

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, INFORMASI ASIMETRI, BUDAYA ORGANISASI DAN GROUP COHESIVENESS TERHADAP BUDGETARY SLACK
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum dr. Koesnadi Bondowoso)

Oleh :

Tri Septiana Muhlisa

Pembimbing:

Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si,Ak,CA,CPA

Elok Fitriyah, SE,MSA. Ak

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember, Jember, Jawa Timur

Email: triseptiana.muhlisa@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi dan *group cohesiveness* terhadap *budgetary slack*. Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah responden yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran sebanyak 30 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* atau pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini terdapat beberapa kriteria diantaranya yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, lama bekerja, frekuensi mengikuti pelatihan dan tingkat pengalaman. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan program SPSS versi 21. Hasil analisis regresi dalam penelitian ini variabel partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, Informasi asimetri (X_2) berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, Budaya organisasi (X_3) berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* dan *group cohesiveness* (X_4) berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Koefisien determinasinya mendapat sumbangan 86,9% terhadap *budgetary slack* dan 13,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, Informasi asimetri, Budaya Organisasi, *Group cohesiveness*,
Budgetary slack

PENDAHULUAN

Anggaran memiliki peran penting diantaranya ialah membantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk

mencapai tujuan. Anggaran merupakan perencanaan yang berisi tentang rencana-rencana masa depan dan sering kali digunakan untuk menilai kinerja manajer (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Akuntabilitas kinerja organisasi memerlukan laporan realisasi anggaran. Laporan realisasi anggaran pada sektor publik harus dipublikasikan. Hal tersebut bertujuan agar masyarakat dapat mengkritik dan memberi masukan atas kinerja organisasi sektor publik. Laporan tersebut merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban mulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan atas tugas pokok dan fungsinya dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Penyusunan anggaran sektor publik benar-benar harus fokus akan tujuannya yaitu mensejahterakan masyarakat dan bukan hanya mewujudkan kepentingan masyarakat tertentu. Penyusunan tersebut diperlukan agar optimalisasi dalam pelayanan publik menjadi prioritas utama karena masih banyak ditemui berbagai kritikan masyarakat terkait pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas masyarakat serta berbagai bentuk pengalokasian anggaran yang kurang mencerminkan aspek ekonomis, efektif dan efisien dalam pengelolaannya (Mardiasmo, 2009).

Salah satu aspek prioritas dalam pelayanan publik yaitu bidang kesehatan. Mengingat kesehatan merupakan kebutuhan dasar masyarakat sehingga perlu adanya ketepatan dalam merancang biaya dan maupun target pendapatan yang mampu dicapai. Partisipasi anggaran merupakan proses yang menggambarkan individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran sehingga perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982 dalam Falikhatun 2007). Pencapaian target penganggaran merupakan salah satu tujuan dalam organisasi, Namun, dalam praktiknya sering menimbulkan adanya *budgetary slack*. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant, 1981 dalam Falikhatun 2007).

Tabel 1.1

Realisasi Pendapatan dan Belanja Rumah Sakit Umum dr. Koesnadi Kabupaten Bondowoso

Tahun Anggaran 2015–2017 (dalam jutaan)

Tahun	Anggaran Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Belanja (Rp)	(%)
2015	1.594.662,6	1.623.567,3	1.898.877,5	1.732.662,6	91
2016	1.992.693,9	2.053.919,6	2.260.097,7	2.036.582,7	90
2017	2.278.353,6	2.533.676,1	2.418.386,5	2.053.334,8	85

Sumber: Penelitian terdahulu

Berdasarkan data tersebut, anggaran rumah sakit umum dr. Koesnadi Kabupaten Bondowoso terdapat senjangan anggaran. Realisasi anggaran pendapatan selalu lebih tinggi dari pada anggaran pendapatan yang telah ditetapkan. Sedangkan, realisasi arealisasi anggaran belanja selalu lebih rendah dari pada anggaran belanja yang ditetapkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor partisipasi anggaran, informasi asimetri, Budaya organisasi, dan *group cohesiveness* terhadap senjangan anggaran. Rumah sakit merupakan organisasi yang berfokus pada pelayanan publik yang tentunya memiliki karakteristik anggaran yang sangat berbeda baik sifat, penyusunan, maupun pelaporannya.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Yuwono (dalam Falikhatun, 2007) menemukan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktornya ialah partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran. Penelitian yang menguji partisipasi dengan *budgetary slack* masih menunjukkan hasil yang bertetangan. Prakoso (2016) telah menguji secara empiris bahwa *budgetary slack* terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias. Govindrajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontijensi. Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi dengan *budgetary slack*. Pengaruh partisipasi penganggaran dan *budgetary slack* dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya yaitu: informasi asimetri, budaya organisasi dan *group cohesiveness*.

Asimetri informasi adalah suatu keadaan dimana salah satu pihak atasan mempunyai pengetahuan yang lebih dari bawahan mengenai unit tanggung jawab bawahan, maupun sebaliknya bawahan mempunyai pengetahuan yang lebih dari pada atasan mengenai tanggung jawab bawahan. Bila kemungkinan pertama terjadi, maka akan ada tuntutan yang besar kepada

bawahan untuk mencapai target yang diinginkan. Bila kemungkinan kedua terjadi, maka akan menimbulkan informasi bias atau asimetri informasi. Informasi bias dapat terjadi karena manajer tingkat bawah memberikan informasi yang tidak sesuai kepada manajer tingkat atas dalam proses penyusunan anggaran. Informasi bias ini dilakukan dengan membuat anggaran yang mudah dicapai melalui pelaporan anggaran dibawah kinerja yang diharapkan. Ketika manajer bawahan memberikan informasi yang bias, yaitu dengan membuat anggaran yang relative lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah senjangan anggaran. Adanya senjangan anggaran ini akan menimbulkan kesulitan manajer atas dalam memonitor kemampuan atau potensial sesungguhnya yang dimiliki oleh manajer tingkat bawah.

Faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kecendrungan bawahan untuk melakukan *budgetary slack* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi seseorang dalam bertindak dalam organisasi. Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan selalu selaras dengan tujuan organisasi. Seseorang akan bekerja dengan baik, bekerjasama dengan rekan kerja dan memandang masa depan. Adanya penganggaran atau penilaian berdasarkan prestasi anggaran, budaya organisasi juga memungkinkan dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *budgetary slack* untuk mencari aman. Bawahan akan membuat target anggaran yang lebih mudah untuk dicapai dengan cara membuat target yang lebih rendah pada sisi pendapatan, dan membuat pengajuan biaya yang lebih tinggi pada sisi biaya. Setiap organisasi memiliki struktur yang terdiri dari manajer dan divisi-divisi dibawahnya. Setiap divisi memiliki tugas masing-masing. Satu divisi dalam organisasi pemerintahan biasanya terdiri dari beberapa orang yang biasa disebut kelompok. Kelompok inilah yang mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan bidangnya. Dalam satu kelompok ini juga memiliki peran dalam penyusunan anggaran. Keputusan penganggaran juga ada di tangan kelompok dalam memberikan informasi anggaran. *Group Cohesiveness* merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok. Menurut Schacter, Ellertson, dan Gregory (dalam Falikhatun 2007) kelompok dengan tingkat kohesivitasnya tinggi menyebabkan individu cenderung lebih sensitive kepada anggota lainnya dan lebih mau untuk membantu dan menolong mereka. Selanjutnya tingkat kohesivitas dipengaruhi oleh jumlah waktu yang dihabiskan bersama oleh para anggota kelompok, tingkat kesulitan dari penerimaan anggota baru ke dalam kelompok, ukuran kelompok, ancaman eksternal yang mungkin, dan sejarah keberhasilan dan kegagalan kelompok di masa lalu. Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negative tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari organisasi formal. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negative ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins dan Judge, dalam Falikhatun 2007). Semakin besar kesempatan bagi para anggota kelompok untuk bertemu dan berinteraksi satu sama lain, maka lebih besar juga kesempatan bagi anggota untuk menemukan minat yang sama dan menjadi

tertarik satu sama lain. Semakin sulit untuk diterima menjadi anggota kelompok tersebut, maka para anggotanya semakin menghargai keanggotaan yang mereka miliki. Tingkat kohesivitas di pengaruhi oleh jumlah waktu yang dihabiskan bersama oleh para anggota kelompok, ukuran kelompok, ancaman eksternal yang mungkin, sejarah keberhasilan dan kegagalan kelompok di masa lalu.

Penelitian tentang *budgetary slack* telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Namun, masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian. Penelitian Falikhatun (2007), Djasuli dan Fadilah (2011), Putranto (2012), Prakoso (2016) dan Usman, Paranan dan Sugianto (2012), menyimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mufarrihah (2017) yang menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian Falikhatun (2007), Djasuli dan Fadilah (2011), Prakoso (2016), Usman, Paranan dan Sugianto (2012) dan Mufarrihah (2017) dengan variabel informasi asimetri menyatakan bahwa informasi asimetri memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian Putranto (2012) bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

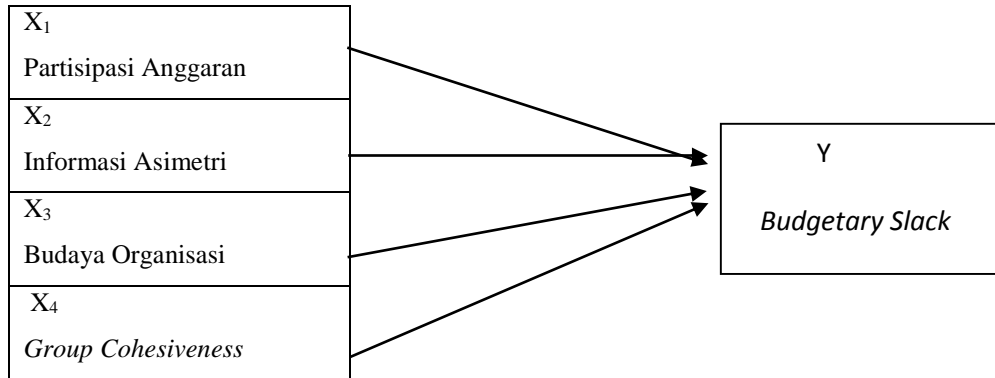
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2007), Djasuli dan Fadilah (2011) serta Prakoso (2016), dengan variabel yang sama yaitu budaya organisasi menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hasil tersebut tidak konsisten dengan penelitian Usman, Paranan dan Sugianto (2012) dan Mufarrihah (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Penelitian mengenai *group cohesiveness* juga dilakukan oleh Falikhatun (2007), Djasuli dan Fadilah (2011), Prakoso (2016), mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*. Penelitian tersebut tidak konsisten dan bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putranto (2012) yang menyimpulkan bahwa *group cohesiveness* tidak mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*. Beberapa variabel penelitian di atas menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara peneliti satu dengan yang lainnya, Sehingga peneliti tertarik untuk melanjutkan penelitian tersebut.

Beberapa penelitian, biasanya melakukan penelitian dengan melakukan di sektor swasta khususnya manufaktur, sedangkan pada sektor publik khususnya rumah sakit masih sedikit dilakukan. Beberapa uraian diatas menjadi latar belakang untuk melakukan penelitian di Rumah Sakit Umum dr. H. Koesnadi Kabupaten Bondowoso dengan judul: “pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi dan *group cohesiveness* terhadap *budgetary slack* (studi kasus pada rumah sakit umum dr. Koesnadi Bondowoso)”.

Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran dengan mengacu pada kajian teori, sebagai landasan dalam penulisan. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat di ilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

Sumber: Konsep yang dikembangkan dalam penelitian

Keterangan:

Parsial	=	→
X ₁	=	Partisipasi Anggaran
X ₂	=	Informasi Asimetri
X ₃	=	Budaya Organisasi
X ₄	=	Group Cohesiveness
Y	=	Budgetary Slack

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan *Budgetary Slack*

Falikhatus (2013) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam proses penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Keterlibatan bawahan dalam proses penganggaran akan berdampak pada perasaan untuk terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Bawahan akan merasa nyaman dengan anggaran yang telah disusun melalui partisipasi, sehingga dapat melaksanakan anggaran yang telah disusun dengan baik. Proses penyusunan anggaran dengan partisipatif ini dapat meminimalisir adanya senjangan anggaran. Senjangan anggaran biasanya terjadi karena sikap oportunistik individual di internal organisasi. Menurut Merchant (dalam Falikhatus 2007), masalah yang sering muncul dari keterlibatan manajer tingkat bawah atau menengah dalam penyusunan anggaran adalah timbulnya *budgetary slack*. *Budgetary slack* dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari biasanya, agar dengan mudah mencapai target yang ditentukan. Agar anggaran berfungsi sesuai dengan tujuannya sebagai alat perencanaan dan penukaran kinerja bagi manajer, maka penyusunan anggaran ini perlu melibatkan bawahan dalam prosesnya. Menurut Yuwono (1999), peneliti akuntansi menemukan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya

ialah partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran. Penelitian yang menguji hubungan partisipasi dengan *budgetary slack* masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Rahayu (1997) dikutip dalam Darlis (2002) menyatakan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima.

Penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran atau *budgetary slack* menunjukkan perbedaan. Salah satunya ialah penelitian dari Dunk (1985) dalam Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi *budgetary slack*. Perumusan hipotesis yang menyatakan pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* mengacu pada penelitian Falikhatun (2007), sehingga hipotesis yang dikembangkan adalah:

H₁: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

Pengaruh Informasi Asimetri dengan *Budgetary Slack*

Sulistiyanto dalam Erawati (2006), menyatakan bahwa informasi asimetri merupakan perbedaan informasi yang disebabkan oleh perbedaan sumber dan akses informasi. Informasi yang dimiliki oleh bawahan dapat digunakan sebagai alat untuk mempengaruhi melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan senjangan anggaran. Dalam penetapan penganggaran sering ditemukan *surplus* atau *defisit* yang ditetapkan dengan realisasinya. Selisih kurang maksudnya yaitu target pendapatan selalu lebih rendah dari pada realisasinya, padahal seharusnya karyawan mampu untuk mendapatkan pencapaian pendapatan yang lebih dari target. Berdasarkan landasan teori di atas, beberapa karyawan cenderung ingin agar kinerjanya terlihat sangat baik sehingga memberikan informasi yang bias (asimetri informasi).

Anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, jika informasi bawahan lebih baik dari pada atasan, maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran dengan memberikan informasi yang bias dengan membuat budget yang mudah dicapai sehingga terjadi *budgetary slack*. Hal ini diperkuat dengan penelitian Alrasyid (2017) bahwa salah satu penyebab timbulnya senjangan anggaran adalah informasi asimetri. sehingga hipotesis yang dikembangkan adalah:

H₂: Informasi Asimetri berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

Pengaruh Budaya Organisasi dengan *Budgetary Slack*

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*assumption*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya, baik masalah internal ataupun eksternal organisasi (Edy, 2010) dalam Ramadina (2013). Budaya organisasi mempengaruhi seseorang dalam bertindak dalam organisasi. Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan selalu selaras dengan tujuan organisasi. Seseorang akan bekerja dengan baik, bekerjasama dengan rekan kerja dan memandang masa depan. Adanya penganggaran atau

penilaian berdasarkan prestasi anggaran, budaya organisasi juga memungkinkan dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *budgetary slack* untuk mencari aman.

Supomo dan Indrianto (1998) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan berpengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap efektifitas anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

Pengaruh *Group Cohesiveness* dengan *Budgetary Slack*

Robbins (1996) mengungkapkan bahwa *group cohesiveness* merupakan tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok. Selain itu juga dapat didefinisikan sebagai tingkat yang menggambarkan suatu kelompok dengan anggota yang mempunyai pertalian dengan anggota lain dan berkeinginan untuk tetap bertahan dalam kelompok. Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari organisasi formal. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negative ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins dan Judge, dalam falikhatun 2007).

Bila kelompok mempunyai kohesivitas rendah dan tujuan yang diinginkan anggota tidak sejalan dengan manajemen maka memungkinkan hasilnya negatif. Sebaliknya suatu kelompok bisa menjadi rendah kohesivitasnya, tetapi mempunyai tujuan anggota yang sejalan dengan organisasi formal, maka hasilnya positif. Apabila dalam partisipasi penyusunan anggaran, tujuan kelompok dengan kohesivitas tinggi tidak sesuai dengan manajemen, maka hal tersebut yang dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Hipotesis yang dikembangkan ialah:

H4: *Group Cohesiveness* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis dari penelitian ini merupakan penelitian kausatif dan kuantitatif. Menurut Widoyoko (2012), Penelitian kausatif adalah penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat, dari pengaruh antar variabel. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berupa bilangan, nilainya bervariasi.

Populasi dan Sampel

Populasi

Sugiyono (2010) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sehingga populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu (eksekutif) di rumah sakit umum daerah yang masuk dalam kategori *middle management level* dan mempunyai masa jabatan paling sedikit satu tahun di Rumah Sakit Umum Daerah dr. H. Koesnadi Kabupaten Bondowoso yaitu 30 responden.

Sampel

Sampel merupakan bagian atau wakil dari populasi. Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam pengambilan sampel penelitian sampel penelitian harus benar-benar representative, artinya sampel yang diambil harus dapat mewakili keseluruhan jumlah populasi yang ada. Kriteria sampel dalam penelitian ini sesuai dengan kategori dalam populasi yaitu *middle management level* dan mempunyai masa jabatan paling sedikit satu tahun di Rumah Sakit Umum Daerah dr. H. Koesnadi Kabupaten Bondowoso. Hal tersebut bertujuan agar responden yang menjadi objek telah memahami dan berpengalaman dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Arikunto (2010), apabila jumlah subjek kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel. Sehingga yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yaitu 30 responden. Responden terdiri dari kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang dan kepala seksi yang terlibat dalam proses penganggaran.

3.1 Sumber Data

Menurut Widoyoko (2012), Sumber data dalam sebuah penelitian merupakan subjek dari mana data tersebut diperoleh. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer
2. Data Sekunder

Metode Analisis Data

Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel dalam sebuah penelitian. Metode analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif sederhana. Statistik deskriptif itulah yang kemudian digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel penelitian yaitu: *budgetary slack*, Partisipasi penganggaran, informasi asimetri, budaya organisasi dan *group cohesiveness*. Pengukuran yang digunakan mencakup nilai rata-rata, nilai minimum, nilaimaksimum yang disajikan dalam tabel numerik yang dihasilkan dari pengolahan data dengan menggunakan program SPSS Versi 21.

Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk atau variabel. Apabila korelasi masing-masing skor pertanyaan dengan skor total menunjukkan hasil yang signifikan atau kurang dari $\alpha=0,05$ maka kuisisioner dikatakan valid. Penghitungan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 21.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Uji reliabilitas ini digunakan tehnik Cronbach Alpha, dimana instrument dapat dikatakan handal bila Cronbach Alpha di atas 0,7. Penghitungan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 21.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan nilainya. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel independen (X1, X2, X3), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terkait dan dinyatakan dengan rumus (Sugiyono, 2010). Berikut formulasi regresi linier berganda pada penelitian ini:

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

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2009).

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai tolerance-nya. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance-nya lebih dari 0,1 maka model regresi bebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2009).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2009). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik, yakni dengan melihat grafik histogram dan normal probability plot. Dasar pengambilan keputusan dengan melihat grafik histogram (Ghozali:2009)

Uji Hipotesis

Uji Statistik t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009). Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel harga, keragaman produk, atmosfer toko dan promosi penjualan berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen yaitu pembelian impulsif. Dengan signifikansi 5% ($\alpha=0,05$) kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Apabila nilai signifikansi kurang dari nilai α ($\text{sig} < 5\%$) berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. Apabila nilai signifikansi lebih dari nilai α ($\text{sig} > 5\%$) berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (harga, keragaman produk, atmosfer toko dan promosi penjualan) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (pembelian impulsif) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka (R^2) pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti

menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi model regresi yang baik. Tidak seperti *R²*, nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2009).

Analisis Data

Hasil Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. pengukuran dengan cara membandingkan nilai *r* hitung (*correlation item total correlation*) dengan nilai *r* tabel (*n-2*) dengan bantuan *defree pf freedom* (*df*)=*n-2* dengan sig 0,05 dimana *n* sampel yang digunakan. Jadi *df* yang digunakan adalah $30-2=28$ dengan alpha sebesar 0,05 akan menghasilkan nilai *r* tabel 0,3610.

Tabel 4.11.

Hasil Pengujian Validitas

No	Variable/indikator	Kriteria 1		Kriteria 2		Keterangan
		r hitung	r table	Nilai sig	Alpha	
Partisipasi anggaran						
1	X1.1	0,868	0,3610	0,000	0,05	Valid
2	X1.2	0,842	0,3610	0,000	0,05	Valid
3	X1.3	0,850	0,3610	0,000	0,05	Valid
4	X1.4	0,865	0,3610	0,000	0,05	Valid
5	X1.5	0,849	0,3610	0,000	0,05	Valid
6	X1.6	0,865	0,3610	0,000	0,05	Valid
Informasi Asimetri						
1	X2.1	0,569	0,3610	0,000	0,05	Valid
2	X2.2	0,716	0,3610	0,000	0,05	Valid
3	X2.3	0,794	0,3610	0,000	0,05	Valid
4	X2.4	0,752	0,3610	0,000	0,05	Valid
5	X2.5	0,509	0,3610	0,000	0,05	Valid
6	X2.6	0,485	0,3610	0,000	0,05	Valid
Budaya Organisasi						
1	X3.1	0,841	0,3610	0,000	0,05	Valid
2	X3.2	0,665	0,3610	0,000	0,05	Valid
3	X3.3	0,837	0,3610	0,000	0,05	Valid
4	X3.4	0,825	0,3610	0,000	0,05	Valid
5	X3.5	0,775	0,3610	0,000	0,05	Valid

6	X3.6	0,825	0,3610	0,000	0,05	Valid
<i>Group Cohesiveness</i>						
1	X4.1	0,794	0,3610	0,000	0,05	Valid
2	X4.2	0,911	0,3610	0,000	0,05	Valid
3	X4.3	0,868	0,3610	0,000	0,05	Valid
4	X4.4	0,905	0,3610	0,000	0,05	Valid
<i>Budgetary Slack</i>						
1	Y.1	0,886	0,3610	0,000	0,05	Valid
2	Y.2	0,943	0,3610	0,000	0,05	Valid
3	Y.3	0,923	0,3610	0,000	0,05	Valid
4	Y.4	0,919	0,3610	0,000	0,05	Valid
5	Y.5	0,950	0,3610	0,000	0,05	Valid
6	Y.6	0,936	0,3610	0,000	0,05	Valid

Sumber: Lampiran 5

Hasil Uji Reliabilitas Data

Uji realibilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Tehnik yang digunakan untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini adalah *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujian adalah jika koefisien alpha (α) > 0,6 maka instrmen yang digunakan dikatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.12. berikut ini :

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Standart Realibilitas	Ket
Partisipasi Anggaran (X_1)	0.808	0.60	Reliabel
Informasi Asimetri (X_2)	0.755	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi (X_3)	0.798	0.60	Reliabel
Grop Cohesiveness (X_4)	0.834	0.60	Reliabel
Budgetary Slack (Y)	0,818	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 6

Analisis Regresi Linier Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan uji asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model haus bebas dari gejala multikolonearitas dan terbebas dari heteroskedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik.. Berdasarkan estimasi regresi linier berganda dengan program SPSS versi 21 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Variable	Koefisien regresi	t hitung	Signifika si	Toleransi	VIF
1	Konstanta	-0,017	-0,030	0,976		
2	Partisipasi Anggaran (X1)	0,032	1,115	0,02	0,188	5,317
3	Informasi Asimetri (X2)	-0,004	-0,172	0,865	0,545	1,836
4	Budaya Organisasi (X3)	0,050	1,398	0,174	0,184	5,441
5	Group Cohesiveness (X4)	0,566	3,645	0,001	0,219	4,558

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah

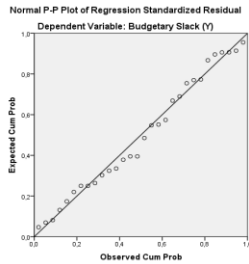
$$Y = -0,017 + 0,032 X_1 + -0,004 X_2 + 0,050 X_3 + 0,566 X_4$$

Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa :

- Konstanta sebesar -0,017 menunjukkan besaran *budgetary slack* pada saat partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* sama dengan nol.
- Koefisien partisipasi anggaran = 0,032 artinya koefisien regresi dengan arah positif sebesar 0,032. Jika diasumsikan variabel independen lain konstan, hal ini berarti setiap kenaikan variabel kompensasi sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* akan mengalami kenaikan sebesar 0,032.
- Koefisien informasi asimetri = -0,004 artinya koefisien regresi dengan arah negatif sebesar -0,004. Jika diasumsikan variabel independen lain konstan, hal ini berarti setiap kenaikan variabel informasi asimetri sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* akan mengalami penurunan sebesar 0,004.
- Koefisien budaya organisasi = 0,050 artinya koefisien regresi dengan arah positif sebesar 0,050. Jika diasumsikan variabel independen lain konstan, hal ini berarti setiap kenaikan variabel budaya organisasi sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* akan mengalami kenaikan sebesar 0,050.
- Koefisien *group cohesiveness* = 0,566 artinya koefisien regresi dengan arah positif sebesar 0,566. Jika diasumsikan variabel independen lain konstan, hal ini berarti setiap kenaikan variabel *group cohesiveness* sebesar satu satuan, maka *budgetary slack* akan mengalami kenaikan sebesar 0,566.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Ketentuan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2: Hasil Uji Normalitas

Hasil Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang serupa antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Varian Inflation Faktor* (VIF). Jika nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya lebih besar dari 0,1 atau 10% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi multikolinearitas Ghozali (2013).

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

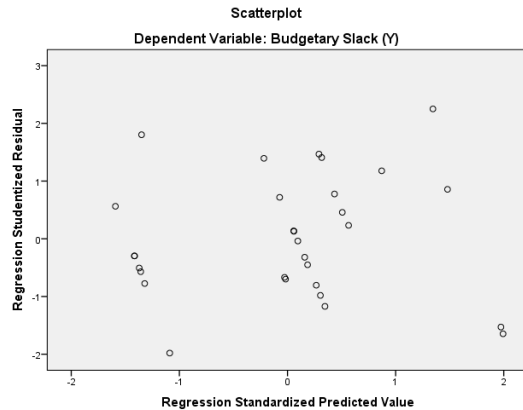
No	Variable bebas	Nilai tolerance	Nilai VIF
1	Partisipasi anggaran	0,188	5,317
2	Informasi asimetri	0,545	1,836
3	Budaya organisasi	0,184	5,441
4	<i>Group cohesiveness</i>	0,219	4,558

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10% yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90% dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik *Scaterpot* yang dihasilkan dari *output* program SPSS versi 21. Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2013).



Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan ternyata titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu (Y), hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis heteroskedastisitas.

Hasil Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

untuk mengetahui apakah variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Adapun ketentuan penerimaan atau penolakan apabila angka signifikan di bawah atau sama dengan 0,05 maka H_0 alternatif diterima H_0 ditolak (Ghozali, 2013)

Tabel 4.15
Hasil Uji t

No	Uji t				keterangan	
	Variable	Signifikan si hitung	Taraf signifikan	T hitung		T tabel
1	Partisipasi anggaran	0,02	0.05	1,115	1.3163	Signifikan
2	Informasi asimetri	0,865	0.05	-,172	1.3163	Tidak Signifikan
3	Budaya organisasi	0,174	0.05	1,398	1.3163	Tidak Signifikan
4	Group cohesiveness	0,001	0.05	3,645	1.3163	Signifikan

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui perbandingan antara taraf signifikansi dengan signifikansi tabel adalah sebagai berikut:

- a. Hasil uji parsial partisipasi anggaran mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,02 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* diterima.
- b. Hasil uji parsial informasi asimetri mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,865 dan lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis informasi asimetri berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* ditolak.
- c. Hasil uji parsial budaya organisasi mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,174 dan lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* ditolak.
- d. Hasil uji parsial *group cohesiveness* mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,001 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis *group cohesiveness* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* diterima.

Uji Determinasi (R^2)

Uji ini untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen

Tabel 4.16
Hasil Uji Koefisien Determinasi

No	Kriteria	Koefisien
1	<i>R</i>	,932
2	<i>R Square</i>	,869
3	<i>Adjusted R Square</i>	,848

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.16 hasil perhitungan dapat diketahui nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,869. Nilai 0,869 adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau *R*, yaitu $0,932 \times 0,932 = 0,869$. Besarnya angka koefisien determinasi (*R Square*) 0,869 sama dengan 86,9%. Angka tersebut mengandung arti bahwa partisipasi anggaran, informasi asimetri, budaya organisasi dan *group cohesiveness* berpengaruh terhadap *budgetary slack* sebesar 86,9%. Sedangkan sisanya 13,1% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan dari variabel partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*, variabel informasi asimetri memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *budgetary slack*, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *budgetary slack* dan variabel *group cohesiveness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini tentunya terdapat keterbatasan yang dialami oleh peneliti, namun diharapkan keterbatasan ini tidak mengurangi manfaat yang ingin dicapai.

Keterbatasan tersebut antara lain :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada 30 responden.
2. Metode survei ini menggunakan kuesioner yaitu bahwa peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden, maka bisa saja terjadi pengisian kuesioner bukan oleh responden yang bersangkutan.
3. Penelitian ini terbatas pada wilayah Kabupaten Bondowoso

Saran

Dari hasil penelitian ini saran yang dapat disampaikan penulis adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya jumlah sampel tidak hanya 30 responden.
2. Penelitian selanjutnya dalam penyebaran kuesioner diharapkan peneliti menunggu setiap responden pada saat pengisian kuesioner sehingga jawaban kuesioner langsung kepada yang bersangkutan.
3. Peneliti selanjutnya hendaknya memperluas wilayah penelitian tidak hanya di wilayah kabupaten Bondowoso

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N, Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System. Sistem Pengendalian Manajemen*. Diterjemahkan Oleh Kurniawan Tjakrawala, Edisi Sebelas, Salemba Empat : Jakarta.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2007. *Management Controls Systems*. Boston: Mc GrawHill Co.
- Busch, T. 2002. *Slack in Public Administration: Conceptual and Methodological Issues*. *Managerial Auditing Journal*.
- Darlis, Edfan. 2002. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan Senjangan Anggaran*. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*, Vol.1:85-101.
- Dunk,a.s.1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Assymetry on Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. Vol.68:400-410
- Erawati, Ni Putu Yuyun. 2006. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan Self Esteem terhadap Slack Anggaran*. Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar.
- Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*. Makassar: SNA X.
- Fitri, Yulia. 2004. *Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran*. *Symposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar Bali*.
- Hansen D.R. Mowen M. 2004. *Management Accounting*. Edisi ketujuh. Jakarta.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit: Salemba Empat.
- Mahsun, Mohammad.dkk. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFE.

- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ramadina, Westhi. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)*. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang, Padang.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.Salemba Empat.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, *Kelola* No. 18/VII : 61-84.
- Widoyoko, Eko Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Yuwono, I.B. 1999. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 1: 37-55.

