

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN BUDGET EMPHASIS TERHADAP
BUDGETARY SLACK PADA TELKOM DI KOTA MERAUKE**

Caecilia Henny Setya Wati
Universitas Musamus Merauke

Yohanis E. Teturan
Universitas Musamus Merauke

Noce Fredy Maspaitella
Universitas Musamus Merauke

Abstrak: Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* Pada Telkom Di Kota Merauke.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke, untuk mengetahui *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke dan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan *budget emphasis* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *budgetary slack* 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 dan signifikan terhadap *budgetary slack*, (2) *budget emphasis* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *budgetary slack* dan (3) partisipasi anggaran dan *budget emphasis* secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

Pendahuluan

Organisasi baik sektor swasta maupun sektor publik memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang penting dalam pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat perencanaan kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer suatu organisasi dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu dimasa yang akan datang.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam satuan unit kuantitatif. Menurut Hansen (2007) budget merupakan komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, baik manajemen tingkat bawah, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat atas. Apabila semua pimpinan di setiap lini dilibatkan dalam penyusunan anggaran maka akan mendapatkan hasil yang baik hal ini disebut partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas target yang dicapai (Brownell, 1982). Biasanya keterlibatan manajer di semua lini akan menyebabkan timbulnya masalah yaitu *budgetary slack*.

Budgetary slack adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan atau pelaporan jumlah anggaran yang

dengan sengaja dilaporkan melebihi sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya (Young, 1985).

Dari uraian di atas maka peneliti tertarik mengambil judul penelitian pengaruh partisipasi anggaran dan budget emphasis terhadap budgetary slack pada telkom di kota 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 *budgetary slack* di Telkom Merauke?
2. Apakah *budget emphasis* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke?
3. Apakah partisipasi anggaran dan *budget emphasis* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke.
2. Untuk mengetahui *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke.
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* di Telkom Merauke.

MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hasil penelitian ini dapat digunakan para manajer dan segenap staf perusahaan Telkom di Merauke, dapat memberikan gambaran tentang pentingnya partisipasi anggaran, dan *budget emphasis* terhadap timbulnya *budgetary slack* dalam suatu organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan alat manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan dan pengendalian. 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, mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasi aktivitas. Anggaran secara umum adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2001).

Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan atau pelaksana anggaran (Chong, 2002).

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.

Partisipasi anggaran menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas. Menurut Harahap (2001) ada tiga cara dalam proses penyusunan anggaran yaitu :

- 1) Pendekatan dari atas ke bawah (*Top-down Approach*)
- 2) Pendekatan dari bawah ke atas (*Bottom-up Approach*)
- 3) Anggaran partisipasi (*Participative Budget*)

BUDGET EMPHASIS

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

Kresnadewi (2009), mengungkapkan bahwa jika dalam perusahaan terdapat keadaan, dimana anggaran merupakan satu faktor yang paling dominan dalam mengukur kinerja bawahan, inilah yang dinamakan penekanan anggaran.

Bila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha memperoleh variance yang menguntungkan. Variance yang menguntungkan ini diperoleh dengan cara menciptakan *slack*. Sejak manajer ditekan untuk mencapai tujuan mereka yang dianggarkan, ada kemungkinan bahwa mereka akan menciptakan senjangan anggaran (Merchant, 1985a).

BUDGETARY SLACK

Slack atau senjangan anggaran 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 dan Pengaruhnya terhadap *Budgetary Slack*

Partisipasi penganggaran pada dasarnya merupakan wujud dari adanya bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer. Chong (2005) menyatakan sebagai proses di mana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. 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 Yulia (2007) mengungkapkan bahwa partisipasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan bukti empiris di atas, maka hipotesis kelima dapat dirumuskan sebagai berikut.

H_1 = partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*

2. *Budget emphasis* dan Pengaruhnya terhadap *budgetary slack*

Sejak manajer ditekan untuk mencapai tujuan mereka yang sudah dianggarkan, ada kemungkinan bahwa mereka akan menciptakan senjangan anggaran (Merchant, 1985a). Tekanan ini, diterapkan dari pengawas yaitu berupa penekanan anggaran, ketika pencapaian tujuan yang dianggarkan ditekan, maka cenderung wajar untuk melakukan senjangan ke dalam anggaran perusahaan. Bila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha memperoleh variance yang menguntungkannya yaitu dengan menciptakan senjangan.

Beberapa hasil penelitian secara empiris menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan *budget emphasis* berpengaruh negatif terhadap timbulnya *slack* anggaran Su (2007). Penelitian yang dilakukan Kresnadewi (2009) *budget emphasis* dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap timbulnya *slack* anggaran. Cammann (1976), Merchant (1985a), dan Onsi (1973) memberikan bukti bahwa partisipasi dapat menyebabkan penurunan *slack*, yang dapat dikaitkan dengan komunikasi positif antara manajer sehingga bawahan merasakan tekanan anggaran yang kurang untuk membuat senjangan anggaran.

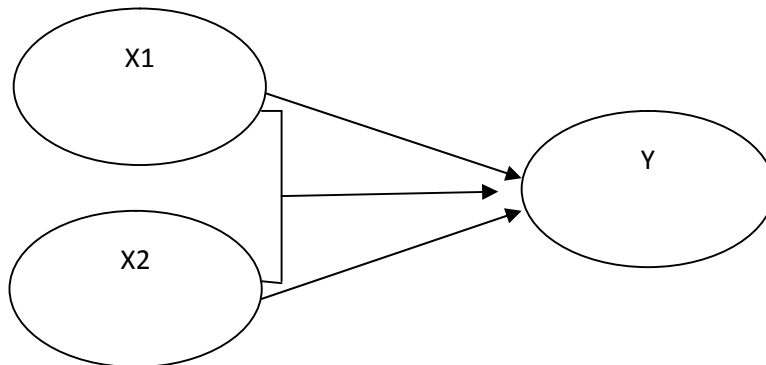
Berdasarkan bukti empiris di atas, maka hipotesis ketiga dapat dikemukakan sebagai berikut.

H_2 = *budget emphasis* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

Untuk hipotesis ke tiga yaitu:

H_3 = partisipasi anggaran dan *budget emphasis* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *budgetary slack*

KERANGKA PIKIR



METODOLOGI PENELITIAN

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).

POPULASI DAN TEHIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi adalah seluruh elemen atau individu yang akan diteliti. Menurut Riduwan (2010) populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer atau pimpinan perusahaan telkom di kota Merauke. Metode pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010) teknik *purposive sampling* ini merupakan penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Artinya sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan subyektif penelitian dimana persyaratan yang dibuat sebagai kriteria yang harus dipenuhi sebagai sampel.

TEKNIK PENGUJIAN DATA

1. Statistik Deskriptif
2. Uji Validitas
3. Uji Reliabilitas
4. Pengujian hipotesis

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (Partisipasi Anggaran, *budget emphasis* dan *budgetary slack*) 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	9	28	20.68	5.418
<i>Budget Emphasis</i>	5-25	8	23	16.32	4.020
<i>Budgetary Slack</i>	6-30	9	28	18.39	5.445

Pada variabel partisipasi anggaran, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 20.68 dan standar deviasi 5.418. 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 *budget emphasis*, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 16.32 dan standar deviasi 4.020. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam lima kategori tetapi cenderung memiliki *budget emphasis* yang sedang, ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada di antara kisaran sesungguhnya. Begitu juga variabel *budgetary slack*, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya, nilai rata-rata 18.39 dan standar deviasi 5.445. 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 koesioner 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	0.886	Valid
	2. PA2	0.941	Valid
	3. PA3	0.840	Valid
	4. PA4	0.756	Valid
	5. PA5	0.632	Valid
	6. PA6	0.750	Valid
<i>Budget Emphasis</i>	1. BE1	0.722	Valid
	2. BE2	0.728	Valid
	3. BE3	0.686	Valid
	4. BE4	0.776	Valid
	5. BE5	0.690	Valid
<i>Budgetary Slack</i>	1. BS1	0.744	Valid
	2. BS2	0.790	Valid
	3. BS3	0.779	Valid
	4. BS4	0.625	Valid
	5. BS5	0.786	Valid
	6. BS6	0.819	Valid

Apabila angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada kritis ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan signifikan pada level $p=0.01$, maka untuk instrument tersebut bisa dikatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan untuk mengukur masing-masing indicator 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	0.798	0.60	<i>Reliabel</i>
Informasi Asimetris	0.786	0.60	<i>Reliabel</i>
Penekanan Anggaran	0.790	0.60	<i>Reliabel</i>

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka reliabilitas (*ri*) untuk item seluruh pertanyaan berada pada kisaran 0.786-0.798. 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 Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Variabel	Estimate	Standar Error	t_n	Sig.	Keputusan
PA → SA	-0.539	0.1357	-3.2427	0.02	Signifikan
$R^2 = 0.288$ F= 11.741 Sig= 0.02					

Hasil perhitungan analisis regresi di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary sack*, di mana $p < 0.05$. Nilai koefisien estimasi sebesar -0,539 untuk nilai R^2 sebesar 0.288 hal ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, dengan demikian hipotesis 1 diterima.

Tabel Pengaruh Variabel Budget Emphais Terhadap Budgetary Slack

Variabel	Estimate	Standar Error	t_n	Sig.	Keputusan
BE → BS	-0.084	0.251	-0.336	0.739	Tidak Signifikan
$R^2 = 0.004$ F= 0.113 Sig= 0.739					

Hasil perhitungan analisis regresi di atas menunjukkan bahwa *budget emphasis* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *budgetary slack*, di mana $p < 0.05$. Nilai koefisien estimasi sebesar -0,084 untuk nilai R^2 sebesar 0.004 hal ini menunjukkan *budget*

empahasis berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *budgetary slack* dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

Tabel Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack

Variabel	Estimate	Standar Error	t_n	Sig.	Keputusan
PA → BS	-0.541	0.160	-3.388	0.002	Signifikan
BE → BS	-0.099	0.215	-0.458	0.650	Tidak Signifikan
$R^2 = 0.293$ F= 5.816 Sig= 0.008					

Hasil perhitungan analisis regresi di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *budget emphasis* secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap *budgetary slack*, di mana $p < 0.05$. Nilai R^2 sebesar 0.293 hal ini menunjukkan partisipasi anggaran dan *budget emphasis* tidak berpengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* dengan demikian hipotesis 3 diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjuksn bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjuksn bahwa budget emphasis berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjuksn bahwa partisipasi anggaran dan budget emphasis secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.

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 *budgetary slack*.

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. 400-4 10.
- 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 Grasindo Persada Jakarta
- Harrison, G. L. (1992). The Cross-Cultural Generalizability of the Relation Between Participation, Budget Emphasis and Job-Related Attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 1-15.
- 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 Budge-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