



# PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN ASIMETRI INFORMASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Empiris pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu)

Elma Octavia Pradita, Haryanto<sup>1</sup>

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

## ABSTRACT

*This study aims to examine the relationship between budgetary participation and budgetary slack in a public sector organization. It also attempts to examine whether information asymmetry mediates the relationship between budgetary participation and budgetary slack.*

*This study uses primary data obtained from questionnaires distributed to budget planner in a public sector organization. This study used a sample of 75 respondents using purposive sampling. A path analysis was utilize to examine the direct and indirect effects of budgetary participation on budgetary slack. .*

*The analysis results indicate that 1) Budgetary participation has no relationship with budgetary slack. 2) Budgetary participation and information asymmetry have a positive relationship. 3) Information asymmetry and budgetary slack have a positive relationship. 4) Budgetary participation did not indirectly affect budgetary slack through information asymmetry as an intervening variable.*

*Keywords: budgetary participation, budgetary slack, information asymmetry*

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang menerapkan sistem otonomi daerah dalam pemerintahannya. Sistem otonomi daerah yang mulai diterapkan pada tahun 1999 ini diharapkan dapat mempermudah penyelenggaraan negara. Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pengertian otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini, pemerintah pusat melimpahkan kekuasaan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri hal-hal yang berkaitan dengan daerahnya. Pelimpahan kekuasaan tersebut menyebabkan pemerintah daerah memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola daerah otonomnya.

Pemerintah daerah memerlukan suatu perencanaan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya agar dapat mencapai tujuan organisasi serta dapat mewujudkan penyelenggaraan otonomi daerah secara luas, nyata, dan bertanggungjawab. Dengan adanya perencanaan, pemerintah daerah akan mengetahui apa yang harus dilakukan serta pengendaliannya apabila ada suatu kondisi yang tidak berjalan sesuai rencana. Hansen dan Mowen (2009) menyatakan bahwa anggaran merupakan hal penting bagi suatu entitas, komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang dilakukan organisasi di masa

---

<sup>1</sup> Corresponding author

yang akan datang karena setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang (Mardiasmo, 2004).

Permasalahan yang dapat terjadi dalam proses penyusunan anggaran adalah timbulnya senjangan anggaran/*budgetary slack*. Senjangan anggaran merupakan perilaku disfungsional, yaitu perilaku yang dengan sengaja dilakukan dan berpotensi merugikan organisasi/individu dalam organisasi. Senjangan anggaran terjadi ketika penyusun anggaran dengan sengaja mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya dan melaporkan jumlah anggaran melebihi sumber daya yang sesungguhnya dimiliki organisasi (Young, 1985). Anthony dan Govindarajan (1998) menyatakan bahwa senjangan anggaran merupakan perbedaan antara laporan yang dianggarkan dengan laporan yang sesuai estimasi terbaik organisasi. Young (1985) dan Merchant (1985) telah menguji secara empiris bahwa senjangan anggaran terjadi karena bawahan memberikan informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih tinggi atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah.

Terdapat beberapa alasan yang mendorong penyusun anggaran menciptakan senjangan anggaran. Hilton (dalam Tania (2016)) menjelaskan bahwa terdapat tiga alasan utama penyusun anggaran melakukan senjangan anggaran: pertama, penyusun anggaran percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan ketika mereka dapat mencapai target anggarannya, kedua, senjangan anggaran selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, maka manajer dapat melampaui/mencapai anggarannya, ketiga, rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Salah satu cara yang dipercaya dapat mengatasi terjadinya senjangan anggaran adalah partisipasi anggaran. Anthony & Govindarajan (2005) mengartikan partisipasi anggaran sebagai proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan (Mulyadi, 2001).

Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran dianggap mampu mengatasi senjangan anggaran karena dalam proses penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif, atasan dan bawahan bersama-sama terlibat, terjadi komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan sehingga asimetri informasi atau ketidakseimbangan informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan dapat berkurang. Didukung oleh Baiman & Evans (1983) yang menyatakan bahwa adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan atau mengungkapkan informasi privat yang mereka miliki sehingga akan memberikan kesempatan pada atasan untuk lebih memperoleh informasi dari bawahan. Partisipasi anggaran merupakan solusi untuk asimetri informasi, di mana semakin tinggi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat menurunkan tingkat asimetri informasi, yang selanjutnya juga akan mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun.

Beberapa penelitian, baik di dalam maupun luar negeri telah dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, namun menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Onsi (1973), Merchant (1985), dan Tania (2016), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki dampak negatif terhadap senjangan anggaran. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lowe dan Shaw (1968), Young (1985), serta Irfan, Santoso, dan Effendi (2016) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki dampak positif terhadap senjangan anggaran. Asak, Yasa, dan Astika (2016) bahkan menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Govindarajan (1986) mempercayai bahwa pendekatan yang berbeda sebaiknya dilakukan untuk menjelaskan ketidakkonsistenan antara variabel yang diteliti. Hal tersebut

mendorong para peneliti untuk melakukan penelitian dengan menguji variabel lain yang dapat menjelaskan ketidakkonsistenan hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Sesuai dengan penjelasan di atas, asimetri informasi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan dapat memperjelas ketidakkonsistenan penelitian sebelumnya.

Asimetri informasi dianggap mampu memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Asimetri informasi merupakan suatu keadaan di mana terjadi perbedaan tingkat informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan mengenai suatu hal. Asimetri informasi terjadi ketika bawahan memiliki informasi yang lebih relevan dalam proses pengambilan keputusan terkait penyusunan anggaran, yang mana informasi tersebut tidak dimiliki oleh atasan (Evans, Hannan, Krishnan, & Moser, 2001; Kren & Liao, 1988). Penerapan partisipasi anggaran dianggap mampu mengurangi ketidakseimbangan informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan. Didukung oleh pernyataan Baiman & Evans (1983) bahwa adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan atau mengungkapkan informasi privat yang mereka miliki sehingga akan memberikan kesempatan pada atasan untuk lebih memperoleh informasi dari bawahan. Partisipasi anggaran merupakan solusi untuk asimetri informasi, di mana semakin tinggi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat menurunkan tingkat asimetri informasi, yang selanjutnya juga akan mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun. Sejalan dengan Young (1985) yang menyatakan bahwa ketika tingkat asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan berkurang maka senjangan anggaran juga dapat berkurang.

Penulis akan melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi sebagai variabel *intervening* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) se-Eks Karesidenan Kedu di mana SKPD di wilayah Eks Karesidenan Kedu tersebut menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Dalam hal ini, partisipasi dalam penyusunan anggaran setiap SKPD terjadi antara penyusun anggaran pada masing-masing SKPD dan Kepala SKPD. Populasi dalam penelitian ini yaitu Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha di setiap SKPD karena Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha tersebut terlibat dalam penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif.

Berdasarkan latar belakang masalah dan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dikemukakan di atas, maka penulis akan meneliti hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran dengan 1 variabel *intervening* yaitu asimetri informasi dengan judul "PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN ASIMETRI INFORMASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING" (Studi Empiris pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori agensi (*Agency Theory*) merupakan teori yang menjelaskan hubungan kontrak antara agen dan prinsipal. Prinsipal merupakan pihak yang memberikan tanggung jawab kepada agen dan agen merupakan pihak yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan atas nama prinsipal. Teori yang pertama kali dikemukakan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976 ini menjelaskan bahwa hubungan kontrak antara agen dan prinsipal sulit tercapai karena adanya perbedaan kepentingan antara agen dan prinsipal. Dalam teori ini diasumsikan bahwa agen dan prinsipal merupakan 2 agen ekonomi di mana keduanya memiliki perbedaan kepentingan, namun sama-sama ingin memaksimalkan utilitas. Perbedaan kepentingan antara agen dan prinsipal ini dapat menyebabkan terjadinya asimetri informasi.

Asimetri informasi dalam proses penyusunan anggaran dapat terjadi ketika bawahan/penyusun anggaran memiliki informasi yang lebih relevan dalam proses pengambilan keputusan terkait penyusunan anggaran yang mana informasi tersebut tidak dimiliki oleh atasan (Evans, Hannan, Krishnan, & Moser, 2001; Kren & Liao, 1998). Akibat adanya ketidakseimbangan informasi ini akan menimbulkan dua permasalahan yang disebabkan karena adanya kesulitan prinsipal/atasan melakukan monitor dan kontrol terhadap tindakan agen/bawahan. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan permasalahan tersebut adalah :

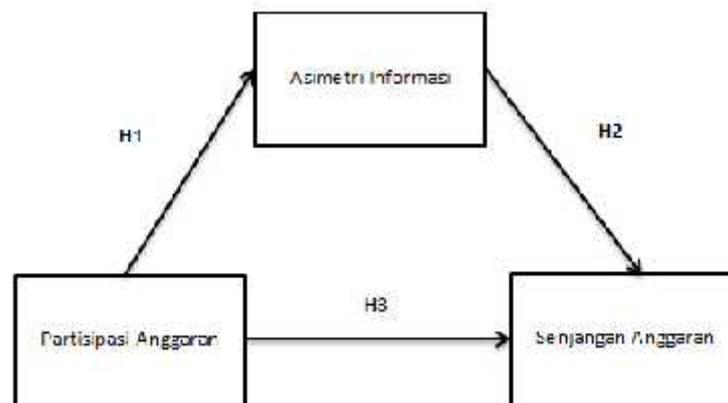
1. *Moral hazard*, yaitu permasalahan yang muncul jika agen tidak melaksanakan hal-hal yang disepakati bersama dalam kontrak kerja.
2. *Adverse selection*, yaitu suatu keadaan di mana prinsipal tidak dapat mengetahui apakah suatu keputusan yang diambil oleh agen akan didasarkan pada informasi yang telah diperolehnya, atau terjadi sebagai kelalaian dalam tugas.

Senjangan anggaran merupakan salah satu perilaku disfungsional yang mengarah pada *moral hazard*. Senjangan anggaran ini dapat terjadi karena adanya tingkat perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan. Eisenhardt (dalam Tania (2016)) menjelaskan bahwa salah satu penyebab timbulnya senjangan anggaran adalah adanya asimetri informasi dalam organisasi. Ketika bawahan memberikan informasi bias dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, maka terjadilah senjangan anggaran di mana bawahan mengecilkan kemampuan produktivitas organisasi dan tidak melaporkan potensi sesungguhnya yang dimiliki organisasi.

Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran dianggap mampu mengatasi masalah senjangan anggaran. Baiman & Evans (1983) menyatakan bahwa adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan atau mengungkapkan informasi privat yang mereka miliki sehingga akan memberikan kesempatan pada atasan untuk lebih memperoleh informasi dari bawahan. Partisipasi anggaran merupakan solusi untuk asimetri informasi, di mana semakin tinggi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat menurunkan tingkat asimetri informasi, yang selanjutnya juga akan mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi tingkat asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan. Ketika asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan berkurang, maka senjangan anggaran juga dapat berkurang.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Teori agensi (*Agency Theory*) menjelaskan bahwa prinsipal merupakan pihak yang memberikan tanggung jawab kepada agen dan agen merupakan pihak yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan atas nama prinsipal. Dalam teori ini diasumsikan bahwa agen dan prinsipal merupakan 2 agen ekonomi di mana keduanya memiliki perbedaan kepentingan, namun sama-sama ingin memaksimalkan utilitas. Perbedaan kepentingan antara agen dan prinsipal ini dapat menyebabkan terjadinya asimetri informasi.

Asimetri informasi dalam proses penyusunan anggaran dapat terjadi ketika bawahan/penyusun anggaran memiliki informasi yang lebih relevan dalam proses pengambilan keputusan terkait penyusunan anggaran yang mana informasi tersebut tidak dimiliki oleh atasan (Evans, Hannan, Krishnan, & Moser, 2001; Kren & Liao, 1998). Asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat mendorong terciptanya senjangan anggaran.

Senjangan anggaran merupakan salah satu perilaku disfungsional yang mengarah pada *moral hazard*. Senjangan anggaran ini dapat terjadi karena adanya tingkat perbedaan informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan. Eisenhardt (dalam Tania (2016)) menjelaskan bahwa salah satu penyebab timbulnya senjangan anggaran adalah adanya asimetri informasi dalam organisasi. Ketika bawahan memberikan informasi bias dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai, maka terjadilah senjangan anggaran di mana bawahan mengecilkan kemampuan produktivitas organisasi dan tidak melaporkan potensi sesungguhnya yang dimiliki organisasi.

Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran dianggap mampu mengatasi masalah senjangan anggaran. Evans & Baiman (1983) menjelaskan bahwa partisipasi bawahan pada proses penyusunan anggaran memungkinkan atasan untuk menggali akses tentang informasi lokal jika bawahan mengkomunikasikan atau mengungkapkan informasi privat yang mereka miliki. Berdasarkan hal tersebut, partisipasi anggaran merupakan solusi untuk asimetri informasi, di mana lebih tinggi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan menurunkan tingkat asimetri informasi, yang juga akan mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun.

Partisipasi anggaran diharapkan memiliki pengaruh negatif terhadap asimetri informasi karena dalam partisipasi terdapat mekanisme di mana atasan dapat mengetahui informasi yang privat dari bawahan. Dengan partisipasi yang semakin tinggi, informasi yang dapat diperoleh akan semakin banyak dan semakin berguna bagi atasan. Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan asimetri informasi.

### **H1. Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap asimetri informasi.**

Dalam teori keagenan, terdapat perbedaan tingkat informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan dikarenakan sifat oportunistik yang mereka miliki. Perbedaan tingkat informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan tersebut dinamakan asimetri informasi. Dalam menyusun anggaran, pihak agen atau penyusun anggaran adalah pihak yang diasumsikan memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan dengan prinsipal karena agen terlibat langsung dalam lingkungan organisasi dan melakukan pekerjaan yang bersifat teknis. Ketika pihak agen memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan prinsipal, agen memiliki kecenderungan untuk bertindak oportunistik. Bawahan akan memiliki kecenderungan untuk menyimpan informasi yang dimiliki dan tidak menyusun anggaran sesuai dengan potensi sesungguhnya yang dimiliki organisasi atau dengan kata lain menciptakan senjangan anggaran. Begitu pula sebaliknya, ketika asimetri informasi dalam suatu organisasi berkurang maka atasan akan lebih memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mengawasi bawahan dalam menyusun anggaran. Hal ini akan

mengurangi terciptanya senjangan anggaran karena bawahan sadar bahwa atasan secara langsung dapat mendeteksi adanya senjangan dalam anggaran yang disusun. Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan antara asimetri informasi dan senjangan anggaran.

## **H2. Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.**

Adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran berdampak pada kualitas anggaran itu sendiri. Didukung oleh pernyataan Leslie Kren dan Adam Maiga (2007) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengungkapkan informasi privat yang mana memungkinkan manajer pusat untuk meningkatkan alokasi sumber daya. Informasi privat yang diungkapkan tersebut akan menghasilkan perencanaan yang lebih realistis dan anggaran yang lebih akurat.

Partisipasi anggaran dianggap mampu mengurangi ketidakseimbangan informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan atau yang dikenal dengan asimetri informasi, yang selanjutnya juga akan mengurangi senjangan anggaran. Sejalan dengan Baiman & Evans (1983) yang menyatakan bahwa adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan atau mengungkapkan informasi privat yang mereka miliki sehingga akan memberikan kesempatan pada atasan untuk lebih memperoleh informasi dari bawahan. Partisipasi anggaran merupakan solusi untuk asimetri informasi, di mana semakin tinggi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat menurunkan tingkat asimetri informasi, yang selanjutnya juga akan mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun.

Penelitian tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Merchant (1981); Chow, Cooper & Waller (1998); Murray (1990); Kren (1992); Megner et. Al (1996); Nouri & Parker (1998) (dalam Leslie Kren & Adam Maiga (2007)). Sudut pandang tersebut mengarahkan bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan langsung dengan berkurangnya senjangan anggaran, namun dihubungkan dengan variabel asimetri informasi. Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan senjangan anggaran.

## **H3. Terdapat pengaruh tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran melalui asimetri informasi.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran. Senjangan anggaran merupakan perilaku disfungsional, yaitu perilaku yang dengan sengaja dilakukan dan berpotensi merugikan organisasi/individu dalam organisasi. Senjangan anggaran terjadi ketika penyusun anggaran dengan sengaja mengecilkan kemampuan produktivitas yang dimilikinya dan melaporkan jumlah anggaran melebihi sumber daya yang sesungguhnya dimiliki organisasi (Young, 1985). Anthony dan Govindarajan (1998) menyatakan bahwa senjangan anggaran merupakan perbedaan antara laporan yang dianggarkan dengan laporan yang sesuai estimasi terbaik organisasi. Young (1985) dan Merchant (1985) telah menguji secara empiris bahwa senjangan anggaran terjadi karena bawahan memberikan informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih tinggi atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah.

Senjangan anggaran diukur dengan menggunakan pertanyaan yang disusun oleh Dunk (1993). Pertanyaan tersebut terdiri atas 6 butir pertanyaan yang digunakan untuk

menilai senjangan anggaran. Jawaban responden atas pertanyaan didesain menggunakan skala *Likert* satu sampai dengan tujuh. Alternatif jawaban 1 berarti senjangan anggaran rendah, sedangkan alternatif jawaban 7 berarti senjangan anggaran tinggi.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran adalah keterlibatan beberapa pihak dan besarnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975). Pertanyaan tersebut terdiri atas 6 butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Jawaban responden atas pertanyaan didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban satu sampai dengan tujuh. Alternatif jawaban 1 berarti partisipasi rendah, sedangkan alternatif jawaban 7 berarti partisipasi tinggi.

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah asimetri informasi. Asimetri informasi merupakan suatu keadaan di mana salah satu pihak memiliki informasi yang lebih dibandingkan pihak lainnya mengenai suatu hal. Asimetri Informasi dapat terjadi ketika bawahan memiliki informasi yang relevan untuk proses pengambilan keputusan terkait dengan penganggaran yang mana informasi tersebut tidak tersedia bagi atasan (Evans, Hannan, Krishnan, & Moser, 2001; Kren & Liao, 1998).

Asimetri informasi diukur dengan menggunakan pertanyaan yang disusun oleh Dunk (1993), Jaworski dan Young (1992). Pertanyaan tersebut terdiri atas 6 butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat asimetri informasi. Jawaban responden atas pertanyaan didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban satu sampai dengan tujuh. Alternatif jawaban 1 berarti asimetri informasi rendah, sedangkan alternatif jawaban 7 berarti asimetri informasi tinggi.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) se-Eks Karesidenan Kedu. Pemilihan populasi tersebut dikarenakan Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu tersebut termasuk individu yang menyusun anggaran pada organisasi sektor publik yang menerapkan anggaran partisipatif.

Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat mendukung penelitian ini. Kriteria pemilihan sampel adalah Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran. Kriteria yang kedua adalah Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun dalam periode penyusunan anggaran karena Kepala Sub Bagian Perencanaan/Kepala Bagian Tata Usaha yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun dianggap telah memiliki pengalaman dalam proses penyusunan anggaran. Pada penelitian ini terdapat 75 responden dari 75 SKPD di wilayah Eks Karesidenan Kedu yang menjadi sampel penelitian.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden.

## Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan metode survey menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden pada SKPD se-Eks Karesinan Kedu. Melalui kuesioner, peneliti mampu menangkap persepsi dan perilaku dari responden.

## Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis yang telah disusun dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2013). Koefisien jalur dihitung dengan membuat 2 persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$\text{Model 1 : Asimetri Informasi} = a + p1\text{PAR} + e1$$

$$\text{Model 2 : Senjangan Anggaran} = a + p3\text{PAR} + p2\text{ASI} + e2$$

Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $p1$  dan  $p2$ . Besarnya pengaruh tidak langsung tersebut perlu diuji dengan *Sobel test* dengan rumus sebagai berikut:

1. Menghitung standar error koefisien *indirect effect* ( $S_{p1p2}$ )

$$S_{p1p2} = \sqrt{p2^2 S_{p1}^2 + p1^2 S_{p2}^2 + S_{p1}^2 S_{p2}^2}$$

2. Menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi

$$t = \frac{p1p2}{S_{p1p2}}$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Deskriptif

Pada bagian ini disajikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yaitu partisipasi anggaran, asimetri informasi dan senjangan anggaran dalam tabel statistik deskriptif. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2013).

Tabel 1  
Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual			Std. Deviation
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	
Partisipasi Anggaran	6	42	24	20	42	34,68	4,791
Asimetri Informasi	6	42	24	12	39	30,41	7,589
Senjangan Anggaran	6	42	24	23	42	30,03	4,759

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Untuk menentukan kategori deskriptif masing-masing variabel, terlebih dahulu harus menghitung interval yaitu dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Rentang Kelas} + 1}{\text{Kelas}} = \frac{36 + 1}{7} = \frac{37}{7} = 5,3$$

- Rentang kelas = Skor maksimal – Skor minimal  
= 42 – 6 = 36
- Skor maksimal = Total pertanyaan tiap variabel x Skor tertinggi tiap variabel  
= 6 x 7 = 42
- Skor minimal = Total pertanyaan tiap variabel x Skor terendah tiap variabel  
= 6 x 1 = 6
- Kelas / Skala Likert = 7

Setelah mendapatkan hasil dari perhitungan interval, maka kategori deskriptif masing-masing variabel dapat ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Kategori Deskriptif**

<b>Rentang Nilai</b>	<b>Kategori</b>
6 - 10,3	Sangat Rendah Sekali
10,4 - 14,7	Sangat Rendah
14,8 - 19,1	Rendah
19,2 - 23,5	Sedang
23,6 - 27,9	Tinggi
28 - 32,3	Sangat Tinggi
32,4 - 36,7	Sangat Tinggi Sekali

*Sumber: Data primer yang diolah, 2017.*

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif masing-masing variabel dari 75 responden. Variabel partisipasi anggaran terdiri dari 6 item pertanyaan yang diukur menggunakan skala *likert* tujuh point. Kisaran aktual jawaban responden adalah sebesar 20 sampai dengan 42 poin dengan standar deviasi sebesar 4,791. Sedangkan pada kisaran teoritisnya, variabel partisipasi anggaran memiliki bobot sebesar 6 sampai dengan 42 poin. Nilai *mean* kisaran aktual variabel partisipasi anggaran sebesar 34,68 di mana nilai *mean* ini jauh lebih besar dari nilai *mean* kisaran teoritisnya yaitu 24. Berdasarkan kategori deskriptif, nilai mean 34,68 termasuk dalam kategori sangat tinggi sekali. Hal ini menggambarkan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu sangat tinggi sekali.

Variabel asimetri informasi terdiri dari 6 item pertanyaan yang diukur menggunakan skala *likert* tujuh point. Kisaran aktual jawaban responden adalah sebesar 12 sampai dengan 39 poin dengan standar deviasi sebesar 7,589. Sedangkan pada kisaran teoritisnya, variabel asimetri informasi memiliki bobot sebesar 6 sampai dengan 42 poin.

Nilai *mean* kisaran aktual variabel partisipasi anggaran sebesar 30,41 di mana nilai *mean* ini jauh lebih besar dari nilai *mean* kisaran teoritisnya yaitu 24. Berdasarkan kategori deskriptif, nilai *mean* 30,41 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu sangat tinggi.

Variabel senjangan anggaran terdiri dari 6 item pertanyaan yang diukur menggunakan skala *likert* tujuh point. Kisaran aktual jawaban responden adalah sebesar 23 sampai dengan 42 poin dengan standar deviasi sebesar 4,759. Sedangkan pada kisaran teoritisnya, variabel senjangan anggaran memiliki bobot sebesar 6 sampai dengan 42 poin. Nilai *mean* kisaran aktual variabel partisipasi anggaran sebesar 30,03 di mana nilai *mean* ini jauh lebih besar dari nilai *mean* kisaran teoritisnya yaitu 24. Berdasarkan kategori deskriptif, nilai *mean* 30,03 termasuk dalam kategori sangat tinggi sekali. Hal ini menggambarkan bahwa senjangan anggaran pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu sangat tinggi.

### Hasil Uji Regresi (Uji Hipotesis)

Uji regresi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel dependen. Hasil uji persamaan regresi 1 dan persamaan regresi 2 disajikan pada tabel 3

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Persamaan Regresi 1 & Persamaan Regresi 2**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Path	t-value	Sig.	F-value	Sig.	Adjusted R Square
Partisipasi Anggaran	Asimetri Informasi	0,283	2,519	0,014	6,347	0,014	0,067
Partisipasi Anggaran	Senjangan Anggaran	-0,046	-0,385	0,702	2,212	0,117	0,032
Asimetri Informasi	Anggaran	0,250	2,092	0,040			

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Hasil pengujian persamaan regresi 2 mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran menunjukkan tingkat signifikansi di atas angka 0,05 yaitu sebesar 0,702 dan memiliki *t value* sebesar -0,385. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Asak, Yasa, dan Astika (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis satu (H1) mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap asimetri informasi menunjukkan tingkat signifikansi di bawah angka 0,05 yaitu sebesar 0,014 dan memiliki nilai *standardized beta* sebesar 0,283. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap asimetri informasi. Hal tersebut berlawanan dengan hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap asimetri informasi. Berdasarkan hasil pengolahan data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis satu (H1) ditolak.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Leslie Kren dan Adam Maiga (2007) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap asimetri informasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu terbukti berpengaruh terhadap asimetri informasi, namun pengaruh tersebut merupakan pengaruh positif, bukan negatif. Proses penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi bawahan tidak mengurangi asimetri informasi yang ada. Partisipasi anggaran yang tidak diterapkan dengan benar akan meningkatkan asimetri informasi. Dalam hal ini, bawahan yang memiliki lebih banyak informasi mengenai pekerjaannya tidak mengkomunikasikan seluruh informasi yang dimilikinya tersebut kepada atasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa bawahan tetap memiliki informasi lebih banyak daripada atasan walaupun telah dilakukan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis dua (H2) mengenai pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran menunjukkan tingkat signifikansi di bawah angka 0,05 yaitu sebesar 0,040 dan memiliki nilai *standardized beta* sebesar 0,250. Hasil ini menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis dua (H2) diterima.

Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Leslie Kren dan Adam Maiga (2007) yang menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin berkurangnya asimetri informasi yang ada pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu, semakin berkurang pula senjangan anggaran yang terjadi. Ketika bawahan mengungkapkan informasi privat yang mereka miliki maka atasan akan memperoleh informasi yang lebih baik sehingga asimetri informasi dapat berkurang. Berkurangnya tingkat asimetri informasi ini kemudian juga akan mengakibatkan senjangan anggaran semakin berkurang. Hal tersebut dikarenakan bawahan sadar bahwa secara langsung atasannya dapat mengawasi dan mengevaluasi tingkat senjangan dalam anggaran. Begitu pula sebaliknya, asimetri informasi yang tinggi akan mengakibatkan senjangan anggaran meningkat. Ketika bawahan memiliki informasi privat, mereka cenderung menyimpannya sendiri. Bawahan akan bertindak oportunistik dengan menciptakan senjangan dalam anggaran yang mereka susun.

Persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *standardized beta* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap asimetri informasi sebesar 0,283 pada tingkat signifikansi 0,014. Nilai *standardized beta* 0,283 merupakan nilai path atau jalur p1. Persamaan regresi 2 menghasilkan nilai *standardized beta* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sebesar -0,046 pada tingkat signifikansi 0,702. Nilai *standardized beta* -0,046 merupakan nilai path atau jalur p3. Persamaan regresi 2 juga menghasilkan nilai *standardized beta* untuk pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran sebesar 0,250 pada tingkat signifikansi 0,040. Nilai *standardized beta* 0,250 merupakan nilai path atau jalur p2. Besarnya nilai  $e1 = \sqrt{(1 - 0,080)} = 0,9592$  dan  $e2 = \sqrt{(1 - 0,058)} = 0,9706$ .

Koefisien jalur dihitung dengan membuat 2 persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$\text{Model 1 : Asimetri Informasi} = a + p1PAR + e1$$

$$\text{Model 2 : Senjangan Anggaran} = a + p3PAR + p2ASI + e2$$

Berdasarkan hasil uji regresi yang dilakukan maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\text{Asimetri Informasi} = 14,875 + 0,283 PAR + 0,9592$$

$$\text{Senjangan Anggaran} = 26,849 - 0,046 PAR + 0,156 ASI + 0,9706$$

Besarnya pengaruh tidak langsung yang dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $p_1$  dan  $p_2$  perlu diuji dengan *Sobel test* dengan rumus sebagai berikut:

1. Menghitung standar error koefisien *indirect effect* ( $S_{p_1p_2}$ )

$$S_{p_1p_2} = \sqrt{p_2^2 S_{p_1}^2 + p_1^2 S_{p_2}^2 + S_{p_1}^2 S_{p_2}^2}$$
$$S_{p_1p_2} = \sqrt{(0,156)^2(0,178)^2 + (0,283)^2(0,075)^2 + (0,178)^2(0,075)^2}$$
$$S_{p_1p_2} = \sqrt{0,00077031 + 0,00044856 + 0,00017752}$$
$$S_{p_1p_2} = \sqrt{0,00139639} = 0,03736830207$$

2. Menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi

$$t = \frac{P_1 P_2}{S_{p_1 p_2}} = \frac{0,283 \times 0,156}{0,03736830207} = 1,18142911383$$

Oleh karena  $t$  hitung = 1,18142911383 lebih kecil dari tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,66629 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi asimetri informasi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh asimetri informasi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan uji regresi dan analisis jalur yang dilakukan, asimetri informasi bukan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Dibuktikan dengan  $t$  hitung = 1,18142911383 lebih kecil dari tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,66629 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi asimetri informasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hipotesis tiga (H3) menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran melalui asimetri informasi. Berdasarkan hasil pengolahan data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tiga (H3) ditolak. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tania (2016) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran melalui asimetri informasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa asimetri informasi tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Leslie Kren dan Adam Maiga (2007) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi tingkat asimetri informasi, yang mana selanjutnya juga akan mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap asimetri informasi, demikian pula, asimetri informasi juga memberikan pengaruh pada senjangan anggaran. Namun, perbedaan asimetri informasi tetap tidak dapat menjadi penghubung antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

## KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

### Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan terhadap 75 Pegawai Negeri Sipil bagian keuangan yang terlibat dalam proses

penyusunan anggaran pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu. Dari hasil analisis data, pengujian hipotesis dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Penelitian ini membuktikan bahwa senjangan anggaran yang terjadi pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu tidak dipengaruhi oleh adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Asak, Yasa, dan Astika (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap asimetri informasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis satu (H1) ditolak. Penelitian ini membuktikan bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu dapat mendorong terjadinya asimetri informasi. Hasil tersebut tidak mendukung penelitian yang dilakukan Leslie Kren dan Adam Maiga (2007) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap asimetri informasi.
3. Asimetri informasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap senjangan anggaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis dua (H2) diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin berkurangnya asimetri informasi yang terjadi pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu maka semakin berkurang pula senjangan anggaran yang terjadi. Begitu juga sebaliknya, semakin tinggi asimetri informasi yang terjadi pada SKPD se-Eks Karesidenan Kedu maka semakin tinggi pula senjangan anggaran yang terjadi. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Leslie Kren dan Adam Maiga (2007).
4. Asimetri informasi bukan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis dua (H2) ditolak. Penelitian ini membuktikan bahwa asimetri informasi tidak mampu memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Tania (2016) yang menyatakan bahwa asimetri informasi bukan merupakan variabel intervening yang menghubungkan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

### **Keterbatasan**

Keterbatasan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari jawaban atas kuesioner tanpa melakukan interview langsung dari responden sehingga memungkinkan terjadinya respon bias dari responden.
2. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel intervening yang dipercaya dapat memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.
3. Penelitian ini memiliki sampel yang berjumlah minim sehingga rawan terjadi bias.

### **Saran**

Dengan keterbatasan penelitian sebagaimana disebutkan di atas, peneliti akan memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan metode interview dalam pengumpulan data agar data yang diperoleh lebih kredibel.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas variabel intervening yang akan diteliti.



3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan jumlah sampel sehingga lebih mewakili objek penelitian yang sesungguhnya.

## REFERENSI

- Anthony, R.N., & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. 9ed. Irwin/McGraw-Hill.
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Asak, Yasa, dan Astika. 2016. "Kemampuan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budget Emphasis dan Kapasitas Individu sebagai Variabel Moderasi terhadap Partisipasi Anggaran pada Budgetary Slack". *E-Journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol 5. No 2. Hal 219-228.
- Baiman, S., & Evans, J.H. III. (1983). Pre-decision information and participative management control system. *Journal of Accounting Research*, 21(Autumn), 371-395.
- Dunk, A.S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400-410.
- Evans, J.H., Hannan, R.L., Krishnan, R., & Moser, D.V. (2001). Honesty in managerial reporting. *The Accounting Review*, 76(4), 537-559.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Govindarajan, V., (1986). Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance. Universalistic and Contingency Perspective. *Sciences* 17. pp. 496-516.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Irfan, Santoso, dan Effendi. 2016. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi". *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol 17. No 2. Hal 158-175.
- Jensen, M.C., & W.H Meckling. (1976). Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol 3. No 4. Pp. 305-360.
- Jaworski, B.J., & S.M Young. 1992. Dysfunctional Behaviour and Management Control: An Empirical Study of Marketing Managers. *Accounting, Organization and Society* 17 (1): 17-35.



- Kren, L., & Maiga, A.S. (2007). The intervening effect of information asymmetry on budget participation and segment slack. *Advances in Management Accounting*, 16, 141-157.
- Kren, L., & Liao, W.M. (1988). The role of accounting information in the control of business organizations: A review of the evidence. *Journal of Accounting Literature*, 7, 280-309.
- Lowe, A.E., & R.W Shaw. (1986). An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company's Budgeting Process. *Journal of Management Studies*. pp. 304-315.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Merchant Kenneth A.,(1985). Budgeting and Propensity to Create Budgetary Slack. *Accounting Organization, and Society*. Vol 10. pp. 201-210.
- Milani, K. 1975. The Relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(April), 274-284.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, manfaat dan rekayasa*, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*. pp. 535-548.
- Tania. 2016. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Slack Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Variabel Intervening". Skripsi S1 Jurusan Akuntansi. Universitas Diponegoro.
- Young, S.M. (1985). Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*. Autumn 23. pp. 829-842.