

## PENGARUH KAPASITAS INDIVIDU, KOMITMEN ORGANISASI, DAN *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

*Dwi Kriswantini dan Annisa Ode*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura  
Jl. Ir. M. Putuhena Kampus Poka-Ambon, 97233, Indonesia

### ABSTRACT

*This study discusses the effect of individual capacity, organizational commitment and locus of control on budgetary slack to provide evidence of whether individual, organizational commitment and locus of control influence on budgetary slack. This study is a type of survey study by distributing questionnaires to financial managers and finance staff to financial managers and financial staff to State-Owned Enterprises and Regional-Owned Enterprises in Ambon City. Questionnaires were distributed to 80 respondent questionnaires. The results of this study provide evidence that individual capacity has no effect on budgetary slack and is not significant, organizational commitment has an effect on budgetary slack and locus of control has no effect on budgetary slack but significant.*

**Keywords:** *Individual Capacity, Organizational Commitment, Locus of Control and Budgetary Slack.*

**JEL Classification:** M59, D23, M10, M49

### PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks saat ini, menuntut manajemen perusahaan agar mampu menjamin operasi perusahaan berjalan dengan baik, tetap bertahan dan terus berkembang. Fenomena yang terlihat pada saat ini masih banyak perusahaan yang menunjukkan bahwa manajer kurang optimal, terbukti dalam penetapan anggaran masih sering terjadi selisih antara anggaran sesungguhnya.

Salah satu cara manajemen dapat mencapai hal tersebut adalah dengan menyusun, mengendalikan, melaksanakan dan mengevaluasi anggaran yang digunakan oleh perusahaan. Bagian yang disertai tugas dalam mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada sistem penganggaran pada perusahaan BUMN dan BUMD salah satunya pada bagian yang bertugas pada panitia anggaran. Hal ini biasanya dilakukan pada manajer keuangan. Sistem penganggarnya yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan seperti anggaran kas, anggaran laba/rugi dan neraca.

Anggaran sebagai suatu rencana yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam moneter untuk jangka waktu tertentu membantu manajemen melakukan fungsi-fungsinya, meliputi formasi dan rencana, koordinasi dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dengan berdasar pada rencana dan pengendalian atas kegiatan tertentu (Hariadi, 1992: 218).

Anggaran disusun sebagai alat perencanaan, alat memfasilitasi komunikasi, pengalokasian sumber daya, alat kontrol laba dan operasi serta alat evaluasi kinerja dan pemberian insentif (Hilton, 1997:152).

Agar proses penyusunan anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan rasa komitmen bagi penyusun. Apabila tidak berhasil, maka anggaran hanya sekedar rencana belaka tanpa ada rasa tanggung jawab ketika terjadi penyimpangan realisasi dengan anggaran. Penelitian tentang anggaran telah berkembang terkait dengan berbagai bidang diantaranya ekonomi, psikologi, sosial dan politik (Syakhroza, 2003).

Penelitian tentang perilaku anggaran banyak mengacu pada penganggaran partisipatif. Partisipatif dalam penyusunan anggaran merupakan proses para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh pengkomitmen organisasi berdasarkan pencapaian target anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownel, 1982 seperti dikutip oleh Supomo dan Indrianto, 2001).

Partisipatif juga dihubungkan dengan *budgetary slack* tetapi faktor personal dari pembuat anggaran itu sendiri. Penelitian-penelitian beberapa waktu terakhir ini lebih banyak menekankan pengaruh faktor individual terhadap *budgetary slack*, seperti dilakukan oleh Stevens (1996), dan Blanchette (2002). Akan tetapi, temuan yang dihasilkan oleh kedua penelitian tersebut berbeda. Steven (1996) menemukan bahwa bawahan mengasosiasikan *slack* sebagai misinterpretasi atau ketidakjujuran yang

menekankan bahwa bawahan untuk mengurangi *slack*. Sebaliknya Blanchette *et al*, (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*. Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya disinyalir karena tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara kapasitas personal (individu) dengan *budgetary slack*.

Menurut Govindaraja (1986), untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi dan upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang kemungkinan menyebabkan anggaran menjadi efektif. Pendekatan ini membenarkan gagasan bahwa sifat hubungan antara kapasitas individu dengan *budgetary slack* memang berbeda antara satu situasi dan situasi yang lainnya. Kondisi inilah yang mendorong peneliti untuk memasukkan variabel *locus of control* dan *komitmen organisasi* sebagai variabel kontinjensi yang diharapkan dapat menjelaskan ketidakkonsistenan temuan diatas.

Indriantoro (2000) telah membuktikan bahwa *locus of control* merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk penelitian di Indonesia. Meskipun penelitian tersebut mengamati hubungan antara partisipasi dalam penganggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial, tetapi dapat menunjukkan bahwa *locus of control* sebagai bentuk perilaku individu dapat digunakan untuk mengamati keberadaan anggaran.

Menurut Sinaga (2013) *Locus of control* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Seseorang yang tidak memiliki *Locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. Hal itu tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya *budgetary slack* (Sinaga, 2013). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Mardiasmo (2002).

## LANDASAN TEORITIS

### Pengaruh Kapasitas Individu terhadap *Budgetary Slack*

Menurut pernyataan Syakhroza (2003), *gap* yang terjadi dalam implementasi anggaran disebabkan karena karyawan tidak mempunyai cukup pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan. *Who have specific attributes such as educational qualification held advantages over others in budgetary process*. Oleh karena itu, proses penganggaran itu sendiri

berhubungan dengan kapabilitas individu yang terlibat di dalamnya.

*Budgetary slack* juga didefinisikan sebagai suatu perilaku yang tidak jujur, karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi (Stevens 1996). Oleh karena itu, manajer secara moral menilai *budgetary slack* sebagai sesuatu yang negatif. Sebaliknya Blanchette (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*.

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik pendidikan formal, nonformal ataupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertiana, 2004).

Akan tetapi pada kenyataannya, meningkatkan kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Belkoui (1989) berpendapat bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan bebas melakukan aktifitas operasionalnya, sehingga mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: *Kapasitas Individu manajer berpengaruh terhadap budgetary slack*.

### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Setiani, 2002). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Individu yang memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik dalam pembuatan anggaran demi kepentingan organisasi agar tidak terjadi senjangan anggaran.

Rosidi (2000) seperti dikutip oleh Yudyastuti (2002) menyatakan bahwa komitmen merupakan intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam perusahaan atau profesi. Komitmen berarti terdapat upaya sungguh-sungguh serta ketertarikan untuk melaksanakan dan mencapai target yang telah disepakati bersama. Individu yang berkomitmen tinggi akan mendahulukan kepentingan organisasi serta

berusaha agar organisasi lebih produktif dan *profitable* (Luthans, 1998; seperti dikutip oleh Yudyastuti, 2002).

Menurut Robinson (2001) yang dimaksudkan dengan komitmen organisasi yaitu dikatakan sebagai suatu keadaan atau derajat sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Komitmen Organisasi manajer berpengaruh terhadap budgetary slack*

### Pengaruh *Locus Of Control* terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Robins (1996) seperti yang dikutip oleh Sinaga (2013) *locus of control* adalah sampai sejauh mana orang yakin bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Dunk dan Nouri (1998) mengemukakan bahwa bila manajer berpandangan bahwa faktor penentu berada dalam kendali individu, maka manajer akan berusaha secara optimal untuk mempengaruhi organisasi agar dapat mencapai target yang ditentukan. Sebaliknya, bila manajer berpandangan bahwa faktor pengendali berada diluar kendali organisasi, maka manajer akan merasa tidak berdaya untuk menggerakkan organisasi mencapai sasaran yang ingin dicapai dalam anggaran.

Dengan demikian, manajer akan termotivasi untuk menciptakan *budgetary slack* serta tindakan penyimpangan lainnya untuk memungkinkan tercapainya sasaran organisasi. Menurut Sinaga (2013) *Locus of control* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Seseorang yang tidak memiliki *Locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. Hal itu tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang pada gilirannya akan berdampak pada penurunan kinerja dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya *budgetary slack* (Sinaga, 2013). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Adi dan Mardiasmo (2002) yang menunjukkan bahwa

*locus of control* berpengaruh pada *budgetary slack*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Locus of control manajer berpengaruh terhadap budgetary slack*

## METODOLOGI PENELITIAN

### Responden

Sample dalam penelitian ini adalah para manager keuangan dan staff keuangan pada Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Kota Ambon.

### Pengujian Hipotesis

Analisis regresi berganda merupakan ekstensi dari metode regresi dalam analisis bivariate yang umumnya digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen dengan skala pengukuran interval rasio dalam suatu persamaan linear. Pengaruh variabel independen dalam analisis regresi berganda dapat diukur secara persial dan secara bersama-sama yang di tunjukan oleh coefficients of multiple determination (Nur Indrianto, 2009:211). Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti untuk meramalkan bagaimana keadaan variabel dependen, apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor-faktor prediktor di manipulasi (Sugiyono, 2012: 275).

Model regresi linear berganda ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (1)$$

$Y$  = *Budgetary Slack*

$a$  = *Konstanta*

$\beta$  = *Koefisien Regresi*

$X_1$  = *Kapasitas Individu*

$X_2$  = *Komitmen Organisasi*

$X_3$  = *Locus Of Control*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Tabel (1). Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kapasitas Individu	80	15	25	20.51	2.267
Komitmen Organisasi	80	14	31	23.11	3.375
Locus of Control	80	44	71	60.97	6.997
Budgetary Slack	80	18	36	27.15	3.569
Valid N (listwise)	80				

Berdasarkan Tabel di atas statistik deskriptif menunjukkan nilai minimum variabel kapasitas individu sebesar 15, komitmen organisasi sebesar 14, locus of control sebesar 44 dan budgetary slack 18. Dan nilai maksimum variabel kapasitas individu sebesar 25, komitmen organisasi sebesar 31, locus of control sebesar 71, dan budgetary slack 36.

Dan *Mean* variabel kapasitas individu sebesar 20,51, komitmen organisasi sebesar 23,11, locus of control sebesar 60,97, dan budgetary slack sebesar 27,1. Serta Standar deviasi kapasitas individu sebesar 2,267, komitmen organisasi sebesar 3,375, locus of control sebesar 6,997, budgetary slack sebesar 3,569.

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda. Maka dapat disusun persamaan regresi

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 4,330 + 0,007X_1 + 1,040X_2 + -0,002X_3$$

Berdasarkan atas persamaan regresi yang didapatkan, apabila nilai koefisien regresi kapasitas individu, komitmen organisasi dan locus of control bernilai nol, maka nilai koefisien budgetary slack sebesar 4,330. Hal ini menunjukkan bahwa apabila dalam suatu perusahaan menerapkan sistem kapasitas individu, komitmen organisasi dan locus of control baik pada perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak terjadi budgetary slack.

**Tabel (2).** Hasil Uji Hipotesis Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.330	.972		4.455	.000
Kapasitas Individu	.007	.029	.005	.253	.801
Komitmen Organisasi	1.040	.019	.984	53.924	.000
Locus of Control	-.022	.009	-.044	-2.408	.018
Adjusted R Square	0,974				
Uji T	0,00				
Uji F	0,00				

### Uji Hipotesis 1

Analisis regresi menyatakan bahwa kapasitas berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap budgetary slack, yang dapat dilihat dari koefisien beta unstandardized coefficients variabel Kapasitas Individu yang bernilai 0,007. Berdasarkan Uji t tingkat signifikan  $0,801 \geq \alpha = 0,05$ . hasil ini menunjukkan bahwa tidak berpengaruh dan tidak signifikan antara kapasitas individu terhadap budgetary slack. Besarnya nilai Adjusted R Square adalah 0,974 yang berarti sebesar 97,4% berdasarkan nilai Adjusted R Square adalah 0,974 atau 97,4%, besarnya nilai variabel budgetary slack dapat dijelaskan secara bersama sama oleh variabel kapasitas individu, komitmen organisasi dan *locus of control* secara bersamaan. Berdasarkan Uji F, variabel bebas besarnya nilai signifikan adalah  $0,00 \leq \alpha = 0,05$ . Hal ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak (*fit*).

### Uji Hipotesis 2

Analisis regresi menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap budgetary slack, yang dapat dilihat dari koefisien *beta unstandardized coefficients*, variabel komitmen organisasi yang bernilai 1.040.

Berdasarkan Uji t tingkat signifikan  $0,00 \leq \alpha = 0,05$ . hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh terhadap budgetary slack dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*.

Besarnya nilai Adjusted R Square adalah 0,974 yang berarti sebesar 9,74%. Berdasarkan nilai Adjusted R Square adalah 0,974 atau 9,74%. Besarnya nilai variabel budgetary slack dapat dipengaruhi atau dapat diperjelaskan oleh variabel kapasitas individu, komitmen organisasi dan locus of control secara bersamaan.

Berdasarkan Uji F, variabel bebas besarnya nilai signifikan adalah  $0,00 \leq \alpha 0,05$ . Hal ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak (*fit*).

### Uji Hipotesis 3

Hasil analisis regresi menyatakan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh tetapi signifikan terhadap budgetary slack, yang dapat dilihat dari koefisien beta unstandardized coefficients, variabel *locus of control* yang bernilai -0,022

Berdasarkan uji t dengan tingkat signifikan  $0,018, \leq \alpha = 0,05$ , hasil ini menunjukkan bahwa terdapat signifikan antara locus of control terhadap budgetary slack. Besarnya nilai Adjusted R Square adalah 0,974 yang berarti sebesar 9,74%. Berdasarkan nilai Adjusted R Square adalah 0,974 atau 9,74%. Besarnya nilai variabel budgetary slack dapat dipengaruhi atau dapat diperjelaskan oleh variabel kapasitas individu, komitmen organisasi, *locus of control* secara bersamaan. Berdasarkan Uji F, variabel bebas besarnya nilai signifikan adalah  $0,00 \leq \alpha 0,05$ . Hal ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak (*fit*).

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kapasitas individu, komitmen organisasi dan locus of control terhadap budgetary slack dapat disimpulkan bahwa :

- a. Variabel kapasitas individu tidak berpengaruh pada budgetary slack dan tidak signifikan. Menurut Sari (2006), Nasution (2011) dan Hapsari (2011) menyatakan bahwa kapasitas individu yang meningkat justru memunculkan budgetary slack dan konskuensinya yang muncul dalam penyusunan anggaran hal ini disebabkan untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan dimasa yang akan datang.  
Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih meningkatkan pengetahuan manajer keuangan serta staff keuangan yang terlibat dalam menyusun anggaran yaitu dengan cara melakukan pelatihan-pelatihan dan juga melibatkan manajer keuangan serta staff keuangan dalam jangka waktu yang lama dan berulang-ulang karena hal tersebut akan meningkatkan pengetahuan dan pengalaman manajer keuangan serta staff keuangan dalam menyusun anggaran yang pada akhirnya akan menurunkan budgetary slack.
- b. Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap budgetary slack, hal ini bermakna bahwa komitmen yang tinggi akan membuat individu berusaha lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi sehingga dapat menghindari

budgetary slack. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah cenderung menjadikan manajer tidak bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi sehingga melakukan slack untuk tujuan pribadinya.

Tidak berkomitmen kepada organisasi, maka akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya budgetary slack. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Setiati, 2002).

Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Individu yang memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik dalam pembuat anggaran demi kepentingan organisasi agar tidak terjadi senjangan anggaran.

- c. Variabel *locus of control* tidak berpengaruh pada budgetary slack tetapi signifikan. Manajer berpandangan bahwa faktor pengendali berada diluar kendali organisasi (*external locus of control*), maka manajer keuangan dan staff keuangan akan merasa tidak berdaya untuk menggerakkan organisasi mencapai sasaran yang ingin dicapai dalam anggaran.

Dengan demikian, manajer keuangan dan staff keuangan akan termotivasi untuk menciptakan budgetary slack serta tindakan penyimpangan lainnya untuk memungkinkan tercapainya sasaran organisasi. Semakin rendah *locus of control* yang dimiliki, maka semakin besar kecenderungan manajer keuangan dan staff keuangan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan budgetary slack, setiap individu yang berpartisipasi dan penganggaran dengan locus of control yang rendah, akan memiliki rasa tanggung jawab yang rendah atas pekerjaannya, sehingga bisa menciptakan budgetary slack.

Sebaliknya semakin tinggi *locus of control* yang dimiliki, maka kecenderungan manajer dalam menyusun anggaran dapat menghindari budgetary slack. Menurut Sinaga (2013) *Locus of control* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri. Seseorang yang tidak memiliki *Locus of control* yang baik akan gagal menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. Hal itu tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang pada gilirannya akan berdampak pada penurunan kinerja

dan rendahnya pencapaian sehingga berakibat timbulnya *budgetary slack*.

### Implikasi

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh *budgetary slack*, maupun menemukan variabel-variabel lain seperti pengendalian internal maupun eksternal serta menambahkan variabel pemoderasi hubungan antara *budgetary slack*. diamati.

Penelitian selanjutnya dapat melakukan teknik pengambilan sampel selain menyebarkan kuesioner bisa juga dengan melakukan observasi, wawancara yang dapat menambah dan memperkaya data. Penelitian selanjutnya diharapkan juga dapat memperluas objek penelitian maupun wilayah yang di amati.

### DAFTAR REFERENSI

- Arif, Budi Setiyanto. (2011). "Pengaruh Informasi Asimetri Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kesenjangan Anggaran".
- Blanchette, Danielle, Claude Piloted dan Jean, Cadieux. (2002). *Manager's Moral Evaluation Of Budgetary Slack Creation*. <http://www.accounting.rutgers.edu/raw>.
- Dunk, Alan S. (1993). "The Effect Of Budget Emphasis and information Asymmetry on The Relation Between budgetary participation and slack". *The Accountability Journal*, no. 68,400-410.
- Dunk, Alan S. dan Hector, Perere. (1996). "The Incidence Of Budgetary Slak: A Field Study Exploration". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, No 10 (5), 649-664.
- Fitria, Yulia. (2007). "Senjangan Anggaran: Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Anggaran, Dan Komitmen Organisasi (Studi Empris Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung)". *Jurnal Ihsan Gorontalo*.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3. Semarang: BP-UDIP.
- Govindarajan. V. (1986). "Impact of Participation in budgetary Process on msnjerisl Attitude and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives". *Decision Science*, No. 17, 496-516.
- Hoopwood A.G. (1972). "An Emperical Study Of The Role Of Accounting Date in Performance Evaluation". *Journal Accounting Research*. Vol. X 156-193.
- Indriantoro. (2000). "An Emprical Study Of Lucos Of Control and cultural Dimension as Moderating Variable Of the effect of Participative Budgeting On job Performance and Job Performance and Job Staticfation". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Volume 15, No.1 Januari, 97-114.
- Latuheru, Belianus P. (2005). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Akuntansi Keuangan*. Vol 7. Hal 117-130.
- Onsi, M. (1973). "Factor Analysis of Beavioral Variables Affecting Budgetary Slack". *The Accounting Review*, Vol 48. Hal 117-130.
- Sandrya, Luh Putu. (2013). "Analisis Pengaruh Penganggaran Partisipasi Pada Budgetary Slack Dengan Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kapasitas Individu Sebagai Variabel Pemoderasi. (Studi Kasus Pada SKPD Di Kabupaten Badung, Bali)". *Tesis Program Pascasarjana Universitas Udayana*.
- Sarwono, jonathan, dan Budiono, Herlina. (2012). *Statistik terapan. Aplikasi untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi ( menggunakan SPSS, AMOS, dan Excel)*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Shinta. (2006). "Pengaruh Kapasitas Individu yang diinteraksikan dengan Locus Of Control Terhadap Budgetary Slack". Kumpulan Materi Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbitan Alfabeta.
- Tan, Hun Tong, Terence, Bu peow Ng dan Bobby, Wai Y. M. (2002). "The effeck of task complexity on auditors'performance the impact of accountability and knowledge". *Auditing Journal Of Practive and Theory*. (21)2, 81-95.
- Yuhertiana, Indrawati. (2004). "Kapasitas individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial Dan Keterkaitannya Dengan Budgetary Slack (Kajian Perilaku Eksekutif dalam Proses Perencanaan Anggaran di jawa Timur)". Kumpulan Materi Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar, Bali, 525-546.