

## **PENGARUH MODERASI INFORMASI ASIMETRI DAN *GROUP COHESIVENESS* TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENGANGGARAN DENGAN *BUDGETARY SLACK***

**Yohanes Andri Putranto**

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Palembang, Indonesia  
but3k77@gmail.com*

**Abstract:** *The Moderating Effects of Asymmetry Information and Group Cohesiveness on the Relationship between Budgetary Participation and Budgetary Slack.* This study examines the moderating effects of asymmetry information and group cohesiveness on the relationship between budgetary participation and budgetary slack. Using the moderated regression analysis and base on a sample of 38 functional managers at branded car dealer and service. The results show no interaction between asymmetry information, group cohesiveness, and budgetary participation affecting budgetary slack.

*Keywords:* asymmetry information, group cohesiveness, budgetary participation, budgetary slack.

**Abstrak:** *Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri dan Group Cohesiveness terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Budgetary Slack.* Penelitian ini menguji efek moderasi informasi asimetri dan kekohesifan kelompok terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Sampel penelitian ini adalah manager-manager fungsional perusahaan dealer dan servis mobil. Hasil uji statistik regresi moderasi menunjukkan bahwa asimetri informasi dan kekohesifan kelompok tidak terdukung sebagai variabel moderasi.

Kata kunci: informasi asimetri, kekohesifan kelompok, partisipasi penganggaran, dan *budgetary slack*

### **Pendahuluan**

Anggaran sering mendapat banyak kritik karena tidak cocok untuk kondisi lingkungan saat ini atau tidak bisa mengakomodasi kebutuhan perusahaan, membuat bawahan orang merasa direndahkan, semakin memperkuat hubungan komando dan pengendalian antara atasan dan bawahan, menciptakan sedikit nilai, dan butuh waktu untuk menyusunnya (Hansen et al., 2003). Meskipun mendapat banyak kritikan, anggaran tetap dipandang perlu untuk perencanaan dan pengukuran kinerja dalam perusahaan. Kenis (1979) mendefinisikan

anggaran bukan hanya suatu rencana keuangan yang terdiri dari seperangkat biaya dan pendapatan sasaran suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tapi juga suatu alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi. Dengan demikian anggaran memberikan manajer dasar untuk mengukur efisiensi, pengidentifikasian masalah-masalah, dan biaya pengendalian.

Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengukuran kinerja bagi manajer maka

penyusunan anggaran harus melibatkan partisipasi bawahan. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran diistilahkan sebagai partisipasi penganggaran atau penganggaran partisipatif. Partisipasi penganggaran biasanya didefinisikan sebagai sejauh mana keterlibatan dan pengaruh manager unit dalam penyusunan anggaran unitnya (Argyris, 1952 dan Brownell, 1982 dalam Derfuss, 2009). Lebih jauh Argyris (1952) dalam Derfuss (2009) menjelaskan bahwa partisipasi penganggaran merupakan solusi untuk perilaku menyimpang bawahan akibat dari efek samping penggunaan anggaran sebagai alat manajemen untuk menekan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan.

Walaupun partisipasi penganggaran dipandang merupakan teknik penganggaran yang paling ideal, namun banyak peneliti yang menjelaskan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Lau & Eggleton, 2003; Linn, Casey, Johnson, & Ellis, 2001; Maiga, 2005; Merchant, 1985; dan Nouri & Parker, 1996). Interaksi asimetri informasi dengan partisipasi penganggaran ditemukan merupakan faktor utama penyebab timbulnya senjangan anggaran (Dunk, 1993; Dunk & Nouri, 1998; Lau & Eggleton, 2003; dan Falikhatun, 2007). Partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan atasan mendapatkan informasi-informasi yang relevan terkait dengan pekerjaan bawahan. Berdasarkan informasi-informasi relevan tersebut, atasan dapat menentukan sejauh mana anggaran yang disusun sesuai dengan kinerja yang mampu mereka capai.

Namun bawahan mungkin saja menyembunyikan atau tidak mengkomunikasikan semua informasi relevan yang mereka miliki kepada atasannya. Kondisi ini disebut sebagai asimetri informasi antara bawahan dengan atasannya. Semakin tinggi asimetri informasi maka akan semakin tinggi terjadinya senjangan anggaran (Dunk, 1993).

Selain asimetri informasi, Falikhatun (2007) menemukan bahwa senjangan anggaran dipengaruhi oleh interaksi antara kekohesifan kelompok (*group cohesiveness*) dengan partisipasi penganggaran. Suatu kelompok dikatakan kohesif jika semua anggota kelompok memiliki ikatan yang menghubungkan satu anggota dengan anggota kelompok yang lain dan dengan keseluruhan anggota kelompok. Tingkat kekohesifan kelompok bisa membawa dampak positif dan negatif bagi perusahaan yang dalam hal ini tergantung pada seberapa jauh 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 sisi organisasi formal. Namun sebaliknya jika tujuan kelompok dengan kekohesifan yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Partisipasi penganggaran adalah suatu proses dalam hal ini individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlu penghargaan atas pencapaian target

anggaran tersebut (Brownell, 1982). Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya, sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2001). Schiff dan Lewin (1970) menyatakan bahwa bawahan menciptakan *budgetary slack* karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Upaya ini dilakukan dengan menentukan pendapatan yang terlalu rendah (*understated*) dan biaya yang terlalu tinggi (*overstated*).

Informasi asimetri adalah suatu keadaan di mana 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, akan muncul tuntutan yang lebih besar dari atas kepada bawahan mengenai pencapaian target anggaran yang menurut bawahan anggaran tersebut terlalu tinggi. Namun, bila kemungkinan kedua terjadi bawahan akan menyatakan target lebih rendah daripada yang dimungkinkan untuk dicapai. Anthony

dan Govindarajan (2001) menyatakan bahwa kondisi informasi asimetri muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agen* (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki.

Informasi asimetri adalah keadaan yang terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan mengenai unit yang menjadi tanggung jawabnya lebih baik daripada informasi mengenai hal tersebut yang dimiliki oleh atasannya (Dunk, 1993). Dalam konteks teori keagenan, informasi asimetri didefinisikan sebagai perbedaan informasi yang dimiliki oleh agen dan prinsipal sehingga prinsipal tidak dapat memonitor kemampuan atau potensial yang sesungguhnya dimiliki oleh agen.

Kelompok formal dan informal dapat memiliki kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini disebut sebagai kekohesifan kelompok (*group cohesiveness*) yang umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok (Gibson, 1993).

Rahayu (1997) menyatakan bahwa partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Selain itu partisipasi juga dapat mengurangi konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga kinerja bawahan meningkat. Melalui partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Hal tersebut didukung oleh

Baiman (1982) dan Dunk (1993) yang memperkuat argumen bahwa partisipasi cenderung mengurangi *budgetary slack*. Jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan, maka akan menimbulkan senjangan anggaran. Hal ini terjadi ketika bawahan melaporkan informasi yang bias demi kepentingan pribadinya. Lukka (1988) menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran, memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran dibatasi, sehingga senjangan anggaran juga rendah.

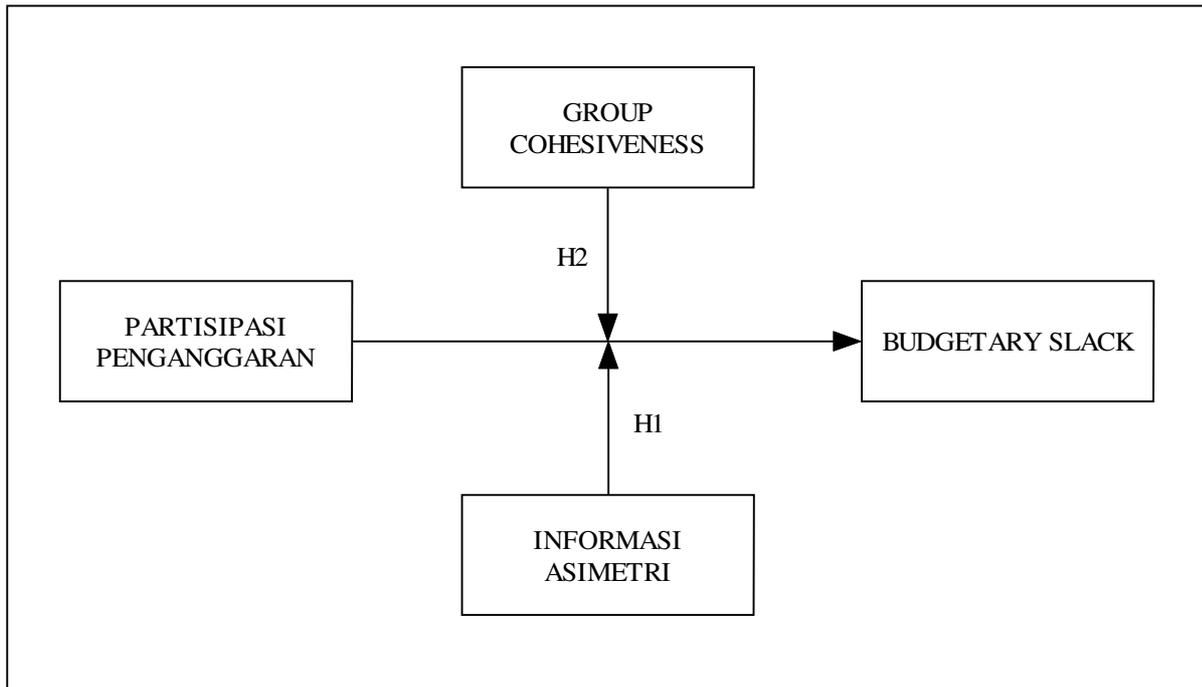
Dunk (1993) mendefinisikan informasi asimetri sebagai suatu keadaan apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi. Dunk (1993) meneliti pengaruh informasi asimetri terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*. Ia menyatakan bahwa informasi asimetri akan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack*.

Bagi tujuan perencanaan, anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan. Namun, oleh karena informasi bawahan lebih baik daripada atasan (terdapat informasi asimetri), maka bawahan mengambil kesempatan dari partisipasi penganggaran. Ia memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka, dengan membuat budget yang relatif lebih mudah dicapai, sehingga terjadilah *budgetary slack* (yaitu dengan melaporkan anggaran di bawah kinerja yang

diharapkan) (Schiff and Lewin, 1970). Hal ini dikuatkan lagi oleh penelitian Christensen (1982) dan Pope (1984) yang mengungkapkan bahwa dalam partisipasi penganggaran, bawahan dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi mereka, yang dapat menyebabkan *budgetary slack*.

Tingkat kekohesifan bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kekohesifan tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negatif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins, 1996).

Selanjutnya bila suatu kelompok mempunyai kekohesifan rendah dan tujuan yang diinginkan anggota tidak sejalan dengan manajemen, maka hasilnya mungkin negatif dari sisi organisasi. Sebaliknya suatu kelompok bisa menjadi rendah kekohesifannya, tetapi mempunyai tujuan anggota yang sejalan dengan organisasi formal, maka hasilnya mungkin positif meskipun lebih berdasarkan basis individu dibanding kelompok. Demikian pula dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kekohesifan yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack* (Falikhatun, 2007).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kesamaan tujuan yang tercipta antara anggota kelompok dengan tujuan dari manajemen mengakibatkan hubungan yang positif, sehingga *budgetary slack* sulit dilakukan. Dengan adanya tujuan yang berbeda dari anggota kelompok dengan tujuan manajemen organisasi, maka mereka dapat menciptakan *budgetary slack* sehingga anggaran yang disusun dapat memenuhi tujuan anggota kelompok serta tujuan manajemen organisasi. Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan pada penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoretis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 1.

Berdasarkan kajian di atas dapat ditemukan hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* pada informasi asimetri yang tinggi, dan sebaliknya;

terdapat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* pada *group cohesiveness* yang tinggi, dan sebaliknya.

### Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) yang bersifat kausal (*causal*). Dimensi waktu riset adalah *cross sectional*, yaitu melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel. Terkait dengan kedalaman penelitian, penelitian ini merupakan studi statistik yaitu kurang mendalam akan tetapi generalisasinya tinggi. Metode pengumpulan data adalah kontak langsung dengan melalui kuesioner. Lingkungan riset ini adalah *noncontrived setting*, yaitu lingkungan riil (*field setting*). Unit analisis penelitian ini adalah individual.

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 60 orang manajer dengan teknik *purposive sampling*. Sampel yang dituju

adalah level manajer yang menjalankan partisipasi anggaran. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data dari responden dengan mengajukan kuesioner yang terdiri dari 24 pertanyaan yang terdiri dari 6 pertanyaan partisipasi anggaran, 6 pertanyaan *budgetary slack*, 6 pertanyaan informasi asimetri dan 5 pertanyaan *group cohesiveness*.

Pada penelitian ini terdapat variabel independen yaitu partisipasi penganggaran. Variabel dependen yaitu senjangan anggaran (*budgetary slack*). Dan variabel moderasi adalah asimetri informasi dan kekohesifan kelompok (*group cohesiveness*).

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5%. Sebelum dilakukan uji regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

### **Hasil dan Pembahasan**

Dalam rangka keperluan penelitian ini maka dilakukan pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 60 kuesioner yang ditujukan pada sejumlah manajer yang menjalankan partisipasi anggaran di cabang dealer mobil bermerk yang ada di kota Palembang. Setiap dealer dikirim amplop dan sebuah surat permohonan pengisian kuesioner dan setiap amplop berisikan 4 kuesioner. Dari 60 kuesioner yang disebar, sebanyak 22 kuesioner tidak kembali. Hal ini dikarenakan sebagian dealer menolak mengisi kuesioner, manajer tidak berpartisipasi dalam

penyusunan anggaran, manajer tidak ada di tempat dan kuesioner yang diberikan tidak diisi semuanya. Sehingga jumlah kuesioner yang kembali hanya berjumlah 38 kuesioner dengan tingkat respon 63,33%, dari 38 kuesioner tersebut semuanya bisa diolah.

Dilihat dari jenis kelamin responden, dapat dijelaskan bahwa sampel penelitian ini mayoritas laki-laki dengan jumlah 60,53% dari total sampel, artinya bahwa manajer-manajer di perusahaan dealer mobil lebih banyak dipimpin oleh laki-laki. Kemudian karakteristik responden dapat dijelaskan bahwa sebagian responden paling dominant berpendidikan S1 sebanyak 20 orang. Masa kerja responden dapat dijelaskan bahwa para responden banyak bekerja selama 3-5 tahun, hal ini dapat dilihat dari jumlah responden sebanyak 18 orang atau 47,37% dari total sampel artinya kebanyakan dari responden sudah memiliki pengalaman sebagai pemimpin di dalam perusahaan. Dilihat dari jabatan responden, kebanyakan yang mengisi kuesioner ini adalah manajer operasional yaitu sebanyak 12 orang atau 31,58% dari total sampel. Demografi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 2 memperlihatkan statistik deskriptif dari variabel penelitian. Terlihat bahwa karakteristik partisipasi anggaran memiliki kisaran teoretis (berdasarkan skala Likert) antara 6-30, kisaran aktual antara 14-30, rata-rata 24,05 dan standar deviasi sebesar 3,660. Jadi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran yang dilakukan dalam perusahaan relatif tinggi.

Tabel 1. Demografi Responden Penelitian

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	- Laki-laki	23	60,53
	- Perempuan	15	39,47
2.	Pendidikan Terakhir		
	- SMA	12	31,58
	- S1	20	52,63
	- Diploma	4	10,53
	- S2	2	5,26
3.	Masa Kerja Responden		
	- < 3 tahun	8	21,05
	- 3- 5 tahun	18	47,37
	- > 5 tahun	12	31,58
4.	Jabatan dalam Perusahaan		
	- Manajer Umum	6	15,79
	- Manajer Keuangan	6	15,79
	- Manajer Pemasaran	7	18,42
	- Manajer Service	7	18,42
	- Manajer Operasional	12	31,58

Sumber: Data Primer

*Budgetary slack* memiliki kisaran teoretis antara 6-30, kisaran aktual 13-30, rata-rata 23,28 dan standar deviasi sebesar 3,791. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *budgetary slack* dalam perusahaan relatif tinggi. Informasi yang bersifat asimetri memiliki kisaran teoretis 6-30, kisaran aktual 14-30, rata-rata 24,42 dan standar deviasi 3,325 hal ini berarti informasi asimetri yang terjadi di perusahaan relatif tinggi.

Untuk variabel *group cohesiveness* didapat kisaran teoritis sebesar 5-25, kisaran aktual 9-25, rata-rata 19,97 dan memiliki

standar deviasi 3,300, ini berarti didalam perusahaan memiliki tingkat *group cohesiveness* yang relatif tinggi.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ditolak artinya informasi asimetri tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Falikhatun (2007) yang menunjukkan bahwa informasi asimetri memiliki pengaruh antara hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Artinya, informasi asimetri tidak dapat dijadikan sebagai variabel

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran	6-30	14-30	24,05	3,660
Budgetary Slack	6-30	13-30	23,28	3,791
Informasi Asimetri	6-30	14-30	24,42	3,325
Group Cohesiveness	5-25	9-25	19,97	3,300

Sumber : Pengolahan data

moderat antara hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan di dalam penyusunan anggaran diperlukan adanya komunikasi dan hubungan timbal balik antara anggota yang bertanggung jawab di dalamnya. Diperlukan adanya pertukaran informasi lokal yang dimiliki oleh bawahan disampaikan kepada atasan. Atasan tetap kesulitan memahami semua informasi yang masuk, apalagi pada hal yang menyangkut bidang teknis yang lebih dipahami oleh bawahan yang membidangnya. Agar partisipasi anggaran dapat memberikan keuntungan bagi atasan untuk mengakses informasi yang dimiliki oleh bawahan, dibutuhkan bantuan bawahan dalam memproses informasi yang masuk sesuai dengan bidang tugas bawahan tersebut. Akan tetapi bawahan menyembunyikan private informasi yang dimilikinya dan hanya memberikan distorsi informasi kepada atasan. Mengakibatkan bawahan dapat melakukan kesenjangan terhadap anggaran yang dibuat agar lebih mudah dicapai dengan informasi yang dimilikinya hanya untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya informasi asimetri yang dimiliki oleh seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan budgetary slack. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Young dalam Darlis (2001) yang menyatakan bahwa bawahan tidak melaporkan informasinya kepada atasan untuk membantu proses penyusunan anggaran. Dalam penelitiannya dia menemukan bahwa partisipasi menyebabkan kesenjangan anggaran karena bawahan tidak ingin

menghadapi risiko kegagalan dalam mencapai sasaran anggaran. Kegagalan mencapai sasaran anggaran akan mempengaruhi penilaian atasan terhadap dirinya.

Menurut Nouri dan Parker (1996), individu berkomitmen tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai dengan menghindari kesenjangan anggaran. Bawahan berkomitmen tinggi akan menggunakan informasinya agar anggaran menjadi lebih akurat. Sebaliknya, individu berkomitmen rendah cenderung tidak memberikan informasi yang mereka miliki kepada atasan karena bawahan tidak bersungguh-sungguh memenuhi tujuan organisasi. Dengan berpartisipasi merupakan kesempatan untuk melakukan *slack* demi tujuan pribadi.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) didapat nilai signifikansi variabel moderat sebesar 0,205 karena itu hipotesis ketiga juga ditolak artinya *group cohesiveness* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Falikhatun (2007) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari *group cohesiveness* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan budgetary slack. Hal ini dapat terjadi karena disebabkan karena di antara individu di dalam suatu organisasi tidak perlu terbentuk suatu kelompok yang disebut sebagai *group cohesiveness* untuk dapat menciptakan *budgetary slack*.

## Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack*, sehingga asimetri informasi bukan merupakan variabel moderat. Variabel *group cohesiveness* juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack*, sehingga *group cohesiveness* bukan merupakan variabel moderat.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: sampel penelitian hanya terbatas pada perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan mobil bermerk se-kota Palembang, maka generalisasi hasil penelitian hanya terbatas pada kota Palembang saja; dalam penelitian ini responden terbatas pada pihak manajer dalam perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan mobil bermerk, kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan para manajer dari jenis perusahaan yang berbeda; terbatasnya model penelitian untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada, maka saran yang bisa diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain: hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sehingga perlu dilakukan pengendalian internal yang lebih memadai dalam pelaksanaan anggaran dalam perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan dan servis mobil bermerk;

memperluas cakupan objek penelitian sehingga hasil penelitian bisa lebih baik dan temuan yang dihasilkan dapat digeneralisasikan lebih luas; memperluas sampel atau responden yang digunakan, seperti menggunakan manajer dari perusahaan yang bergerak dalam bidang lain; memperluas model dalam penelitian ini untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

## Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005) *Sistem Pengendalian Manajemen* (11 ed.) Jakarta: Salemba Empat
- Baiman, S. (1982) Agency research in managerial accounting: a survey. *Journal of Accounting Literature*, 154-213.
- Brownell, P. (1982) Participation in budgeting process : When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Review*, 1, 124-153.
- Brownell, P. (1982) The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organization effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20, 12-27.
- Christensen, J. (1982) The determination of performance standards and participation. *Journal of Accounting Research*, 20 (2), 589-603.
- Derfuss, K. (2009) The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18 (2), 203-239.
- 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.
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998) Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17, 72-96.
- Falikhatus. (2007) Interaksi informasi asimetri, budaya organisasi, dan group cohesiveness dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan budgetary slack. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1993) *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga
- Hansen, S., Otley, D., & Van der Stede, W. (2003) Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95–116.
- Kenis (1979) Effect of goal characteristic on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54, 702-721.
- Lau, C., & Eggleton, I. (2003) The influence of information asymmetry and budget emphasis on the relationship between participation and slack. *Accounting and Business Research*, 33 (2), 91-104.
- Linn, G., Casey, K., Johnson, G., & Ellis, T. (2001) Do broad scope managerial accounting systems moderate the effects of budget emphasis, budget participation and perceived environmental uncertainty on the propensity to create budgetary slack? *Journal of Computer Information Systems*, 42 (1), 90-96.
- Lukka, K. (1988) Budgetary Biasing in Organization: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organization and Society*, 13, 281-301.
- Maiga, A. (2005) The effect of manager's moral equity on the relationship between budget participation and propensity to create slack: A research note. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 8, 139-165.
- Merchant, K. (1985) Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations, and Society*, 10 (2), 201-210.
- Nouri, H., & Parker, R. (1996) The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74-90.
- Pope, P. F. (1984) Information asymmetries in participative budgeting: a bargaining approach. *Journal of Business Finance and Accounting*, 11, 41-59.
- Rahayu, S., Ldigdo, U., & Affandy, D. (2007) Studi fenomenologis terhadap proses penyusunan anggaran daerah Bukti empiris dari satu satuan kerja perangkat daerah di Propinsi Jambi. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar.
- Robbins, S. P. (1996) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Schiff, M., & Lewin, A. (1970) The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, 45, 259 -268.