

56PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Empiris pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung)

Silviana Agustami

Dina Arfan

(Universitas Pendidikan Indonesia)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran pada BUMN yang berkantor pusat di kota Bandung 2) Komitmen organisasional sebagai variabel yang memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari 91 responden yaitu manajer menengah dan manajer tingkat bawah yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab pada dalam proses penyusunan anggaran pada BUMN yang berkantor pusat di kota Bandung melalui *non probability sampling*. Analisis yang digunakan adalah analisis statistik regresi linear sederhana dan analisis data MRA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; pertama, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran yang menghasilkan *R Square* 12,1%. Kedua, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran tidak dimoderasi oleh komitmen organisasional menghasilkan *R Square* 21,3% dan signifikansi sebesar -0,009. Maka komitmen organisasional berpengaruh negatif pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran, dan Komitmen Organisasional.

PENDAHULUAN

Saat ini di Indonesia perkembangan dunia bisnis terasa semakin kompetitif. Setiap perusahaan selalu berusaha agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis karena perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut kemudian menjadi dasar dalam penyusunan rencana kerja yang dapat dicapai dalam periode waktu tertentu, yang selanjutnya rencana kerja tersebut berisi target mengenai pencapaian atas kinerja dan perencanaan anggaran yang dibutuhkan untuk satu tahun ke depan.

Anggaran tersebut kemudian menjadi salah satu alat perusahaan dalam melakukan aktivitas maupun kegiatan bisnisnya. Anggaran adalah alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan dalam skala kecil maupun perusahaan berskala besar menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam menentukan aktivitas bisnisnya. Dengan adanya perencanaan yang baik maka dapat membantu manajemen dalam

mengukur produktivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas dan efisiensi ini menjadi tolak ukur bagi sebuah perusahaan untuk mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang marak terjadi belakangan ini.

Dalam penyusunan anggaran perusahaan, sebaiknya melibatkan pihak-pihak yang berwenang dan memiliki pengetahuan dalam melakukan kegiatan penyusunan tersebut. Kondisi seperti ini disebut sebagai partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu-individu, baik atasan maupun bawahan terlibat dan berpengaruh dalam menentukan target anggaran. Sri Rahayu dan Andry Arifian (2013:11) berpendapat bahwa, “penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi”. Pernyataan pendukung lainnya diutarakan oleh Justine T. Sirait (2006: 23), “kegiatan penyusunan anggaran menjadi salah satu tanggung jawab komisi anggaran dan manajer sebagai staf dengan diketuai oleh direksi”.

Salah satu manfaat dari partisipasi penyusunan anggaran adalah partisipan terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Menurut Ida Bagus (2010:22), “partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan”.

Dalam proses penyusunan anggaran diperlukan komitmen dari pihak-pihak yang terlibat dalam proses tersebut. Hal ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana komitmen mereka dalam berorganisasi. Komitmen organisasional ini merupakan tingkat yang mengukur sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu (A. Ikhsan dan M. Ishak, 2005:35).

Komitmen organisasional yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Porter *et al.*, 1974, (dalam Arfan Ikhsan dan La Ane, 2007) berpendapat bahwa manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan BUMN juga sebagai salah satu sumber penerimaan keuangan negara yang nilainya cukup besar. BUMN yang berbentuk perseroan terbatas (PT) adalah perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Maksud dan tujuan mendirikan persero

adalah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

PT. PINDAD (Persero) dan PT. POS INDONESIA (Persero) merupakan salah satu BUMN yang berkantor pusat di kota Bandung. Menurut hasil survey yang telah dilakukan sebelumnya pada saat pra penelitian, maka data yang diperoleh berupa anggaran pendapatan dan anggaran biaya sebagai berikut:

Tabel 1.5.
Perbandingan Anggaran Biaya
PT. PINDAD (Persero) dan PT. Pos Indonesia
Tahun 2011-2013

Tahun	Nama Perusahaan	
	PT. PINDAD (Persero)	PT. Pos Indonesia (Persero)
2011	Rp 164.270.781.072	Rp 293.912.390.196
2012	Rp 185.569.096.969	Rp 294.637.000.000
2013	Rp 234.159.606.615	Rp 372.950.190.250

Tabel 1.6.
Perbandingan Anggaran Pendapatan
PT. PINDAD (Persero) dan PT. Pos Indonesia
Tahun 2011-2013

Tahun	Nama Perusahaan	
	PT. PINDAD (Persero)	PT. Pos Indonesia (Persero)
2011	Rp 490.700.000.000	Rp 317.118.813.419
2012	Rp 238.800.000.000	Rp 331.559.000.000
2013	Rp 256.200.000.000	Rp 435.549.000.000

Dapat dilihat bahwa estimasi dari anggaran biaya PT. Pos Indonesia (Persero) dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, dan apabila dibandingkan dengan PT. PINDAD (Persero) selalu lebih besar. Hal ini mengakibatkan adanya kecenderungan dari senjangan anggaran. Data anggaran pendapatan pada PT. PINDAD (Persero) setiap tahunnya mengalami penurunan. Apabila dibandingkan dengan PT. Pos Indonesia (Persero), untuk anggaran pendapatan pada PT. PINDAD (Persero) cenderung lebih rendah. Hal ini menyebabkan terjadinya suatu proyeksi yang mengarah kepada terjadinya senjangan anggaran.

Seperti yang diungkapkan A. Ikhsan dan M. Ishak (2005:176) bawa munculnya “*budgetary slack* ketika pendapatan diestimasi lebih rendah dan biaya diestimasi lebih tinggi atau menyatakan jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output”. Terkait dengan anggaran pendapatan dan anggaran biaya pada PT. PINDAD (Persero), yang dalam pengestimasiannya untuk anggaran laba cenderung mengalami penurunan sedangkan untuk anggaran biaya.

Jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja yang lebih baik, seharusnya anggaran pada tahun berikutnya mengacu pada tahun sebelumnya. Hal ini

mengakibatkan terciptanya suatu proyeksi yang mengarah kepada sebuah kesenjangan dalam suatu pencapaian tujuan.

Terkait dengan anggaran PT. PINDAD (Persero), meskipun dalam realisasinya mengalami surplus, namun dalam pengestimasian laba cenderung terjadi *slack*. Hal ini menurut Young (dalam Latuheru, 2005) bahwa “dikatakan sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk mengecilkan kapabilitas produktif ketika pegawai diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya”.

Dalam partisipasi penyusunan anggaran tentu terdapat kelemahan dan masalah yaitu dengan munculnya tujuan lain yang dapat merugikan perusahaan pada saat penyusunan anggaran. Salah satu masalah yang sering muncul diantaranya adalah senjangan anggaran (*budgetary slack*). Senjangan anggaran ini muncul karena besarnya peran atau partisipasi bawahan/pelaksana anggaran dalam penyusunan anggaran dan seorang atasan/manajer dituntut untuk dapat menyalurkan anggaran dengan kebijakan tertentu yang lebih efektif.

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagian peneliti seperti Camman, 1976; Dunk, 1993; Merchant, 1985 dan Onsi, 1973 (dalam Ikhsan Arfan & Le Ane, 2007) menyatakan bahwa dengan adanya partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran akan mengurangi kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andi Kartika (2010) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dengan *slack*. Selain itu, hasil penelitian Latuheru (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, sekaligus menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran senjangan anggaran dipengaruhi oleh variabel moderating.

Ketidakkonsisten antara penelitian yang satu dengan yang lain, menyebabkan penulis mencoba untuk menguji kembali apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah variabel moderating dan tempat penelitiannya. Pada penelitian ini, penulis menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderating dan penelitian dilakukan pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung.

KAJIAN PUSTAKA

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diartikan oleh Mulyadi (2001:513) sebagai “keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran”.

Sedangkan menurut Hansen, Mowen (2009: 448), “Anggaran partisipatif memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebaskan anggaran kepada para manajer tingkat bawah”.

Senjangan Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2009: 448), “Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Pendekatan mana pun akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan risiko yang akan dihadapi manajer”.

Sedangkan menurut Ida Bagus (2010:23), “*Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit *output*. Mereka melakukan ini untuk menyediakan margin keselamatan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan.

Komitmen Organisasional

Menurut A. Ikhsan dan M. Ishak (2005:35) komitmen organisasi merupakan “tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi itu”.

Meyers dan Allen, 1991, 1997 (dalam A. Ikhsan & M. Ishak, 2005:36) mengemukakan penjelasan terkait dengan komponen dalam komitmen organisasi, antara lain adalah; (1) Komitmen afektif (*affective commitment*) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi; (2) Komitmen kontinu (*continuance commitment*) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia membutuhkan organisasi tersebut; dan (3) Komitmen normative (*commitment normative*) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia merasa berkewajiban untuk itu.

Hipotesis

Adapun rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

2. Komitmen organisasional berpengaruh positif pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan survey, sehingga informasi yang diperoleh berupa kuesioner yang telah diisi oleh responden. Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis regresi sederhana dan MRA (*Moderated Regression Analysis*).

Objek penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas (X_1), senjangan anggaran sebagai variabel terikat (Y), dan komitmen organisasional sebagai variabel moderating (X_2). Populasi dalam penelitian ini adalah BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung dengan total 91 responden. Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik sampling jenuh, dengan unit observasi yaitu manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Hipotesis pertama yang menjawab pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran ditunjukkan oleh pengujian hipotesis statistik. Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh sebesar 12,1% terhadap senjangan anggaran. Penerimaan hipotesis pertama (H_1) tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan partisipasi penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan senjangan anggaran.

Berdasarkan uraian tersebut, apabila dikaitkan dengan hasil penelitian yang dilakukan dalam pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung merupakan indikasi bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran yang disusun berlandaskan partisipatif dari para manajer sebuah organisasi bertujuan baik, di lapangan dilakukan akan tetapi memunculkan kondisi yang kurang baik bagi organisasi, yaitu adanya senjangan anggaran. Hal ini sejalan menurut Hansen/Mowen (2009:488-489) mengemukakan bahwa anggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah, yaitu menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, membuat kelonggaran anggaran, dan partisipasi semu.

Hasil tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Maya Triana, Yuliusman, Wirmie Eka Putra (2012), hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara parsial memiliki pengaruh terhadap *slack*. Artinya semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan manajer maka akan meningkatkan *slack* anggaran.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan pengujian hipotesis statistik, komitmen organisasional yang menjadi variabel moderating dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran tidak dimoderasi oleh komitmen organisasional. Hasil perhitungan secara statistik memperlihatkan besarnya koefisien regresi (β_3) sebesar -0,009 dan koefisien determinasi yang didapatkan adalah sebesar 21,3%. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung yang menjadi obyek penelitian, komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap hubungan antara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran. Penelitian ini menunjukkan bahwa BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung memiliki komitmen pada perusahaannya, namun komitmen organisasional pada penelitian ini tidak berpengaruh pada penelitian ini karena senjangan anggaran tetap terjadi pada saat penyusunan anggaran.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1996), yang mengambil sampel para manajer perusahaan kimia di Amerika Serikat. Nouri dan Parker menyimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan dimoderatori oleh komitmen organisasi.

SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai “Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderating,” maka dalam bab ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif antara variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan senjangan anggaran pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung.
2. Komitmen organisasional berpengaruh negatif pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran pada BUMN yang berkantor pusat di Kota Bandung, maka dalam penelitian ini komitmen organisasional tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis sampaikan saran sehubungan dengan pengaruh partisipasi

penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran dan hal-hal yang terkait lainnya untuk memperbaiki beberapa kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Senjangan anggaran harus dikendalikan sejak dini agar dapat meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan, karena dengan adanya senjangan anggaran akan memberikan dampak yang buruk dan merugikan perusahaan, selain itu senjangan anggaran juga dapat menurunkan standar yang akan dicapai, yang berarti sumber daya perusahaan tidak dapat termanfaatkan secara maksimal.
2. Konsep partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan harus dipantau dengan baik, sehingga partisipasi yang tercipta adalah partisipasi yang sesungguhnya dan kecenderungan penciptaan senjangan dalam anggaran dapat ditekan.
3. Masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian. Untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan untuk menguji pengaruh moderating dengan menggunakan variabel yang lain seperti keterlibatan kerja, motivasi, kultur organisasi, atau informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*) serta perlu dilakukan penelitian kembali pada populasi yang berbeda seperti perusahaan jasa atau perusahaan dagang.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Kartika. (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Kajian Akuntansi, Vol. 2 No. 1.
- Arfan Ikhsan dan Le Ane. (2007). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. Simposium Nasional Akuntansi 10. Makassar 26-28 Juli 2007.
- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aristanti Widyaningsih. (2011). *Moderasi Gaya Kepemimpinan Atas Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack*. Fokus Ekonomi. Vol. 6 No. 1 Juni 2011: 1-18.
- Belianus Patria Latuheru. (2005). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Maluku)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol. 7 No. 2, 72-80.
- Don R. Hansen and Mowen, MM. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Graham Mott. (1994). *Accounting for Managers*. Jakarta: Elex Media Komputindo

- Husein Umar. (2008). *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ida Bagus Agung Dharmanegara. (2010). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Imam Ghazali. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Justine T. Sirait. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Leslie Kren. (1992). *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*
- Maya Triana, et.al,. (2012). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Locus of Control Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang di Kota Jambi)*. E-Jurnal BINAR AKUNTANSI Vol. 1. No. 1, September 2012.
- Miftah Toha. (2010). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa (edisi3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Norin Samma'. (2009). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi (Studi Pada Pemerintah Kota Bandung)*. Skripsi. Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Rudianto. (2006). *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- S.Mark Young. (1985). *Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*.
- Sentot Imam Wahjono. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sri Rahayu dan Andry Arifian. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyadi dan Purwanto. (2009). *Statistika: Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tony Wijaya. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Universitas, Pustaka Pelajar.