

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN
BUDAYA ORGANISASI PADA SENJANGAN ANGGARAN
(STUDI KASUS PADA KOPERASI DI KOTA MALANG)**

Mufarrihah

**Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang
Malang-Indonesia**

E-mail: mufarrihah86@gmail.com / No.tlp: 085645124474

ABSTRACT

This research aims to know the influence of participation in budgeting, information asymmetry, and organizational culture in the budgetary slack in cooperative city of Malang. To be able to achieve that goal used linear regression data analysis techniques double, F-test and t-test. Methods of collecting data in this study using a questionnaire that was distributed to the Manager, Secretary and Treasurer at the cooperative in the city of Malang.

Based on the results of analysis of the mind that simultaneously (a) variable budget participation, information asymmetry and organizational culture significantly to budgetary slack, partially variable and (b) the budget participation of a significant negative effect on budgetary slack cooperative in Malang (c) asymmetry of information of significant positive effect on the budgetary slack cooperative in Malang and (d) organizational culture positive significant effect on budgetary slack cooperative in Malang.

Keywords: Budgeting Participation, Information Asymmetry, organizational culture, the budgetary slack.

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan inti keberhasilan maupun penyebab kebangkrutan suatu perusahaan. Strategi yang tepat sangat dibutuhkan pada saat perusahaan menghadapi persaingan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan anggaran untuk merumuskan keseluruhan strategi ke dalam suatu rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam suatu operasional (Hansen and Mowen, 2004:354). Salah satu fungsi anggaran adalah untuk menilai kinerja pada manajer. Demikian pula penggunaan anggaran sebagai alat ukur kinerja manajer. Anggaran memiliki implikasi terhadap karir maupun keuntungan manajer, maka anggaran pun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku manajer, baik pengaruh positif maupun sebaliknya (Harun, 2009:106 dalam Djasuli dan Fadilah, 2011).

Proses penganggaran melibatkan pihak prinsipal (atasan) dan agen (bawahan), sehingga anggaran akan memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia. Perilaku positif timbul jika tujuan dari pribadi masing-masing prinsipal dan agen selaras, serasi, dan seimbang dengan tujuan perusahaan dan mempunyai kemauan untuk memenuhinya (Warindrani, 2006: 99). Hansen dan Mowen (2006) mendefinisikan partisipasi dalam penganggaran sebagai keikutsertaan manajer bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran dan mempertanggungjawabkannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan yang diberikan ini menimbulkan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang diperoleh sehingga memunculkan terjadinya senjangan anggaran.

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dalam penganggaran juga dapat disebabkan oleh adanya asimetri informasi yaitu perbedaan informasi yang dimiliki manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah karena adanya perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut. Partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi local yang dapat menimbulkan senjangan anggaran. Selain itu faktor budaya organisasi juga dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Budaya Organisasi merupakan suatu kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan yang dapat

dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan (Sugiwardani, 2012). Dalam penelitian Kameliawati (2013) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Namun pada penelitian Gunggis (2015) hasil penelitian diketahui bahwa partisipasi anggaran, asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya maka penulis tertarik melakukan penelitian kembali dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Budaya Organisasi Pada Senjangan Anggaran di Koperasi Kota Malang”**.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Anggaran

Hansen dan Mowen (2004:354) menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional”. Penganggaran (*budgeting*) menurut Yuwono, dkk (2005:29) adalah proses penerjemahan rencana aktivitas kedalam rencana keuangan (*budget*). Dalam makna yang lebih luas, penganggaran meliputi penyiapan, pelaksanaan, pengendalian, dan pertanggungjawaban anggaran yang biasa dikenal dengan siklus anggaran. Fungsi dari anggaran terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi koordinasi, fungsi komunikasi dan fungsi motivasi (Supriyono, 2000). Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut: a). Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan b). Data tahun-tahun sebelumnya c). Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi d). Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing e). penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran penerimaan lebih rendah dan menganggarkan pengeluaran yang lebih tinggi daripada estimasi sesungguhnya (Sugiwardani 2012). Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit *output*. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:85) *Budgetary slack*

adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *budgetary slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Partisipasi Penganggaran

Partisipasi dalam penganggaran merupakan keikutsertaan manajer bawahan untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran dan mempertanggung jawabkannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hansen dan Mowen, 2006). Partisipasi dalam penganggaran secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dalam mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. penelitian Afiani (2010) membuktikan bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran maka semakin tinggi pula senjangan anggaran.

H1 : Partisipasi penganggaran berpengaruh pada senjangan anggaran.

Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan suatu keadaan dimana manajer memiliki akses informasi atas prospek, resiko dan nilai perusahaan yang tidak dimiliki oleh pihak luar perusahaan. *Agency theory* mengimplikasikan adanya asimetri informasi antara manajer (*agent*) dalam hal ini adalah manajemennya dengan pemilik (*principal*) yaitu pemegang saham (Rahmawati, dkk : 2006). Informasi asimetris adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Dalam penelitian Sujana (2009) dan Sugiwardani (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran.

H2 : Asimetri informasi berpengaruh pada senjangan anggaran

Budaya Organisasi

Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi (Alim 2010). pada penelitian Kameliawati (2013) dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh pada senjangan anggaran

METODOLOGI PENELITIAN

Variabel penelitian

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran (Y). Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran (X_1), asimetri informasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Koperasi di Kota Malang Sedangkan Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan responden nya adalah manajer, sekretaris dan bendahara yang bekerja pada koperasi di kota malang.

Metode Analisis Data

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan model persamaan yang digunakan adalah:

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

Keterangan :

Y = Senjangan Anggaran

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

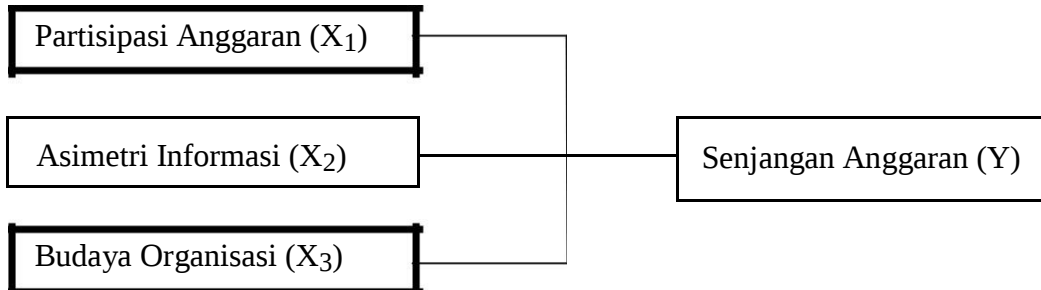
X_1 = Partisipasi penganggaran

X_2 = Asimetri Informasi

X_3 = Budaya Organisasi

e = Standar estimasi (*error*)

Model Penelitian



Gambar 1
Kerangka Konseptual

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode sampel dengan *purposive sampling* dengan respondennya ialah manajer, sekretaris dan bendahara yang ada di Koperasi Kota Malang.

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif Jawaban Responden

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
partisipasi penganggaran (X1)	60	2.83	4.67	3.9967	.48130
asimetri informasi (X2)	60	3.00	4.67	3.7192	.43208
budaya organisasi (X3)	60	2.50	4.50	3.6138	.45829
senjangan anggaran (Y)	60	2.83	4.50	3.7215	.41119
Valid N (listwise)	60				

Pada tabel 4.1 dijelaskan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,67 nilai *minimum* sebesar 2,83 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,9967 dengan standar deviasi 0,48130. Asimetri informasi mempunyai nilai *maximum* sebesar

4,67 nilai *minimum* sebesar 3,00 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,7192 dengan standar deviasi 0,43208. Budaya Organisasi mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,50 nilai *minimum* sebesar 2,50 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,6138 dengan standar deviasi 0,45829 dan Senjangan anggaran mempunyai nilai *maximum* sebesar 4,50 nilai *minimum* sebesar 2,83 dan mempunyai nilai rata-rata jawaban responden 3,7215 dengan standar deviasi 0,41119.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pada tabel 4.15 diperoleh nilai *Adjusted R Square* 0,233 menunjukkan bahwa sebesar 23,3% senjangan anggaran dipengaruhi oleh partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan budaya organisasi sedangkan yang lain sebesar 76,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Variabel	Beta	Thitung	Sig.	Keterangan
Partisipasi Penganggaran	-0,242	-2,049	0,045	Signifikan
Asimetri Informasi	0,264	2,260	0,028	Signifikan
Budaya Organisasi	0,365	3,156	0,003	Signifikan

Interpretasi Hasil

Pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran

Variabel Partisipasi Penganggaran (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -2.049 dengan signifikansi t sebesar $0.045 < 5\%$ ($0,045 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Partisipasi Penganggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran. Artinya semakin tinggi partisipasi penganggaran maka senjangan anggaran akan menurun. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sugiwardani (2012) yaitu semakin tinggi partisipasi penganggaran yang dilakukan maka akan menurunkan senjangan anggaran karena kinerja karyawan yang cukup aktif dalam keikutsertaan dalam penyusunan penganggaran. Namun penelitian ini bertentangan dengan penelitian Sujana (2009).

Pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran

Variabel Asimetri Informasi (X_2) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.260 dengan signifikansi t sebesar $0.028 < 5\%$ ($0,028 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Asimetri Informasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan

Anggaran yang artinya bahwa jika informasi asimetri meningkat maka senjangan anggaran akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa jika informasi bawahan lebih baik dari atasan (terdapat asimetri informasi) maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi anggaran dengan membuat anggaran yang relative mudah dicapai sehingga terjadilah senjangan anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sujana (2009), Afiani (2010), Sugiwardani (2012), Kameliawati (2013) dan juga Gunggis (2015).

Pengaruh budaya organisasi pada senjangan anggaran

Variabel Budaya Organisasi (X_3) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3.156 dengan signifikansi t sebesar $0.003 < 5\%$ ($0,003 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran yang artinya jika budaya organisasi meningkat maka senjangan anggaran juga meningkat. Budaya berpengaruh terhadap perilaku orang dalam organisasi termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang dapat diterima anggota semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Kameliawati (2013). Namun penelitian ini bertentangan dengan penelitian Sugiwardani (2012) serta Gunggis (2015).

KESIMPULAN

Simpulan

- a. Dari pengujian secara simultan atau bersama-sama dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 6,959 dengan nilai signifikansi F sebesar $0,000^b < \alpha$ (0,05) dimana H_1 diterima dan H_0 ditolak. Maka variabel Partisipasi Penganggaran (X_1), Asimetri Informasi (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran (Y) pada Koperasi di Kota Malang.
- b. Variabel Partisipasi Penganggaran (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -2,049 dengan signifikansi t sebesar $0,045 < 5\%$ ($0,045 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Partisipasi Penganggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran pada Koperasi di Kota Malang.

- c. Variabel Asimetri Informasi (X_2) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,260 dengan signifikansi t sebesar $0,028 < 5\%$ ($0,028 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Asimetri Informasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran pada Koperasi di Kota Malang.
- d. Variabel Budaya Organisasi (X_3) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,156 dengan signifikansi t sebesar $0,003 < 5\%$ ($0,003 < 0,050$). Maka H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Senjangan Anggaran pada Koperasi di Kota Malang.

Keterbatasan Penelitian

- 1. Dalam penelitian ini peneliti hanya terbatas pada Koperasi di Kota Malang.
- 2. Dalam penelitian ini peneliti hanya meneliti empat variabel yaitu variabel partisipasi penganggaran, asimetri informasi, budaya organisasi dan senjangan anggaran.
- 3. Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan penyebaran data kuesioner dinilai kurang efektif karena kemungkinan diisi dengan tidak serius sehingga memungkinkan terjadinya informasi yang bias. Selain itu kemungkinan tidak benar-benar diisi oleh responden yang bersangkutan.

Saran

- 1. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas lokasi penelitian misalnya pada Koperasi di Jawa Timur.
- 2. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya agar dapat menambah variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi senjangan anggaran seperti menambah variabel komitmen organisasi dan penekanan anggaran.
- 3. Diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan metode penelitian lain seperti wawancara dan observasi sehingga dapat meningkatkan kualitas data yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, Dina. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Amboningtyas, Dheasy. 2012. *Peningkatan Komitmen Organisasi Melalui Informasi Asimetri, Ketidakpastian Lingkungan Dan Partisipasi Penganggaran Serta Dampaknya Pada Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Koperasi Karta Jaya Semarang)*. Artikel. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Armaeni. 2012. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) (Studi pada SKPD Pemerintah Kabupaten Pinrang)*. Skripsi. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Blocher, J, et al, 2011. *Manajemen Biaya dengan Tekanan Strategik*, Terjemahan Susty Ambrami, Jakarta: Salemba Empat
- Ben Lockwood and Francesco Porcelli. 2011. *Incentive Schemes for Local Government*. Journal of Warwick University, England.
- Djasuli, Muhammad dan Novaria Isnaini Fadilah. *Efek Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Group Cohesiveness dan Motivasi Dalam Hubungan Kausal Antara Budgeting Participation dan Budgetary Slack. Proceeding Pesat*. Universitas gunadarma – Depok 18 – 19 Oktober 2011 Vol. 4 Oktober 2011 ISSN: 1858-2559.
- Dunk, A.S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* 68. April. Pp. 400-410.
- Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah se-Jawa Tengah)*. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X. Makassar, 26-28 Juli 2007.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gunggis, 2015. pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi dan Budaya Organisasi pada Senjangan Anggaran. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali.
- Hanson, D.R., dan M.M. Mowen. 2004. *Management Biaya*. Edisi Bahasa Indonesia. kedua. Jakarta: Salemba EmpatKeempat.
- Ikhsan, Arfan dan La Ane. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Kameliawati, Meva. 2013. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack* pada Rumah Sakit di Kabupaten Wonogiri. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Latuheru, Belianus Patria. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating* (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 5 (1), pp: 24-38
- Mulyadi. 2001, *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. disi 2. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- M.Nafarin, 2007, *Penganggaran perusahaan*, Edisi revisi, Jakarta: Salemba Empat
- Ozer, G. and Yilmaz, E. 2011. *Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack*. *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), pp: 1-18.
- Riansah, Lira Azhimatinur. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Dan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Moderating* (Studi Di Instansi Pemerintah Daerah Kota Sukabumi). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Rukmana, Paingga. 2013. Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Timbulnya *Budgetary Slack* (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

- Sujana, I Ketut, 2009. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang Di Kota Denpasar*.
- Sugwardani, Resti. 2012. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Simetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack*. Artikel Ilmiah. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas, Surabaya.
- Sri Utami, Rahmi Fuji. 2012. *Pengaruh Interaksi Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Instansi Pemerintahan (SKPD) Kabupaten Dharmasraya)*. Artikel. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Padang.