

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESENJANGAN  
ANGGARAN (*BUDGETARY SLACK*) DALAM PERUSAHAAN**



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
FAKULTAS EKONOMI  
JAKARTA**

**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA : MICHAEL BUANA HARMADI**

**NIM : 127141002**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR  
MAGISTER AKUNTANSI**

**2018**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya Mahasiswa Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara:

Nama : Michael Buana Harmadi  
NIM : 127141002  
Program : Magister Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa tugas akhir (Tesis) yang saya buat dengan judul:

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESENJANGAN ANGGARAN (BUDGETARY SLACK) DALAM PERUSAHAAN** Adalah:

- 1) Dibuat sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan referensi acuan, yang tertera di dalam referensi pada tugas saya.
- 2) Tidak merupakan hasil duplikat Tesis yang telah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister di Universitas lain kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
- 3) Tidak merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku dan referensi acuan yang tertera dalam referensi pada tugas akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan diatas, maka tugas akhir ini batal.

Jakarta, 11 Mei 2018

Yang membuat pernyataan,



( Michael Buana Harmadi )

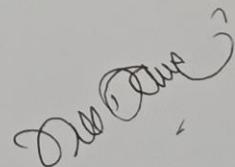
UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
JAKARTA

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

NAMA : MICHAEL BUANA HARMADI  
NOMOR MAHASISWA : 127141002  
PROGRAM : MAGISTER AKUNTANSI  
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
DAN INTERNAL AUDIT  
JUDUL TESIS : FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KESENJANGAN ANGGARAN (*BUDGETARY SLACK*) DALAM PERUSAHAAN

Jakarta, 11 Mei 2018

**Pembimbing**



**Dr. ISHAK RAMLI, SE., MM**

UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN TESIS  
SETELAH LULUS UJIAN TESIS

NAMA : MICHAEL BUANA HARMADI  
NO. MAHASISWA : 127141002  
PROGRAM : MAGISTER AKUNTANSI  
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN DAN INTERNAL  
AUDIT  
JUDUL TESIS : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KESENJANGAN ANGGARAN (*BUDGETARY  
SLACK*) DALAM PERUSAHAAN

TANGGAL : 23 MEI 2018

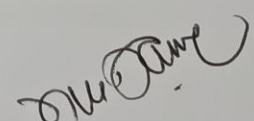
KETUA PENGUJI



(Dr. Hendang Tanusdjaaja, SE.,MM.,Ak., CPA)

TANGGAL : 23 MEI 2018

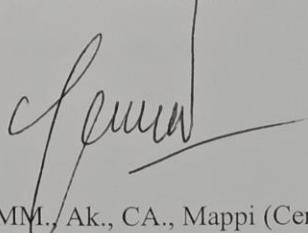
ANGGOTA PENGUJI



(Dr. Ishak Ramli, SE., MM)

TANGGAL : 23 MEI 2018

ANGGOTA PENGUJI



(Dr. Herman Ruslim SE., MM.,Ak., CA., Mappi (Cert))

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, penyertaan dan kasih karunia-Nya yang begitu besar sehingga pembuatan tesis yang berjudul **“FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESENJANGAN ANGGARAN (BUDGETARY SLACK) DALAM PERUSAHAAN”** ini dapat diselesaikan, disusun dalam rangka penyelesaian studi dan pemenuhan persyaratan guna mencapai gelar Magister Akuntansi di Universitas Tarumanagara, Jakarta.

Pada kesempatan ini tidak lupa penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah mengorbankan waktu, perhatian dan juga dukungan, nasehat serta bimbingan sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan dengan lancar, terutama kepada:

- 1) Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan saya kesempatan untuk menempuh program Magister Akuntansi di Universitas Tarumanagara.
- 2) Bapak Prof. Dr. Agustinus Purna Irawan, selaku Rektor Universitas Tarumanagara yang telah memberikan saya kesempatan untuk menempuh program Magister Akuntansi di Universitas Tarumanagara.
- 3) Bapak Dr. R.M. Gatot P. Soemartono, S.E.,S.H.,M.M., LL.M., selaku Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Tarumanagara yang telah memberikan saya kesempatan untuk menempuh program Magister Akuntansi di Universitas Tarumanagara.

- 4) Dr. Sawidji Widoatmodjo, SE, MM, MBA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan saya kesempatan untuk menempuh program Magister Akuntansi di Universitas Tarumanagara.
- 5) Estralita Trisnawati SE., Ak., M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Tarumanagara, yang telah memberikan saya kesempatan untuk menempuh program Magister Akuntansi di Universitas Tarumanagara.
- 6) Dr. Ishak Ramlil, SE., MM yang disela-sela kesibukannya bersedia membantu, memberikan petunjuk, mendukung, dan membimbing sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
- 7) Seluruh Dosen dan Staf Pengajar pada program studi Magister Akuntansi Universitas Tarumanagara, atas ilmu, pengalaman, saran, dan dukungan yang telah dibagikan selama menempuh perkuliahan di Universitas Tarumanagara.
- 8) Kedua orang tua dan keluarga: Papa Bambang Harmadi, Mama Henny Sri, Istri Siska, dan Dilan Buana Harmadi. yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dukungan, dan semangat selama penyusunan tesis ini.
- 9) Sahabat-sahabat: David, Felix, Agus, Sandro, Sumarni, Novani, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, terimakasih atas saran, semangat dan dukungan yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini penulis tidak luput dari kesalahan maupun kekurangan, oleh karena itu penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran untuk perbaikan tesis ini.

Penulis berharap agar tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak

yang menjadikan tesis ini sebagai dasar informasi untuk penulisan lebih lanjut, juga serta sebagai bahan bacaan dan masukan bagi pihak yang membutuhkan untuk menambah wawasan serta pengetahuan.

Jakarta, 11 Mei 2018

Michael Buana Harmadi

## **Q       Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan mengkaji pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan budaya organisasi terhadap kesenjangan anggaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer berupa kuesioner kepada individu yang berkerja di perusahaan terbuka (Tbk.), yang berdomisili di Jakarta. Hasil pengumpulan data primer tersebut diolah dengan menggunakan *SmartPLS* versi 3.2. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kesenjangan anggaran dalam perusahaan. Sedangkan informasi asimetri, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan budaya organisasi memiliki perngaruh terhadap kesenjangan anggaran dalam perusahaan.

**Kata Kunci:** Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budaya Organisasi, Kesenjangan Anggaran.

## ***Abstract***

*The purpose of this study was to examine and assess the effect of budgetary participation, asymmetry information, budget emphasis, organizational commitment, environmental uncertainty, and organizational culture on budgetary slack. The method used in this research is causative research. The data used in this study is the primary data. Data collection technique is done by collecting primary data in the form of questionnaires to individuals who work in public companies (Tbk.), domiciled in Jakarta. The primary data collection results were processed using SmartPLS version 3.2. The results of this study indicate that budgetary participation and budgetary emphasis have an insignificant effect on budgetary slack in the company.. While asymmetry information, organizational commitment, environmental uncertainty, and organizational culture have an influence on the budget slack in the company.*

*Keyword: Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis, Organizational Commitment, Environmental Uncertainty, Organizational Culture, Budgetary Slack.*

## DAFTAR ISI

### PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

**PERSETUJUAN PEMBIMBING** ..... i

**PERSETUJUAN PENGUJI** ..... ii

**KATA PENGANTAR** ..... iii

**ABSTRAK** ..... vi

**DAFTAR ISI** ..... viii

**DAFTAR TABEL** ..... xi

**DAFTAR GAMBAR** ..... xii

**DAFTAR LAMPIRAN** ..... xiii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang ..... 1

1.2 Identifikasi Masalah ..... 11

1.3 Pembatasan Masalah ..... 12

1.4 Rumusan Masalah Penelitian ..... 13

1.5 Tujuan Penelitian ..... 13

1.6 Manfaat Penelitian ..... 14

### BAB II KERANGKA TEORITIS

2.1 Teori Agensi (*Agency Theory*) ..... 16

2.2 Anggaran ..... 17

2.3 Fungsi Anggaran .....	17
2.4 Manfaat dan Tujuan Anggaran.....	19
2.5 Partisipasi Anggaran .....	20
2.6 Informasi Asimetri .....	21
2.7 Penekanan Anggaran.....	22
2.8 Komitmen Organisasi .....	23
2.9 Ketidakpastian Lingkungan .....	25
2.10 Budaya Organisasi .....	26
2.11 Kesenjangan Anggaran .....	27
2.12 Kaitan Antar Variabel.....	29
2.12.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran	29
2.12.2 Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Kesenjangan Anggaran ..	31
2.12.3 Pengaruh Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran.	32
2.12.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap	
Kesenjangan Anggaran .....	33
2.12.5 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap	
Kesenjangan Anggaran .....	34
2.12.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesenjangan Anggaran ..	35
2.13 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis .....	37

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Metode Penelitian ..... 41

3.2 Populasi dan Tehnik Pengumpulan Sampel .....	41
3.2.1 Populasi dan Sampel .....	41
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.3 Operasional Dan Instrumen Variabel .....	44
3.4 Metode Analisis Data.....	48
3.4.1 Metode Partial Least Square (PLS) .....	49
3.4.2 Pengujian Model Pengukuran.....	51
3.4.3 Pengujian Model Struktural.....	53

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Subyek Penelitian .....	55
4.2 Hasil Pengujian Model Pengukuran.....	61
4.3 Hasil Pengujian Model Struktural.....	72
4.4 Pembahasan.....	81

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran .....	93

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 3.1	Definisi dan Pengukuran Variabel.....	46
Tabel 4.1	Tabel Jenis Kelamin Responden.....	56
Tabel 4.2	Tabel Umur Responden.....	57
Tabel 4.3	Tabel Pendidikan Responden.....	58
Tabel 4.4	Tabel Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	60
Tabel 4.5	Tabel Hasil <i>Outer Loading Factor</i> .....	63
Tabel 4.6	Tabel <i>Cross Loading</i> .....	66
Tabel 4.7	Tabel VIF.....	70
Tabel 4.8	Tabel <i>R Square</i> .....	72
Tabel 4.9	Tabel Hasil Uji Struktural Model Budaya Organisasi.....	74
Tabel 4.10	Tabel Hasil Uji Struktural Model Ketidakpastian Lingkungan.....	76
Tabel 4.11	Tabel Hasil Uji Struktural Model Kesenjangan Anggaran.....	77

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman	
Gambar 2.1	Kerangka Teoritis.....	37
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran.....	39
Gambar 3.1	Rancangan Penelitian.....	49
Gambar 4.1	Gambar Diagram Jalur.....	62
Gambar 4.2	Gambar Hasil Average Variance Extracted (AVE).....	65
Gambar 4.3	Gambar Hasil Uji Reliabilitas Cronbach's Alpha.....	69
Gambar 4.4	Gambar Hasil Uji Reliabilitas Composite Reliability.....	69
Gambar 4.5	Gambar R Square.....	73
Gambar 4.6	Gambar Hasil Uji Struktural Model.....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Kuisioner Penelitian

Lampiran B Hasil Pengujian

Lampiran C Surat Rekomendasi Universitas Tarumanagara

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perencanaan diwujudkan dalam sistem anggaran dan ini merupakan hal atau bagian terpenting dalam sistem organisasi, sistem anggaran digunakan sebagai alat pengendalian. Pentingnya sistem itu anggaran dapat sebagai perencana dan pengendali dalam sebuah organisasi dan juga menjadikan penganggaran sebagai area penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Sistem anggaran diharapkan menjadi sistem kerangka kerja untuk menentukan dan menilai prestasi dan kinerja karyawan. Sistem anggaran merupakan penentu tujuan atau tujuan itu sendiri, dengan kata lain sistem anggaran sebagai alat mengimplementasikan tujuan – tujuan dari suatu organiasi tersebut. Lebih luas lagi, sistem anggaran dengan akuntansi pertanggungjawaban dapat mencerminkan kesuksesan karyawan pada tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, sistem anggaran dapat menjadi pengendali yaitu dengan membandingkan antara prestasi yang sebenarnya atau realisasi dengan yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Sebagai suatu entitas yang bertujuan untuk meningkatkan nilai yaitu memperoleh laba yang dapat membayar biaya modal, maka perusahaan harus melakukan perencanaan pengalokasian sumber daya yang dimilikinya secara efektif, produktif dan efisien. Perencanaan dilakukan dengan tujuan yang sulit dicapai tetapi masih dapat dicapai dan hasil perencanaan ini kemudian

dirupiahkan menjadi anggaran. Oleh karenanya sistem anggaran dijadikan salah satu sistem yang cukup penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Anggaran juga memberikan gambaran mengenai rencana kerja yang akan dilakukan perusahaan beserta biaya yang diperlukan dan sistem anggaran dengan demikian menjadi pengendali atas pelaksanaannya dengan menyelaraskan rencana dan realisasi. Sistem anggaran memberikan kepastian bahwa semua komponen dalam organisasi terkendali dalam mencapai tujuannya. Dalam penerapannya sering sekali terjadi kesenjangan antara apa yang sudah dianggarkan pada apa yang direalisasikan baik dibawah anggaran maupun diatas anggaran, hal ini yang disebut dengan kesenjangan anggaran (*Budgetary Slack*).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kesenjangan anggaran yang terjadi dalam sebuah perusahaan seperti informasi asimetri, partisipasi anggaran, motivasi, budaya organisasi, pengendalian internal, penekanan anggaran, komitmen organisasi, kapasitas individu itu sendiri, gaya kepemimpinan, *group cohesiveness*, insentif, *job relevant*, kejelasan sasaran, ketidakpastian lingkungan, *locus of control*, *self estee* dan tujuan dan fungsi dari penganggaran itu sendiri. Hal ini menunjukan bahwa banyak sekali faktor – faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran dalam perusahaan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal.

Kesenjangan anggaran dalam pengendalian anggaran menjadi masalah yang sudah lama dipermasalahkan namun belum terpecahkan. Kesenjangan anggaran menimbulkan proses tawar menawar dalam bertransaksi. Dengan adanya tawar menawar atau negosiasi membuat penjualan dapat dengan mudah dicapai.

Peramalan penjualan juga dapat digunakan untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Lowe dan Shaw telah melakukan wawancara secara pribadi dengan 32 manager perusahaan multinasional, 80% dari hasil wawancara itu menyatakan bahwa mereka melakukan tawar menawar dalam menciptakan kesenjangan. Operasional perusahaan cenderungnya memiliki kesenjangan anggaran setiap tahunnya. Schiff dan Lewin memperkirakan bahwa 20% - 25% biaya operasional mengalami kesenjangan anggaran. Selisih antara biaya yang terealisasi dengan biaya yang sudah dianggarkan telah disimpulkan bahwa manager dengan sengaja menciptakan kesenjangan anggaran tersebut. Dan yang kedua kesenjangan memang ada dalam beberapa perusahaan. Sebenarnya kesenjangan anggaran dibuat sengaja agar lebih mudah untuk dicapai dibandingkan dengan perkiraannya. Sementara pada sisi lain kesenjangan anggaran dianggap kelebihan daripada sumber daya manusiannya dan dianggap diperlukan dalam pencapaian tugasnya. Hal ini bisa terjadi karena kurangnya pengendalian atau kontrol dalam perusahaan atau adanya distorsi informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Kesenjangan anggaran dapat berkurang jika diikuti dengan komitmen manajemen yang tinggi dan partisipasi dalam pembuatan anggaran dalam sebuah perusahaan.

Masalah kesenjangan anggaran terus dikembangkan oleh peneliti – peneliti lain karena masalah ini menarik untuk diteliti. Menurut Mahadewi (2014) dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka bawahan diberi kesempatan untuk menciptakan sendiri standar untuk menilai kinerja mereka, dan mereka akan

memiliki kencendrungan untuk menggunakan kelebihan akan pengetahuan yang mereka miliki untuk menciptakan senjangan anggaran. Dengan adanya partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran tersebut, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik. Hal ini sejalan dengan Basyir (2016) jika bawahan diberi kesempatan untuk menciptakan sendiri standar untuk menilai kinerja mereka, mereka akan memiliki kencendrungan untuk menggunakan kelebihan akan pengetahuan dan informasi – informasi yang mereka miliki untuk menciptakan senjangan anggaran. Sementara model akuntasi biaya seperti anggaran berdasarkan aktifitas harus didukung dengan teknologi informasi yang cukup agar dapat meningkatkan partisipasi dalam pembuatan anggaran. Para pembuat anggaran berpendapat dengan adanya inovasi produk maka meningkatkan tingkat kedisiplinan dapat menurunkan kesenjangan anggaran. Di dalam lingkungan sistem informasi sangat dibutuhkan untuk menangkap dan mencerminkan informasi yang dibutuhkan manager dalam meningkatkan efektifitas beroperasi. Hal ini sudah diteliti sebelumnya oleh Baerdemaeker (2015) terhadap 247 manager di Belgia. Hasilnya menunjukkan peningkatan partisipasi dalam pengembangan strategi bisnis menumbuhkan motivasi terhadap target anggaran dan komitmen manajemen, hal ini dapat menekan terjadinya kesenjangan anggaran. Tujuan dari penganggaran itu yang pertama untuk perencaraan dan komunikasi, koordinasi dan alokasi tujuan, dan evaluasi hasil kinerja.

Ozer dan Yilmaz (2011) melihat kesenjangan anggaran menjadi masalah yang penting dalam sebuah organisasi. Peneliti ini memelitih masalah efektifitas pengendalian, etika kerja dan prosedur manajemen terhadap terjadinya kesenjangan anggaran. Peneliti mengumpulkan data melalui kuisioner yang diberikan kepada 465 manager yang ada di Uludag, Turkey yang bekerja di perusahaan yang berbeda-beda. Dari hasil penelitian ini menunjukan bahwa efektifitas pengendalian, etika kerja, dan prosedur manajemen memiliki kecenderungan untuk menciptakan kesenjangan anggaran dalam organisasi.

Masalah kesenjangan anggaran juga menjadi hal yang menarik untuk diteliti di Indonesia, beberapa peneliti juga sudah melakukan penelitian tentang faktor – faktor yang membuat kesenjangan anggaran terjadi di perusahaan seperti Ardanari (2014), Mahadewi (2014), Basyir (2016) berpendapat dengan semakin tingginya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan pula kesenjangan anggaran(*budgetary slack*) yang terjadi. Namun hal ini bertentangan dengan pendapat dari Kristianto (2009), Chong (2017), Husain (2011) bahwa dengan partisipasi anggaran dapat menekan terjadinya kesenjangan anggaran. Dan terdapat beberapa faktor sebagai pemoderasi antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran seperti informasi asimetri, komitmen organisasi, kapasitas individu, budaya organisasi, *locus of control*, *job relevant information*, ketidakpastian lingkungan, penekanan anggaran dan motivasi.

Dalam sebuah perusahaan infomasi merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan operasional perusahaan karena adanya pengaruh informasi asimetri terhadap indikator terjadinya kesenjangan anggaran dalam sebuah

perusahaan (Alfebriano, 2013; dan Ardanari, 2014). Karena jika informasi yang diperoleh oleh atasan tidak sesuai dengan keadaan yang terjadi di lapangan maka akan menimbulkan bias informasi yang dihasilkan misalnya bawahan akan membuat anggaran yang lebih rendah agar anggaran yang sudah ditentukan itu akan lebih mudah untuk dicapai, padahal dalam kenyataannya bawahan itu dapat melakukan lebih dari apa yang dikatakan. atasannya. Kesenjangan anggaran terjadi ketika manajer bawahan memberikan informasi-informasi yang bias, seperti dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai. Kejadian seperti inilah yang sering menjadi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan. Karena anggaran dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang cukup penting dalam keberlangsungan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional, terkadang perusahaan melakukan penekanan terhadap anggaran yang sudah diajukan sebelumnya. Penekanan identik dengan efisiensi biaya atau dengan kata lain penghematan. Namun penekanan anggaran ini juga dapat menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran karena jika anggaran yang direalisasikan melebihi dari anggaran yang sudah direncanakan biasanya ada sanksi yang diberikan perusahaan. Jadi penekanan anggaran dapat berperngaruh terhadap terjadinya kesenjangan anggaran dalam sebuah perusahaan atau organisasi dan dengan adanya penekanan dari atasan atau prinsipal tersebut akan menurunkan kinerja dari bawahan atau agen yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk merealisasikan anggaran tersebut maka akan menimbulkan senjangan anggaran. Anggaran tersebut akan dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengukur kinerja bawahan, maka akan timbul desakan dari

atasan kepada bawahan untuk memenuhi target anggaran yang telah ditetapkan sehingga menjadikan penekanan atas ini sebagai sebuah motivasi. Namun atasan mengeluarkan penekanan anggaran dalam bentuk insentif dan penghargaan kepada bawahan yang mencapai target terbaik.

Kesenjangan anggaran dapat terjadi dalam sebuah perusahaan juga karena karakteristik dan kapasitas individu dari individu dan atau karyawannya itu sendiri. Ketika karyawan memiliki loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi dimana tempat karyawan itu berkerja maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang terbaik untuk kemajuan perusahaan. Mitchell dalam Rivai juga menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi individu dan loyalitas terhadap perusahaan atau organisasi. Mereka yang mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dari pada yang komitmennya rendah. Jadi, secara keseluruhan dapat dilihat komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk menjaga keberlangsungan perusahaan tersebut. Dalam hal anggaran karyawan tersebut akan memaksimalisasi kinerja agar lebih efektif dan efisien dalam bekerja untuk perusahaannya sehingga dapat berjalan dengan yang sudah direncanakan dan dianggarkan oleh perusahaan. Menurut Ardianti (2015) kapasitas individu adalah kemampuan yang berarti bahwa seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Menurut Yuhertiana (Ardianti : 2015) jika seseorang yang memiliki kemampuan,

pengetahuan, serta pengalaman yang lebih baik, akan lebih mampu mengalokasikan sumber daya dengan baik juga sehingga dapat menekan terjadinya kesenjangan anggaran dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini berarti untuk menghadapi dan mengantisipasi suatu ketidakpastian lingkungan terutama mengenai kesenjangan anggaran maka diperlukan kemampuan atau kapasitas individu yang memadai. Di dalam sebuah perusahaan pengendalian internal sangat dibutuhkan melalui operasional dan administrasi perusahaan. Tujuan dari pengendalian internal adalah untuk membantu perusahaan dalam menjalankan kebijakan dan prosedur agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Pengendalian internal juga dapat membantu dalam penganggaran sebuah perusahaan. Hal ini sudah diteliti oleh Zulkarnaini (2013) dan Stede (2000) dan mengatakan pengendalian internal yang kurang baik cenderung menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran dalam sebuah perusahaan.

Budaya organisasi merupakan cara – cara berfikir, berperasaan serta beraksara berdasarkan pola – pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada organisasi. Budaya organisasi juga dapat dikatakan dengan tata cara kerja suatu organisasi yang sudah melekat lama dalam sebuah perusahaan. Di dalam organisasi terdapat budaya yang kuat maupun budaya yang lemah. Dalam budaya organisasi yang kuat nilai - nilai organisasi dipegang akan teguh dan dijunjung bersama dan budaya organisasi yang lemah adalah sebaliknya. Dalam penelitian Hasanah (2014) dan Huda (2014) hubungan antara budaya organisasi terhadap kesenjangan anggaran masih memiliki hasil yang bertentangan.

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Dimana motivasi itu dapat membantu mendorong keinginan individu itu sendiri. Dalam sebuah perusahaan, karyawan harus memiliki motivasi kerja yang baik agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Terlebih lagi tujuan dari individu itu sendiri memiliki kesamaan dengan tujuan dari perusahaan akan lebih membantu tercapainya tujuan perusahaan. Anggaran dalam sebuah perusahaan juga dapat membantu karyawan dan dapat dijadikan karyawan sebagai motivasi kerja mereka untuk dapat menilai kinerja mereka. Hal ini yang membuat topik kesenjangan anggaran semakin menarik untuk diteliti karena ada perbedaan.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Sistem penganggaran akan melibatkan perencanaan dan pengendalian. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian dan untuk menilai kinerja para atasan dan bawahan. Sistem penganggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku atasan dan bawahan itu sendiri. Perilaku bawahan dapat bersifat positif atau negatif berkaitan dengan penyusunan anggaran. Perilaku positif yang terjadi bila tujuan pribadi dari atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan disebut dengan keselarasan tujuan. Bawahan juga dapat berperilaku negatif jika anggaran tidak diadministrasikan dengan baik, sehingga bawahan akan berlawanan dari tujuan perusahaan. Perilaku seperti ini merupakan perilaku bawahan yang memiliki konflik dengan tujuan perusahaan. Pentingnya sistem anggaran dalam evaluasi hasil kinerja memungkinkan tindakan yang tidak etis. Kesenjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah yang dinyatakan oleh

bawahan mengenai kemampuan produktifnya saat diberikan kesempatan untuk memilih standar kerja terhadapnya yang kemudian akan evaluasi hasilnya. Mereka menciptakan kesenjangan agar lebih mudah dalam pencapaian target anggaran. Keinginan untuk mencapai anggaran dengan mudah tersebut bisa saja terjadi karena adanya penekanan terhadap anggaran. Penekanan anggaran merupakan sebuah desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran yang sudah ditentukan. Bawahan yang telah mencapai targetnya biasanya akan diberikan *reward* atau kompensasi, sedangkan bawahan yang tidak mencapai targetnya akan diberikan sanksi ini hal merupakan komitmen yang diberikan oleh management. Zulkarnaini (2013) menemukan bahwa dengan adanya pengendalian internal dan komitmen terhadap organisasi dapat menurunkan tingkat kesenjangan anggaran.

Keterlibatan berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara bersama – sama diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan lebih meningkat. Hal ini berdasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan yang dirancang secara partisipatif disetujui bersama, maka karyawan akan lebih bersungguh – sungguh dalam tujuan yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Terutama partisipasi anggaran yang dilakukan oleh para manajer yang memegang pusat – pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaannya dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Suatu kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran adalah adanya informasi asimetri informasi. Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya mendekati dengan kinerja yang diekspektasikan. Namun karena adanya informasi bawahannya lebih baik daripada atasannya, maka bawahannya mengambil kesempatan ini pada partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dari informasi yang mereka miliki, serta membuat anggaran yang mudah untuk dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran. Oleh karena terdapat informasi asimetri, maka proses penyusunan anggaran secara partisipasi sangat dibutuhkan. Hal ini karena, dengan penyusunan anggaran partisipatif dapat terjadi pertukaran informasi. Baik antara atasannya dengan bawahannya (secara vertikal), maupun antara manajemen yang sama (secara horizontal). Semakin besar informasi asimetri, semakin besar pula dibutuhkannya partisipasi dalam proses penganggaran. Diharapkan dengan partisipasi penganggaran akan dapat mengurangi terjadinya informasi asimetri.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini mengambil judul **“Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) Dalam Perusahaan”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Sistem anggaran dapat membantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya - sumber daya yang dimiliki organisasi untuk pencapaian tujuan. Menurut Anthony dan Govindarajan senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang

sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Dalam keadaan terjadinya senjangan anggaran, bawahan cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik yang diajukan, sehingga target akan mudah dicapai.

Beberapa indentifikasi tentang kesenjangan anggaran :

1. Partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individu mempengaruhi kesenjangan anggaran.
- 2 Penekanan anggaran, kejelasan sasaran, dan komitmen organisasi mempengaruhi kesenjangan anggaran.
- 3 Resiko penolakan, tekanan sosial, dan *locus of control* mempengaruhi kesenjangan anggaran.
- 4 pengendalian internal , *self estee*, dan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi kesenjangan anggaran.
- 5 Motivasi, kompleksitas tugas, dan kejelasan sasaran mempengaruhi kesenjangan anggaran.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Penelitian tentang kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh banyak faktor yang sudah dijelaskan sebelumnya, untuk itu peneliti membatasi faktor – faktor apa saja yang akan diteliti dan diyakini memiliki pengaruh terhadap terjadinya kesenjangan anggaran dalam sebuah perusahaan. Hal ini dilakukan karena ada beberapa faktor yang susah untuk diperoleh datanya untuk diteliti, mengingat penelitian ini memiliki keterbatasan waktu.

## **1.4 Perumusan Masalah**

Dengan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya maka rumusan masalah penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran?
2. Apakah informasi asimetri mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran?
3. Apakah penekanan anggaran mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran?
4. Apakah komitmen organisasi mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran?
5. Apakah ketidakpastian lingkungan mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran?
6. Apakah budaya organisasi mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk menguji dan mangkaji mengapa partisipasi anggaran mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran.

2. Untuk menguji dan mangkaji mengapa informasi asimetri mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran.
3. Untuk menguji dan mangkaji mengapa penekanan anggaran mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran.
4. Untuk menguji dan mangkaji mengapa komitmen organisasi mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran.
5. Untuk menguji dan mangkaji mengapa ketidakpastian lingkungan mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran.
6. Untuk menguji dan mangkaji mengapa budaya organisasi mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan data yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Dapat meningkatkan wawasan dan memperdalam pengetahuan dalam memahami faktor – faktor yang dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan anggaran yang terjadi di perusahaan dan membahas seberapa besar pengaruh dan penjelasan mengapa dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan anggaran.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk menambah wawasan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran yang terjadi di perusahaan seperti

partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan budaya organisasi.

### 3. Bagi Masyarakat Umum

Agar masyarakat dapat mengerti pengaruh dari beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran yang terjadi di perusahaan seperti partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Willy dan Hartono, Jogyianto. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis..* Bengkulu: Andi

Alfebriano. 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Slack* Anggaran Pada PT. BRI Di Kota Jambi. E-Jurnal BINAR AKUNTANSI Vol. 2 No. 1, Januari 2013 ISSN 2303 – 1522.

Amiruddin, Rozita dan Sofiah Md Auzair. 2014. *Impact Of Organisational Factors On Budgetary Slack.* E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014), 26-27 May 2014, Synergizing Knowledge on Management and Muamalah (E-ISBN: 978-983-3048-92-2).

Ardianti, Putu Novia Hapsari, I Made Sadha Suardikha, Dan I D. G. Dharma Suputra. 2015. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada *Budgetary Slack* Dengan Asimetri Informasi, *Self Esteem, Locus Of Control* Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi. ISSN : 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana 4.05 (2015) : 296-311.

Ardanari, I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Dan I Nyoman Wijana Asmara Putra. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, *Self Esteem* Dan *Budget Emphasis* Pada *Budgetary Slack.* ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 7.3 (2014): 700-715.

Asak, P. Rani Adnyani, Gerianta Wirawan Yasa, dan Ida Bagus Putra Astika. 2016. Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, *Budget Emphasis* Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Partisipasi Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran. ISSN : 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.2 (2016) : 219-228.

Baerdemaeker, Jolien De dan Werner Bruggeman. 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 29 (2015) 1–12.

Basyir, Akhmad Azmi. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Dan Kapasitas Individu Terhadap *Budgetary Slack* Pada SKPD Pemerintah Kota Samarinda. Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Volume 13, (2), 2016 ISSN Print: 0216-7743 ISSN Online: 2528-1135.

Chong, Vincent K. 2017. *Participative Budgeting The Effects Of Budget Emphasis, Information Asymmetry And Procedural Justice On Slack –*

*Additional Evidence.* Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 12 Issue 1.

Collins, F. 1978. *The Interaction Of Budget Characteristics And Personality Variables With Budgetary Response Attitudes.* The Accounting Review 53 (2):324–335.

Dewi, Ni Made Dwi Pranita, Nyoman Trisna Herawati, dan Anantawikrama Tungga Atmadja. 2017. Pengaruh Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Dan Reputasi Terhadap Kesenjangan Anggaran Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Kabupaten Jembrana. E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi S1 (Vol: 8 No: 2 Tahun 2017).

Dunk, Alan S. 1993. *The Effect Of Budget Emphasis And Information Asymmetry On The Relation Between Budgetary Participation And Slack.* The Accounting Review; Apr 1993; 68, 2; ABI/INFORM Research pg. 400.

Erina, Ni Putu Dewik. 2016. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Pada Senjangan Anggaran. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.15.2. Mei (2016): 973-1000.

Falikhatur. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Dan *Group Cohesiveness* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan *Budgetary Slack*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.

Hasanah, Cucu Ulvani Dan I Wayan Suartana. 2014. Pengaruh Interaksi Motivasi Dan Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kesenjangan Anggaran. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1 (2014):46-62.

Huda, Khoirul, Ni Kadek Sinarwati, Dan Nyoman Trisna Herawati. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Singaraja. E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume: 2 No. 1 Tahun 2014).

Husain, Siti Pratiwi. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. INOVASI, Volume 8, Nomor 3, September 2011 ISSN 1693-9034.

Irfan, Muh., Budi Santoso,dan Lukman Effendi. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol. 17 No. 2, Hlm: 158-175, Juli 2016.

Kristianto, Djoko. 2009. Pengaruh *Information Asymmetry* Dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara *Budgetary Participation* Dan *Budgetary Slack*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 3 No. 2 Desember 122 2009 : 122 – 131.

Latuheru, Belianus Patria. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 7, No. 2, Nopember 2005: 117- 130.

Mahadewi, A. A. Sagung Sinta. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.3 (2014): 458-473.

Maharani, Anak Agung Istri. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Asimetri Informasi Dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 12.3 (2015): 770-785.

Nazaruddin, Ietje. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi* Volume. 12 Nomor. 2, halaman: 197-207, Juli 2012.

Nitiari, Ni Luh Nyoman. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. ISSN : 2302 – 8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 11.1: 143-154.

Ozer, Gokhan dan Emine Yilmaz. 2011. *Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack*. *Business and Economics Research Journal* Volume 2 Number 4 2011 pp. 1-18 ISSN: 1309-2448.

Pello, Elizabeth Vyninca. 2014. Pengaruh Asimetri Informasi Dan *Locus Of Control* Pada Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dengan Senjangan Anggaran. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.2 (2014):287-305.

Pratiwi, Komang Arie. 2016. Pengaruh Asimetri Informasi Pada Senjangan Anggaran Dengan Kecukupan Anggaran Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi. ISSN: 2302-8559 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.14.3 (2016) Hal: 2103-2130.

Pravira, I Gusti Ngurah Putra Hangga Dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2016. Budaya Organisasi Sebagai Prediktor Partisipasi Penganggaran Dan Implikasinya Pada Senjangan Anggaran. ISSN: 2303-1018 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 14.1 Januari 2016: 144-171.

Putri, Ida Ayu Dwiaستami Dan Ni Putu Sri Harta Mimba. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi Dan Preferensi Risiko Pada Senjangan Anggaran. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.21.3. Desember (2017): 2134-2164.

Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. 2013. Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0: untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Andi

Stede, Van der. 2000. *The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation.* Accounting, Organizations and Society 25 (2000) 609-622.

Sugiarkha, I Putu Teguh Dan Nyoman Trisna Herawati. 2014. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Slack Dengan Informasi Asimetri Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kabupaten Buleleng. E-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Vol: 2 No: 1 Tahun 2014).

Sujana, Ketut I. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary slack* Pada Hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar" Copyright© 2007 2011 Divinkom Universitas Udayana.

Triana, Maya, Yuliusman, Dan Wirmie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis*, Dan *Locus Of Control* Terhadap *Slack* Anggaran. E-Jurnal BINAR AKUNTANSI Vol. 1 No. 1, September 2012 ISSN 2303 – 1522.

Usman, Ernawaty, Selmita Paranoan, Dan Sugianto. 2012. Analisis Budaya Organisasi Dan Asimetri Informasi Dalam Senjangan Anggaran. Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL Volume 3 Nomor 3 Halaman 334-501 Malang, Desember 2012 ISSN 2086-7603.

Vemy, A., Pagalung, G., dan Syarifuddin. 2011. *The Influence of the Interaction between Organisation Commitment Budget Participation, and Work Involvement on the Consistency of Budget Use in the Health Office of West Sulawesi Province, 1-15.*

Wahyudi, Amin. 2008. Peningkatan Kinerja Berbasis Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 6, No. 1, April 14 2008 : 14 – 20.

Wati, Caecilia Henny Setya, Noce Fredy Maspaitella, Dan Yohanis E. Teturan. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack Pada Telkom Di Kota Merauke. *JURNAL ILMU EKONOMI & SOSIAL*, VOLUME IV NO. 1, APRIL 2013.

Wati, I Dewa Ayu Kade Sandra, Ni Kadek Sinarwati, Dan Anantawikrama Tungga Atmadja. 2016. Budaya Organisasi Sebagai Prediktor Partisipasi Penganggaran Dan Implikasinya Pada Senjangan Anggaran. ISSN: 2303-1018 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 14.1 Januari 2016: 144-171.

Wati, I Dewa Ayu Kade Sandra, Ni Kadek Sinarwati, Dan Anantawikrama Tungga Atmadja. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi,Budaya Organisasi Dan Pengendalian Internal Terhadap Kesenjangan Anggaran Pada Subak Di Kabupaten Jembrana. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 07 Nomor 01 Tahun 2017)*.

Wati, Ni Putu Dewi Lisna Sulistyana Dan I Gst. Ayu Eka Damayanthi. 2017. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan Dan Budget Emphasis Pada Senjangan Anggaran. ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.21.3. Desember (2017): 2311-2337.

Widodo, HY. Sri. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Ideologi Etis Sebagai Variabel Pemoderasi. *Kinerja*, Volume 19, No.1, Th. 2015: Hal. 160-171.

Zulkarnaini. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Slack Anggaran. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN* Volume 3, Nomor 1, Februari 2013 ISSN: 2301-4717.