesar 50%. Masa kerja responden mayoritas >10 Tahun sebesar 43%.

Analisis Data

Analisis data menggunakan regresi berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh 2 atau lebih variable independen terhadap variable dependen. Hasil uji regresi berganda adalah sebagai berikut :

1. Persamaan Regresi Model I

Pada persamaan regresi model satu ini akan dilakukan uji jipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2
Hasil Uji Model I

Variabel	Unstandardized Coefficients	T	Sig
	β		
(constant)	8.387	2.168	0.033
PA	0.179	1.155	0.025

AI	0.449	2.675	0.009
KI	0.15	1.313	0.019
Sig f	0.042		
Adjusted R Square	0.551		

Sumber: Output SPSS v.15

a. Uji Analisis regresi Berganda

Persamaan regresi model satu sebagai berikut:

$$BS = 8.387 + 0.179PA + 0.449AI + 0.150KI + \epsilon$$

b. Uji T

Pengujian hipotesis dengan melihat hasil dari nilai beta yang dihasilkan dan nilai signifikan dari setiap variable independen berikut penjelasan dari tabel diatas:

c. Uji hipotesis pertama (H₁)

Nilai ke signifikanan dari variabel partisipasi anggaran yaitu 0,025 < alpha (0,05) dan koefisien regresi sebesar 0,179 maka H₁ diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

d. Uji hipotesis kedua (H₂)

Nilai ke signifikanan dari variabel asimetri informasi yaitu 0,009 < alpha (0,05) dan koefisien regresi sebesar 0,449 maka H₂ diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

e. Uji hipotesis ketiga (H₃)

Nilai ke signifikanan dari variabel kapasitas individu yaitu 0,019 < alpha (0,05) dan koefisien regresi sebesar 0,150 maka H₃ diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

f. Uji F

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan yang dihasilkan adalah sebesar 0.042 < alpha (0.05) berarti variabel independen partisipasi anggaran (PA), asimetri informasi (AI), kapasitas individu (KI) berpengaruh secara bersamaan terhadap variabel dependen *budgetary slack* (BS).

g. Uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*)

Hasil uji koefisien determinasi (*adjusted R Square*) model 1 ini adalah 0.551 atau 55,1% yang berarti variabel dependen dipengaruhi variabel independen sebesar 55,1% dan sisanya 43,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

2. Persamaan Regresi Model II

Persamaan regresi model 2 ini dilakukan untuk menguji hipotesis 4. Dalam pengujian uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) ini Gaya Kepemimpinan (GK) merupakan variabel moderasi dan Partisipasi anggaran (PA) merupakan variabel independen yang dimoderasi dengan variabel dependen yaitu *budgetary slack* (BS). Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel pemoderasi ini mampu memoderasi pengaruh variabel independen terhadap dependen. Berikut hasil perhitungan *MRA* :

Tabel 3. Hasil Uji MRA Model II

Variabel	Unstandardized Coefficients	t	Sig
	β		
(constant)	20.514	0.758	0.45
PA	-0.142	-0.114	0.91
GK	-0.285	-0.219	0.827
PA*GK	0.11	0.177	0.86
Sig f	0.38		
Adjusted R Square	0.5		

Sumber: Output SPSS

a) Uji analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Berikut persamaan regresi model dua :

$$BS=20.514 - 0.142PA - 0.285GK + 0.11(PA*GK) + \epsilon$$

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui dari hasil pengujian hipotesis dengan melihat hasil dari nilai beta yang dihasilkan dan nilai signifikan dari setiap variable independen berikut penjelasan dari tabel diatas:

a) Uji hipotesis keempat (H_4)

Dari hasil uji regresi linear berganda dengan uji interaksi dapat diketahui Partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan ($PA*GK$) didapat nilai sig sebesar $0.860 > \alpha 0.05$ dengan nilai β sebesar 0.11. Hasil ini dapat membuktikan H_4 yang dilakukan ini ditolak, kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

b) Uji signifikan simultan

Uji interaksi model dua memperoleh nilai sig $0.38 > 0.05$. Artinya partisipasi anggran dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara simultan terhadap *budgetary slack*.

c) Uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa besarnya koefisien determinasi (*adjusted R Square*) model II ini adalah 0.50 atau 50% yang berarti variabel dependen dipengaruhi variabel independen sebesar 50% dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian sebesar 50%.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

H_1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

H_2 : Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

H_3 : Kapasitas individu berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

H_4 : Gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh antara partisipasi anggran terhadap *budgetary slack*.

Pembahasan

1. Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary slack*

Berdasarkan analisis, interpretasikan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Partisipasi pada penyusunan anggaran diharapkan manger dan bawahan dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian mendukung Triana, Et Al., (2012), Perdana & Yasa (2017), Nitiari & Yadnyana (2015), Ardinasari & Aisyah (2017), Irfan, Et Al., (2016), Hariyanti & Kuntaryanto (2014), Murtin & Septiadi (2012), Basyir (2016), Wayan (2014), Widyaningsih (2011), Ardani dan Putra (2014) dan Sihmbing, R (2017).

2. Asimetri Informasi Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan analisis data asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Asimetri informasi dalam teori agensi yaitu menjelaskan hubungan antara *agen* dan *principal* dimana kedua belah pihak memiliki kepentingan dan tujuannya masing-masing. Hasil penelitian mendukung Wayan (2014), Ardani dan Putra (2014), Lestara Et Al., (2016), Tresnayani & Gayatri (2016), Irfan Et Al., (2016), dan Wasiati & Irwanto (2017) menyatakan bahwa Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

3. Kapasitas Individu Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil pengujian diketahui bahwa variabel kapasitas individu memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. jika kita kaitkan dengan teori agensi dimana dalam teori menjelaskan hubungan antara *principal* dan *agen*, kapasitas individu akan membuat *agen* menjaga nama baiknya dan ingin selalu terlihat mampu mencapai target yang telah di tetapkan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Lestara *et al.*, (2016) dan Tresnayani & Gayatri, (2016).

4. Gaya Kepemimpinan Memperkuat Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak mempengaruhi seseorang dalam melakukan tindakan didalam perusahaan ataupun organisasi. Hasil mendukung

penelitian dari Widiyahningsih (2011) gaya kepemimpinan di lingkungan pemerintah tidak memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

V. KESIMPULAN

Penelitian dilakukan di pemerintah desa yang ada di daerah istimewa Yogyakarta, yang meliputi kepala seksi berdasarkan pengujian dan analisis yang telah dilakukan maka hasil penelitian Partisipasi Anggaran, Asimetri informasi, Kapasitas individu berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*. Sedangkan gaya kepemimpinan di lingkungan pemerintah tidak memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

SARAN

1. Menambahkan variable independen lain guna mengetahui faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* serta melibatkan variabel moderasi sehingga dapat dibandingkan pengaruh yang lebih besar.
2. Memperluas penelitian tidak hanya beberapa desa dalam satu kabupaten namun lebih diperluas lingkup penelitian.
3. Dalam penelitian ini hanya menggunakan kuisisioner, maka untuk mencapai hasil yang mampu memberikan hasil yang lebih akurat diperlukan wawancara terhadap responden pada saat penyebaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005, Management Control System, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Arfan, L.I., 2011. Akuntansi Keperilakuan, cetakan kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardanari, I. G. A. A. S. C., & Putra, I. N. W. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran , Asimetri Informasi , Self Esteem Dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari 1 Terjadi Karena Adanya Penekanan Terhadap Anggaran (Budget Emphasis). Untuk Melaksanakan Anggaran Deng. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3, 700–715.
- Ardinasari, I. F., & Aisyah, M. N. (2017). Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, Dan Asimetri Informasi Pada Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack. *2 Jurnal Profita Edisi*, (5), 1–19.
- Baerdemaeker, J. De, & Bruggeman, W. (2015). The Impact Of Participation In Strategic Planning On Managers' Creation Of Budgetary Slack: The Mediating Role Of Autonomous Motivation And Affective Organisational Commitment. *Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.1016/J.Mar.2015.06.002>
- Basyir, A. A. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Dan Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack Pada Skpd Pemerintah Kota Samarinda Akhmad. *Akuntabel: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 13(2), 82–102.
- Casey, P., Wier, B., & Wier, B. (2014). Integrating Ethical Dimensions Into A Model Of Budgetary Slack Creation. *Journal Of Business Ethics*, 28(3), 267–277.
- Hariyanti, T., & Kuntaryanto, O. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Sebagai Variabel Moderating. *Kiat Bisnis*, 5(4), 240–250.
- Hasanah, C. U., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Interaksi Motivasi Dan Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. *E-*

Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 1, 46–62.

- Irfan, M., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi , Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi, 17*(2), 158–175. <https://doi.org/10.18196/Jai.2016.0052.158-175>
- Lestara, I. G. E. Y. S., Herawati, N. T., & I Gusti Ayu Purnamawati. (2016). Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran Dan Kapasitas Individu Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha, 1*.
- Murtin, A., & Septiadi, T. B. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi, Dan Budget Emphasis Sebagai Pemoderasi Alex. *Jurnal Akuntansi & Investasi, 12*(2), 175–184.
- Nitiari, N. L. N., & Yadnyana, K. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 1*, 143–154.
- Perdana, K. W., & Yasa, G. W. (2017). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Budgetary Slack Dengan Komitmen Organisasi Dan Etika Sebagai Variabel Moderasi. 18, 2346–2372.*
- Saputra, H. Y., Subroto, B., & Ghofar, A. (2017). Pengaruh Anggaran Partisipatif Dan Kapasitas Individu Terhadap Senjangan Anggaran Dan Kinerja Aparatur Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Aktual, 4*(1), 46–57.
- Sihombing, M. Y., & 1, A. R. (2017). Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pt Pln (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta) Melina. *Diponegoro Journal Of Accounting, 6*, 1–10.
- Tresnayani, L. G. A., & Gayatri. (2016). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack. 16, 1405–1432.*
- Triana, M., Yuliusman, & Putra, W. E. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi, 1*(1).
- Wasiati, N. T., & Irwanto, S. A. P. W. S. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, Dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack. *Kiat Bisnis, 6*(5).
- Wayan, M. E. (2014). Analisa Faktor-Faktor Penentu Budgetary Slack Pada Lembaga Swadaya Masyarakat. *Jurnal Vokasi Indonesia, 2*.
- Widanaputra, A. A., & Mimba, N. P. S. H. (2014). The Influence Of Participative Budgeting On Budgetary Slack In Composing Local Governments ' Budget In Bali Province. *Procedia - Social And Behavioral Sciences, 164*(August), 391–396. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2014.11.093>

-
- Widodo, H. Y. S. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Ideologi Etis Sebagai Variabel Pemoderasi Hy. *Kinerja*, 19(1), 362–363.
- Widya , A. (2011). *Moderasi Gaya Kepemimpinan Atas Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack (The Influence Of Budget Participation Toward Budgetary Slack With Serves As Moderating Variables By Leadership Style) Aristanti*. 6, 1–18.
- Wiguna, I. W. A., & Wirasedana, I. W. P. (2016). Komitmen Organisasi Dan Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 16(32), 2435–2456.
- Wirakusuma, P. B. A. M. G. (2015). *Penerapan Good Governance Sebagai Variabel Diakui Secara Nasional , Juga Memiliki Lembaga Sosial Yang Bersifat Tradisional Yang*. 2, 311–325.