

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN INFORMASI ASIMETRIS TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA TELKOM DI KOTA MERAUKE

Caecilia Henny Setya Wati
Universitas Musamus Merauke

ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Asimetris Terhadap Senjangan Anggaran Pada Telkom Di Kota Merauke.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke, untuk mengetahui informasi asimetris terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke dan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan informasi asimetris secara bersama-sama berpengaruh terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke.

Sampel penelitian adalah para manajer dan staf yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Telkom di kota Merauke. Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah kuesioner dan diukur dengan skala Likert, Responden berjumlah 31 orang. Analisis data menggunakan program SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, (2) informasi asimetris berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran dan (3) partisipasi anggaran dan informasi asimetris secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.

Keywords: Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris

PENDAHULUAN

Dalam perusahaan anggaran sangatlah menjadi penting karena merupakan landasan atau dasar yang akan kita lakukan selama periode tertentu. Perencanaan pembuatan anggaran sangatlah diperlukan partisipasi dari semua pihak yang berkepentingan baik itu ditingkat atas maupun tingkat bawah. Anggaran dapat juga dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran *financial*.

Untuk BUMN dalam melaksanakan kegiatan operasi perusahaannya pada dasarnya sama dengan perusahaan swasta lain untuk mendapatkan keuntungan, hanya yang mengelola pemerintah. Perusahaan-perusahaan tertentu saja yang dikelola pemerintah, seperti misalnya, TELKOM, ASDP, PELNI, PLN, ASKES. Menurut Hansen (2007) budget merupakan komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Sebelum menyusun suatu anggaran perusahaan terlebih dahulu harus mengembangkan rencana strategi, rencana strategi tersebut mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasional masa depan, yang biasanya berjangka lima tahun. Perusahaan menerjemahkan ke dalam semua strategi dan tujuan baik yang berjangka panjang maupun jangka pendek, tujuan itulah yang menjadi dasar sebagai penyusunan anggaran.

Dalam penyusunan anggaran masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/menengah dalam penyusunan anggaran adalah penciptaan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Senjangan anggaran adalah perbedaan antara

anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 1998) atau merupakan pelaporan jumlah anggaran yang dengan sengaja dilaporkan melebihi sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya (Young, 1985).

Supanto (2010), mengungkapkan bahwa salah satu kondisi yang dapat menyebabkan senjangan anggaran yaitu dengan adanya informasi asimetri, dimana informasi yang dimiliki oleh bawahan lebih banyak dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh atasannya. Adanya kondisi seperti itulah sehingga bawahan memanfaatkan kesempatan yang ada dalam partisipasi anggaran memberikan informasi yang bias kepada atasannya sehingga terjadilah senjangan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Christensen (1982), Merchant (1985), Pope (1984) dan Young (1985) menunjukkan bahwa bawahan yang menyembunyikan/merahasiakan informasi yang relevan dalam pembuatan anggaran akan menimbulkan senjangan. Collin (2007) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penekanan anggaran 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.

Dengan melihat uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul pengaruh partisipasi anggaran dan informasi asimetris terhadap senjangan anggaran pada PT. Telkom Merauke.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke?
2. Apakah informasi asimetris berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke?
3. Apakah partisipasi anggaran dan informasi asimetris secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke.
2. Untuk mengetahui informasi asimetris terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke.
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan informasi asimetris terhadap senjangan anggaran di Telkom Merauke.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Partisipasi Anggaran

Anggaran sendiri dapat didefinisikan sebagai rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Anggaran (*budget*) adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya yang dinyatakan dalam satuan mata uang (*monetary unit*) untuk suatu periode tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat penting sebagai suatu bentuk

standar kinerja yang ditargetkan oleh perusahaan yang mencakup rencana-rencana manajemen di dalam suatu organisasi,

Menurut Supriyono (1992), penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus digunakan sebagai dasar sistem pengendalian keuangan perusahaan yang menyatakan rencana pendapatan dan pengeluaran perusahaan untuk kurun waktu 1 (satu) tahun. Sebagai alat perencanaan, anggaran memberikan petunjuk (*guidelines*) untuk pelaksanaan kegiatan harian (*day-to-day operation*) yang mendetil, dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Bastian (2001) berpendapat bahwa anggaran mempunyai peranan yang sangat penting dalam melaksanakan siklus perencanaan dan pengendalian manajemen, karena anggaran merupakan penghubung utama antara perencanaan dan pengendalian. Perencanaan berperan dalam pencapaian tujuan pelaksanaan hal-hal yang berhubungan dengan moneter, yaitu mengenai input yang dibutuhkan untuk aktivitas perencanaan periode anggaran yang kebanyakan diambil dalam tenaga kerja, bahan baku mentah, peralatan (barang-barang), pemanasan dan penerangan.

Menurut Milani (1975), ada enam hal penting yang digunakan untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir.
6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

INFORMASI ASIMETRIS

Definisi informasi asimetris yang dalam terminologi ekonomi didefinisikan sebagai keadaan di mana salah satu pihak tahu lebih banyak dari pada pihak lain. Informasi yang bersifat asimetris ini tentu tidak cuma menyulitkan satu pihak tetapi juga keduanya. Kajian tentang informasi asimetris inilah yang diminati oleh para ekonom dalam lingkup studi tentang Game Theory. Transaksi yang informasinya bersifat asimetris bisa ditemui di mana saja (www.google.co.id).

Informasi asimetris muncul ketika bawahan (agen) memiliki informasi yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan antara bawahan dan atasan. Ada yang menyebutkan bahwa proses anggaran dapat ditingkatkan jika pelaku menyadari informasi lokal dipegang oleh bawahan sebelum anggaran dibuat. Ada beberapa peneliti menetapkan bahwa dalam beberapa organisasi, bawahan memiliki lebih banyak akses ke informasi yang akurat tentang faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja dari atasan yang mereka lakukan. Baiman dan Evans (1983) dalam Collin menyatakan bahwa di perusahaan di mana bawahan memiliki informasi tersebut, sistem manajemen berbasis partisipasi kontrol memungkinkan bawahan/pelaksana untuk mengungkapkan atau mengkomunikasikan informasi pribadi, yang kemudian dimasukkan ke dalam standar atau anggaran terhadap kinerja mereka yang dievaluasi.

Dalam hal ini informasi asimetri adalah perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer tingkat bawah atau menengah (*lower level manager* atau *middle manager*) dengan manajemen di atasnya dalam penyusunan anggaran. Atasan atau pemegang kuasa anggaran mungkin mempunyai pengetahuan yang lebih dari pada bawahan atau pelaksana anggaran mengenai unit tanggung jawab bawahan atau pelaksana anggaran, ataupun sebaliknya. Bila kemungkinan yang pertama terjadi, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atasan atau

pemegang kuasa anggaran kepada bawahan atau pelaksana anggaran mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan atau pelaksana anggaran terlalu tinggi. Namun bila kemungkinan yang kedua terjadi, bawahan atau pelaksana anggaran akan menyatakan target lebih rendah dari pada yang dimungkinkan untuk dicapai (Dini, 2008).

SENJANGAN ANGGARAN

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) didefinisikan sebagai perbedaan atau selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran. Senjangan anggaran dapat pula diartikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Menurut Kresnadewi (2009), *slack* anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Manajer dalam menciptakan senjangan anggaran perusahaan atau organisasi dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi. Manajer melakukan hal ini agar target anggaran yang diinginkan dapat dicapai sehingga hal ini akan menunjukkan kinerja manajer dapat tercapai. Salah satu dampak negatif dari partisipasi penganggaran adalah timbulnya senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan biaya dan pengeluaran yang seharusnya (Dunk dan Perera, 1997).

Menurut Chow (1988), senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan yang dilaporkan pada anggaran. Selanjutnya Onsi (1973) menjelaskan perbedaan antara ramalan yang tidak akurat dengan senjangan anggaran. Ia menyatakan bahwa ramalan yang tidak akurat itu merupakan hal yang tidak disengaja, sedangkan senjangan anggaran merupakan hal yang disengaja.

1. Partisipasi Anggaran Pengaruhnya Terhadap Senjangan Anggaran

Pada dasarnya partisipasi anggaran merupakan bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran dalam organisasi atau perusahaan. Partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan *slack* anggaran dibatasi sehingga *slack* anggaran juga rendah.

Hasil penelitian Onsi (1973), Camman (1976), Merchant (1985), Dunk (1993), Collin (2007) dan Supanto (2010), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan penelitian lainnya Lowe dan Shaw (1968), Young (1985), Lukka (1988) dan Falikhatun (2007). berbeda dengan penelitian yang dilakukan Onsi (1973), Camman (1976), Merchant (1985) dan Dunk (1993), hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi semakin meningkatkan timbulnya senjangan anggaran.

Hasil penelitian dari Nouri (1996) terungkap bahwa organisasi yang berusaha menjadi lebih partisipatif, kemungkinan mendapatkan komitmen organisasi dari pekerjanya, sehingga dapat menurunkan senjangan anggaran serta mengungkapkan bahwa peningkatan komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran dari pekerja akan mengurangi berbagai

masalah keagenan yang terdapat dalam proses penganggaran. Hasil penelitian Yulia (2007) mengungkapkan bahwa partisipasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan bukti empiris diatas maka hipotesis pertama dapat dirumuskan:

H_1 = partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran

2. Informasi Asimetris Pengaruhnya Terhadap Senjangan Anggaran

Informasi adalah suatu kondisi apabila pemilik/atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen/bawahan sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan. Dunk (1993), meneliti pengaruh informasi asimetri terhadap *budget slack* ia menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan *budget slack*. Semakin tinggi informasi asimetri di lembaga tersebut maka semakin tinggi pula *budget slack*. Hal ini dapat terjadi karena informasi yang digunakan untuk membuat anggaran bukanlah informasi mencerminkan keadaan sesungguhnya.

Hasil penelitian Falikhatun (2007), mengatakan bahwa informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Beberapa peneliti menemukan bahwa informasi asimetris berpengaruh secara positif signifikan terhadap senjangan anggaran (Steven, 2000) dalam Fitri (2007). Peneliti lainnya (Irawati, 2005); Fitri (2007); Rina (2009); Dunk (1993) dan Collin (2007), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa informasi asimetris berpengaruh secara signifikan negatif terhadap senjangan anggaran.

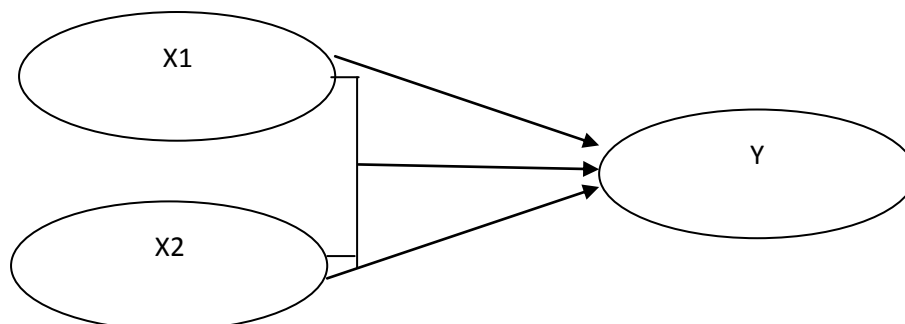
Berdasarkan bukti empiris di atas, maka hipotesis kedua dapat dikemukakan sebagai berikut.

H_2 = informasi asimetris berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran

Untuk hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H_3 = partisipasi anggaran dan informasi asimetris secara bersama-sama berpengaruh terhadap senjangan anggaran

KERANGKA PIKIR



METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan penelitian *kausal (causal)* dan penarikan kesimpulan berdasarkan *statistic inferensial*. Dimensi waktu penelitian ini melibatkan satu waktu tertentu (*cross sectional*). Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2010: 142). Yang menjadi tempat atau lokasi penelitian yaitu Telkom Merauke. Sampel dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan PT Telkom yang terlibat langsung dalam penentuan anggaran organisasi atau perusahaan tersebut.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis berganda:

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

Y = Senjangan anggaran

a = konstanta

b = koefisien regresi

X₁ = Partisipasi anggaran

X₂ = Informasi asimetris

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (Partisipasi Anggaran, informasi asimetris dan senjangan anggaran) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi.

Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teori	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran	6-30	8	32	23.61	5.345
Informasi asimetris	5-25	11	28	20.05	4.973
Senjangan Anggaran	6-30	12	32	23.29	5.551

Pada variabel partisipasi anggaran, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 23.61 dan standar deviasi 5.345. Angka tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori tetapi cenderung memiliki partisipasi yang tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya. Untuk variabel informasi asimetris, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 20.05 dan standar deviasi 4.973. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori tetapi cenderung memiliki informasi asimetris yang sedang, ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada

di antara kisaran sesungguhnya. Begitu juga variabel senjangan anggaran, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya, nilai rata-rata 23.29 dan standar deviasi 5.551. Angka tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori, tetapi cenderung sedang yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

UJI VALIDITAS

Pengujian validitas untuk instrumen dengan menggunakan *software* SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Uji validitas ini untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali, 2009: 49). Suatu pengukuran dapat dikatakan valid apabila bisa mengukur tujuan dengan nyata dan benar.

Tabel Uji Validitas Variabel

Variabel	Butiran Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	1. PA1	0.807	Valid
	2. PA2	0.840	Valid
	3. PA3	0.763	Valid
	4. PA4	0.674	Valid
	5. PA5	0.734	Valid
	6. PA6	0.796	Valid
Informasi Asimetris	1. IA1	0.677	Valid
	2. IA2	0.812	Valid
	3. IA3	0.684	Valid
	4. IA4	0.722	Valid
	5. IA5	0.720	Valid
Senjangan Anggaran	1. BS1	0.729	Valid
	2. BS2	0.764	Valid
	3. BS3	0.792	Valid
	4. BS4	0.579	Valid
	5. BS5	0.652	Valid
	6. BS6	0.608	Valid

Apabila angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada kritis ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan signifikan pada level $p=0.01$, maka untuk instrumen tersebut bisa dikatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan untuk mengukur masing-masing indikator dari masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid.

UJI RELIABILITAS

Dari variabel suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009: 46). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program SPSS. Hasil uji reliabilitas pada setiap variabel dapat dilihat pada hasil perhitungan pada tabel berikut ini:

Tabel Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Alpha's Cronbach's</i>	Batas Reliabilitas	Ket
Partisipasi Anggaran	0.788	0.60	<i>Reliabel</i>
Informasi Asimetris	0.744	0.60	<i>Reliabel</i>
Penekanan Anggaran	0.765	0.60	<i>Reliabel</i>

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka reliabilitas (r_i) untuk item seluruh pertanyaan berada pada kisaran 0.765-0.788. Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada pada tingkat yang dapat diterima di atas 0.60 (Ghozali, 2009: 96).

UJI HIPOTESIS

Tabel Hasil Pengolahan Data

Variabel	Estimate	Standar Error	t_{hitung}	Sig.	Keputusan
PA → SA	0.360	0.112	3.222	0.003	Signifikan
IA → SA	0.720	0.120	5.995	0.000	Signifikan
$R^2 = 0.753$ $F = 47.335$ $Sig = 0.000$					

Hasil perhitungan analisis regresi di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran dan informasi asimetris berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, hal ini ditunjukkan dengan nilai $p < 0.05$. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,360 untuk partisipasi anggaran, dan 0.720 untuk informasi asimetris - untuk nilai R^2 sebesar 0.753 hal ini menunjukkan variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran dan variabel informasi asimetris berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, dengan demikian hipotesis 1, dan hipotesis ke dua diterima.

Hasil perhitungan analisis regresi di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan informasi asimetris secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Untuk itu hipotesis ketiga diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa informasi asimetris berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan informasi asimetris secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.

Adapun saran dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas daerah penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan disimpulkan secara umum.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan faktor kondisional yang lain seperti motivasi, kinerja manajerial, budaya organisasi, komitmen tujuan anggaran dan informasi pekerjaan relevan (JRI) yang mempengaruhi senjangan anggaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, R. N. (2002), *Management Control System*, II; Irwin. Chicago.
- Chong, V.K, Chong K.M (2002). Budget Goal Commitment and Information Effects of Budget Participation On Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavior Research In Accounting*. Volume 14
- 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*
- Dunk, Alan S. (1993). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*, P. 400-410.
- Ghozali Imam, (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hansen dan Mowen. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Erlangga. Jakarta
- Harahap, Sofyan Syafri. (2001) *Budgeting Penganggaran*, edisi 1 cetakan kedua. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Jyh-Tay Su and Wen-ling Lin. (2007). The Impact of Information Asymmetry and Budget Emphasis on Budgetary Participation and Slack. rogersu@mail.stut.edu.tw
- Milani, K. (1975). The Relationship Of Participation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance And Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50 (2), 274-284.
- Onsi, M. (1973). Factor Analysis Of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, 48 (3), 535-548.
- Parker, R. J. and Nouri, H. (1998). The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: the Role of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, organizations and Society*, Vol. 23, No. 5/6, pp.467-483.
- Riduwan. (2010). *Dasar-Dasar Statistika*. Alfabeta. Cetakan ke-8. Bandung