

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN *BUDGET EMPHASIS* TERHADAP *BUDGETARY SLACK* PADA RUMAH SAKIT

Nhazib Alqais Junjuna¹, Agung Yulianto²
Fakultas Ekonomi, Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon
Nhazib.alqais@gmail.com

Abstract

Budgetary slack is a shortage of revenues and over costs that are deliberately incorporated into the budget so that mid-and lower-level managers are more easily reaching the budget objectives. This article aims to analyze the impact of budget participation and budget emphasis partial to slack budgetary in the General Hospital of Cirebon. This study was conducted at 5 public hospitals in Cirebon and by using judgment sampling method obtained 60 respondents as samples. The data analysis techniques in this study use multiple linear regression. Before using regression analysis, the test was carried out in advance, which included the validity and realibility test and the classical assumption test, which included the test of normality, multicollinearity test, and heteroskedasticity test. Results of the study showed that a partial participation in budget and budget emphasis affected the slack budgetary.

Keywords: *Budgetary participation; Budget emphasis; Budgetary slack.*

Abstrak

Budgetary Slack merupakan kekurangan pendapatan dan kelebihan biaya yang sengaja dimasukkan ke dalam anggaran sehingga manajer tingkat menengah dan bawah lebih mudah mencapai tujuan anggaran. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan budget emphasis secara parsial terhadap budgetary slack pada rumah sakit umum Kota Cirebon. Studi ini dilakukan pada 5 Rumah Sakit Umum di Kota Cirebon dengan menggunakan metode judgment sampling diperoleh 60 responden sebagai sampel. Teknik analisis data pada kajian ini menggunakan regresi linear berganda. Sebelum menggunakan analisis regresi, maka dilakukan uji instrumen terlebih dahulu, yang meliputi uji validitas dan uji realibilitas dan uji asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran dan budget emphasis berpengaruh terhadap budgetary slack.

Kata Kunci: *Partisipasi anggaran; Budget emphasis; budgetary slack.*

Cronicle of Article: Received (April 2019); Revised (May 2019); and Published (June 2019).

©2019 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author: Nhazib Alqais Junjuna and Agung Yulianto are from Accounting Department, Economic Faculty of Universitas Swadaya Gunung Jati. *Corresponding Author:* nhazib.alqais@gmail.com

How to cite this article: Junjuna, A.,N. & Yulianto A., (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack Pada Rumah Sakit. Jurnal Kajian Akuntansi, 3 (1): 109-124.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan swasta maupun pemerintah harus memiliki strategi yang baik dalam mengontrol sumber daya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus digunakan secara efisien dan efektif sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan oleh masing-masing perusahaan. Dalam operasional perusahaan, terdapat sistem pengendalian manajemen yang mengatur sumber daya agar digunakan secara efisien dan efektif (Rahayu, 2018). Agar sumber daya dapat digunakan secara efisien dan efektif, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perencanaan tersebut dapat diterapkan dalam bentuk anggaran (Kusniawati dan Lahaya, 2017). Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dan formal yang dinyatakan dalam angka dan unit moneter. Oleh karena itu rencana yang disusun dalam bentuk unit moneter, anggaran seringkali disebut rencana keuangan. Anggaran tidak hanya merupakan sebuah rencana keuangan yang dibuat untuk menetapkan biaya dan pendapatan dimasa yang akan datang dalam perusahaan, akan tetapi anggaran juga merupakan alat manajemen yang dapat digunakan untuk mencapai suatu perencanaan-perencanaan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Budgetary slack (kesenjangan anggaran) merupakan melebihi-sajikan biaya dan

mengurangsajikan pendapatan yang direncanakan guna untuk mampu mencapai target anggaran. Terjadinya budgetary slack (kesenjangan anggaran) dikarenakan kurangnya perhatian pada proses kesepakatan anggaran, pembuat keputusan dalam penyusunan anggaran, kepemimpinan yang tidak selektif atau tidak mempunyai daya pilih, serta terjadinya komunikasi yang kurang antara pihak-pihak dalam penyusunan anggaran. Budgetary slack akan mengakibatkan anggaran tidak berfungsi dengan baik sebagai alat penilaian kinerja manajer tingkat bawah karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer tersebut. Selain itu, masalah yang lebih besar yang akan terjadi adalah budgetary slack mempengaruhi penyusunan anggaran periode selanjutnya. Secara berkelanjutan, anggaran yang tidak optimal pada periode sebelumnya akan berpengaruh pada kebutuhan anggaran periode selanjutnya (Arthawadaya, 2015 dalam Sari & Wiratmaja, 2017). Indikasi terjadinya budgetary slack baru dapat dilihat pada saat anggaran direalisasikan. Budgetary slack terjadi apabila realisasi pendapatan cenderung melebihi target yang ditetapkan dari anggaran dan realisasi belanja cenderung dibawah target yang telah ditetapkan dari anggaran. Hal ini dapat dilihat dari tabel Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Rumah Sakit Umum Gunung Jati tahun 2014-2017 berikut ini:

Tabel 1. Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Rumah Sakit Umum Daerah Gunung Jati Tahun Anggaran

Tahun	Anggaan Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Anggaan Belanja	Realisasi Belanja
2014	Rp.130.000.000	Rp.156.173.671	Rp.130.000.000	Rp.117.858.810
2015	Rp.155.000.000	Rp.158.343.664	Rp.201.301.489	Rp.174.859.477
2016	Rp.203.000.000	Rp.178.824.512	Rp.213.000.000	Rp.204.713.107
2017	Rp.246.102.918	Rp.202.874.997	Rp.250.000.000	Rp.204.925.291

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *budgetary slack* menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Berdasarkan hasil penelitian oleh Triana, dkk (2012), Andanari dan Putra (2014), Tresnayani dan Gayatri (2016), Kusniawati dan Lahaya (2017) serta Basyir (2017) menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2010) dan Alfebrianto (2013) menunjukkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Triana dkk (2012), Sancita (2014), Savitri dan Sawitri (2014), Dewi dan Erawati (2014) serta Kusniawati dan Lahaya (2017) menunjukkan bahwa *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2010) dan Alfebrianto (2013) menunjukkan bahwa *budget emphasis* tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dan adanya fenomena serta riset gap, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini.

KAJIAN PUSTAKA

Teori agensi (*Agency Theory*) adalah konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Pihak prinsipal adalah pihak yang mengambil keputusan dan memberikan mandat kepada pihak lain (agen), untuk melakukan semua kegiatan atas nama principal (Jensen dan Meckling,

(1976:308) dalam Kusniawati dkk, 2017). Inti dari teori ini adalah kontrak kerja yang di desain dengan tepat untuk menyelaraskan kepentingan antara prinsipal dan agen. Teori agensi memiliki asumsi bahwa setiap masing-masing individu akan termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga akan menimbulkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Konflik kepentingan tersebut dapat terlihat dimana agen lebih memahami organisasi tempat ia bekerja dibandingkan seorang prinsipal sehingga menyebabkan prinsipal tidak dapat menilai apakah informasi yang diberi seorang agen tersebut sudah optimal atau belum (Kusniawati dkk, 2017).

Definisi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen (Nafarin, 2013:11).

Budgetary Slack

Banyak pembuatan anggaran cenderung untuk menganggarkan pendapatannya agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi, dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut. Oleh karena itu anggaran yang dihasilkan, adalah target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2012:84-85).

Menurut Siregar, dkk (2014:152) *Budgetary slack* atau *budget padding* adalah kekurangan pendapatan dan kelebihan biaya yang sengaja dimasukkan ke dalam anggaran sehingga manajer tingkat menengah dan bawah lebih mudah mencapai tujuan anggaran. Menurut Hansen Mowen (2016:440) kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Menurut Anthony dan Govindarajan (2012:84) *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik.

Partisipasi Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan, (2012:87) Partisipasi Anggaran yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran.” Menurut Garrison *et al*, (2014:385) Anggaran partisipatif adalah pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggarannya sendiri. Menurut Siregar dkk, (2014:151) Anggaran Partisipatif (*participative budget*) atau demokratis adalah proses penganggaran yang memungkinkan manajer tingkat menengah atau bawah terlibat aktif dalam merencanakan aktivitas yang mereka meyakini realistis dapat dicapai.

Budget Emphasis

Menurut Jaya, (2013) dalam Ardanari & Putra, (2017) *Budget emphasis* adalah sebuah desakan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan baik dan mencapai target anggaran. Menurut Asak (2014) dalam Lamita, dkk (2017) Penekanan anggaran yaitu desakan yang

diberikan atasan kepada bawahan untuk menjalankan anggaran yang telah disusun, seperti kompensasi bila mampu melebihi target anggaran dan sanksi bila target anggaran tidak tercapai.

Menurut Kusniawati dkk, (2017) Penekanan anggaran (*Budget Emphasis*) yaitu penekanan dari atasan kepada seorang bawahan atas anggaran yang digunakan sebagai tolak ukur kinerjanya. Dimana seorang bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan cara membuat target anggaran mudah dicapai sehingga seorang bawahan dapat menerima reward dan kompensasi atas tercapainya kinerja dalam suatu organisasi tersebut.

Kerangka pemikiran dan hipotesis

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack

Partisipasi anggaran memberikan wewenang kepada bawahan untuk menetapkan atau menentukan jumlah anggaran. Kewenangan ini yang akan memicu terjadi *budgetary slack* karena wewenang ini disalahgunakan oleh bawahan untuk mempermudah mencapai target anggaran. Hal tersebut didukung oleh *Agency Theory* (Jensen dan Meckling, 1976:308) konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Dalam hal ini principal memberikan wewenang kepada agen dalam proses penyusunan anggaran. Agen yang mempunyai wewenang atas jumlah anggaran diasumsikan akan melakukan *slack* untuk mempermudah target anggaran dan menghindari sanksi atau teguran apabila target anggaran tidak tercapai. Sedangkan principal diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuntungan atau keuntungan perusahaan.

Perbedaan kepentingan tersebut hanya akan merugikan perusahaan atau organisasi. Penelitian terdahulu mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* oleh Triana, dkk (2012), Andanari dan Putra (2014), Tresnayani dan Gayatri (2016), Kusniawati dan Lahaya (2017) serta Basyir (2017). Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Pengaruh *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack*

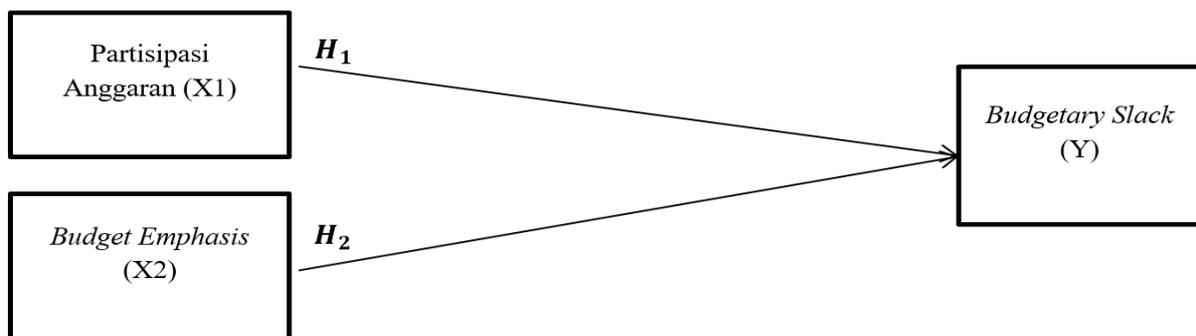
Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya alat ukur kinerja manajemen. Penilaian kinerja seseorang dapat dilihat tercapai atau tidak tercapainya target anggaran dimana bawahan termotivasi dengan adanya *reward* atau penghargaan apabila target anggaran tercapai atau melebihi target sebaliknya sanksi yang akan di terima bawahan apabila target anggaran tidak tercapai atau kurang dari target. Adanya penekanan anggaran (*budget emphasis*) seperti itu akan mendorong bawahan melakukan *slack* dengan tujuan demi menciptakan target anggaran yang lebih mudah. Hal tersebut

didukung oleh *Agency Theory* (Jensen dan Meckling, 1976:308) konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Tekanan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun dengan baik akan memicu *slack* demi menciptakan target anggaran yang lebih mudah di capai dan untuk menghindari sanksi atau teguran apabila target anggaran tidak tercapai. Sedangkan principal diasumsikan hanya tertarik pada keuntungan perusahaan. Perbedaan kepentingan tersebut hanya akan merugikan perusahaan atau organisasi.

Penelitian terdahulu mengatakan bahwa *budget emphasis* berpengaruh terhadap *budgetary slack* oleh Triana dkk (2012), Sancita (2014), Savitri dan Sawitri (2014), Dewi dan Erawati (2014) serta Kusniawati dan Lahaya (2017). Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₂: Terdapat Pengaruh Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack

Dari penjelasan diatas maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1
Paradigma penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dasar (*basic research*) menggunakan teknik survei. Sakaran (2015) menyatakan bahwa *basic research* adalah untuk menghasilkan pokok pengetahuan dengan berusaha memahami bagaimana masalah tertentu yang terjadi dalam organisasi dapat diselesaikan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal, dimana asosiatif kausal menurut Sugiyono (2017:466) adalah penelitian yang bersifat membuktikan, dan menemukan hubungan antara dua variabel atau lebih

Operasionalisasi variabel

Menurut sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel, yaitu variabel dependen (Y) yaitu *budgetary slack* dan variabel independen (X) yaitu partisipasi anggaran dan *budget emphasis*.

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pihak yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran pada 10 Rumah Sakit Umum di Kota Cirebon. Namun 5 Rumah Sakit Umum yang berpartisipasi dan 5 rumah sakit menolak untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *judgment sampling*. *judgment sampling* adalah pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (*judgment sampling*) melibatkan pemilihan subjek yang berada di tempat yang paling

menguntungkan atau dalam posisi terbaik untuk memberi informasi yang diperlukan (Sekaran, 2015:137).

Teknik pengumpulan data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang menggunakan sumber data primer. Cara pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner yang berisikan sejumlah pertanyaan yang harus dijawab oleh responden untuk mengukur persepsi responden terhadap pengaruh partisipasi anggaran dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*.

Metode analisis data

Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda. Peneliti melakukan uji asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan uji analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas data, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Penelitian ini juga menggunakan uji distribusi frekuensi dan juga uji kualitas data yaitu uji validitas dan reliabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi Frekuensi

Hasil distribusi frekuensi partisipasi anggaran (X_1)

Hasil distribusi frekuensi yang telah diolah, hasilnya adalah dari indikator Keikutsertaan saya dibutuhkan saat proses penyusunan anggaran di semua bagian yang menjadi tanggung jawab saya mayoritas jawaban responden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 37 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 5 dari 60 responden. Pada indikator Apabila ada hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran, saya selalu mengajukan

usulan mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 44 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori rendah yang diberi skor 2 sebanyak 2 dari 60 responden. Pada indikator Saya sering memberikan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada atasan saya mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 38 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 5 dari 60 responden. Pada indikator Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan anggaran final mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori rendah yang diberi skor 2 sebanyak 26 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 3 dari 60 responden. Pada indikator atasan saya sering meminta pendapat dan usulan saya sewaktu anggaran disusun mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 51 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat rendah yang diberi skor 1 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori sedang yang diberi skor 3 sebanyak 22 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 9 dari 60 responden.

Hasil distribusi frekuensi *budget emphasis* (X₂)

Hasil distribusi frekuensi yang telah diolah, hasilnya adalah dari indikator anggaran

pada unit yang menjadi tanggung jawab saya berfungsi sebagai alat pengendali (pengawasan) kinerja saya mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 43 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori rendah yang diberi skor 2 sebanyak 7 dari 60 responden. Pada indikator anggaran yang ditetapkan digunakan sebagai tolak ukur kinerja saya mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 39 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator anggaran yang ditetapkan menuntut kinerja saya mencapai target anggaran mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 47 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator Anggaran yang ditetapkan, meningkatkan kinerja saya mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 45 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori rendah yang diberi skor 2 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator Saya mendapat reward (penghargaan) dari atasan, ketika target anggaran tercapaian mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 29 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator Terdapat kompensasi (bonus) ketika target anggaran dapat tercapai mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori rendah dan tinggi yang

diberi skor 2 dan 4 sebanyak 20 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 7 dari 60 responden.

Hasil distribusi frekuensi *budgetary slack* (Y)

Hasil dari pengolahan data menggunakan distribusi frekuensi adalah pada indikator standar yang ditetapkan dalam anggaran mendorong saya untuk meningkatkan pencapaian target anggaran pada bidang tanggung jawab saya mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 33 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori rendah yang diberi skor 2 sebanyak 2 dari 60 responden. Pada indikator Target anggaran pada bidang tanggung jawab saya dapat dicapai dengan mudah pada mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori sedang yang diberi skor 3 sebanyak 22 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 1 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab saya

karena adanya batasan anggaran mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 32 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat rendah yang diberi skor 1 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggi tuntutanannya mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori rendah yang diberi skor 2 sebanyak 21 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 1 dari 60 responden. Pada indikator target anggaran pada bidang tanggung jawab saya tidak memperhatikan penggunaan sumber daya secara efisien jawaban reponden yaitu pada kategori sangat tinggi yang diberi skor 5 sebanyak 19 100 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sedang yang diberi skor 3 sebanyak 6 dari 60 responden. Pada indikator Target anggaran pada bidang tanggung jawab saya sulit dicapai mayoritas jawaban reponden yaitu pada kategori tinggi yang diberi skor 4 sebanyak 19 dari 60 responden, sedangkan minoritas jawaban responden yaitu pada kategori sangat rendah yang diberi skor 1 sebanyak 2 dari 60 responden.

Uji Kualitas Data

Hasil Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PA1	0,778	0,2542	Valid
PA2	0,642	0,2542	Valid
PA3	0,807	0,2542	Valid
PA4	0,799	0,2542	Valid
PA5	0,422	0,2542	Valid
PA6	0,784	0,2542	Valid
BE1	0,819	0,2542	Valid
BE2	0,593	0,2542	Valid
BE3	0,825	0,2542	Valid
BE4	0,267	0,2542	Valid
BE5	0,833	0,2542	Valid
BE6	0,851	0,2542	Valid
BS1	0,677	0,2542	Valid
BS2	0,576	0,2542	Valid

BS3	0,449	0,2542	Valid
BS4	0,739	0,2542	Valid
BS5	0,640	0,2542	Valid
BS6	0,757	0,2542	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel 1, hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa untuk variable Partisipasi Anggaran (X_1), *Budget Emphasis* (X_2) dan *Budgetary Slack* (Y) sudah didapatkan nilai korelasi *product moment pearson* disetiap item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,2542. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item-item pernyataan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, suatu kuesioner dikatakan reliable jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2016:48). Pengujian reliabilitas dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Partisipasi Anggaran (X_1)	0,709	0,718	6
<i>Budget Emphasis</i> (X_2)	0,805	0,801	6
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0,808	0,792	6

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha atas variabel partisipasi anggaran sebesar 0,709, budget emphasis sebesar 0,805, dan budgetary slack sebesar 0,808, lebih besar dari cronbach's alpha sebesar 0,70 maka dapat disimpulkan konstruk pernyataan dalam kuesioner ini reliabel

Uji Asumsi Klasik

(1) Uji normalitas data Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan melalui uji

Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan melihat asymp Sig. (2tailed) jika nilainya > 0,05 maka data berdistribusi normal (Ghozali, 2016). Pengujian normalitas dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha atas variabel partisipasi anggaran sebesar 0,709, budget emphasis sebesar 0,805, dan budgetary slack sebesar 0,808, lebih besar dari cronbach's alpha sebesar 0,70 maka dapat disimpulkan konstruk pernyataan dalam kuesioner ini reliabel

Tabel 3. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,76898525
Most Extreme Differences	Absolute	,094
	Positive	,055
	Negative	-,094
Test Statistic		,094
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 3 dari hasil uji normalitas, diperoleh Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,200 dengan nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) 0,200. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka H0 diterima dan nilai residual tersebut adalah normal atau data yang diuji berdistribusi normal.

(2) Uji Multikolinearitas Mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat

dari nilai tolerance dan lawannya serta dari variance inflation factor (VIF), keduanya ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Apabila nilai tolerance diatas 10% dan VIF dibawah 10, maka dapat disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Anggaran	0,680	1,471
	Budget Emphasis	0,680	1,471

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai tolerance partisipasi anggaran sebesar 0,681 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,471 < 10. Dan nilai tolerance budget emphasis sebesar 0,681 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,471 < 10. Hal ini berarti dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) atau tidak terjadi multikolinearitas.

(3) Uji Heteroskedastisitas Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji

apakah di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji glejser dengan membandingkan tingkat signifikan pada hasil pengujian dengan tingkat signifikansi

yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 atau 5%. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan pada pengujian menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa model regresi terbebas dari

heteroskedastisitas. Untuk mengetahui apakah model regresi pada penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas. Berikut hasil uji glejser seperti yang terlihat dalam tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Glejser Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		
	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4,216	2,271	0,027
Partisipasi Anggaran	0,110	1,185	0,241
Budget Emphasis	-0,163	-1,768	0,082

a. Dependent Variable: ABS_RES_1

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 5 dengan Uji Glejser yang sudah dilakukan pengamatan heteroskedastisitas dengan menggunakan Transform Abs diketahui bahwa nilai Sig diatas 5% dapat terlihat pada variabel partisipasi anggaran (X1) menunjukkan nilai

sig sebesar 0,241 dan variabel budget emphasis (X2) menunjukkan nilai sig sebesar 0,082. Dari kedua variabel independen tersebut menunjukkan nilai sig > 0,05, jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		
	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	12,605	3,759	0,000
Partisipasi Anggaran	-0,337	-2,016	0,049
Budget Emphasis	0,705	4,235	0,000

a. Dependent Variable: Budgetary Slack

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel 6 hasil output spss diatas dapat diketahui nilai konstanta untuk kolom Understandardized Coefficient B adalah sebesar 12,605, nilai variabel budget emphasis sebesar 0,705, sedangkan untuk nilai variabel partisipasi anggaran -0,337. Jadi dapat diketahui persamaan regresi yaitu:

$$Y = 12,605 - 0,337PA +$$

(a) Nilai konstanta sebesar 12,605 menunjukkan bahwa jika variabel

independen dianggap konstan, nilai budgetary slack sebesar 12,605. (b) Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran independen sebesar -0,337 secara statistik menunjukkan bahwa setiap kenaikan partisipasi anggaran sebesar 1 satuan, maka budgetary slack akan mengalami penurunan sebesar 0,337 dengan asumsi variabel independen yang lain bernilai konstan. (c) Nilai koefisien regresi budget emphasis sebesar 0,705 secara statistik menunjukkan bahwa setiap kenaikan budget emphasis sebesar 1 satuan, maka budgetary slack akan mengalami kenaikan

sebesar 0,705 dengan asumsi variabel independen yang lain bernilai konstan.

(5) Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan thitung dengan ttabel jika thitung lebih besar dari ttabel atau tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% (sig 0,05), maka Ha diterima dan Ho ditolak. Begitu pula sebaliknya jika thitung lebih kecil dari ttabel atau tingkat signifikansi lebih besar dari 5% (sig 0,05), maka Ha ditolak dan Ho diterima. Tahap awal menenukan hipotesis adalah dengan cara menghitung besarnya thitung ketentuan tarif signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan $df = n - 3$ atau $60 - 3 = 57$. Hasil ketentuan tersebut diperoleh nilai ttabel sebesar 2,0025 perhitungan tersebut sesuai dengan ketentuan pada lampiran distribusi t (tabel).

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada tabel 6 maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil perhitungan, disimpulkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack nilai signifikansi sebesar 0,049 lebih kecil dari (5%) tidak signifikan, sedangkan Nilai $>$ yaitu $2,016 > 2,0025$. maka,. Artinya ada pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap budgetary slack yang berarti ditolak dan diterima. Ini membuktikan bahwa terdapat

hubungan yang kuat dan nyata antara partisipasi anggaran dengan budgetary slack.

Pengaruh Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil perhitungan, disimpulkan bahwa pengaruh penekanan anggaran terhadap kesenjangan anggaran nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari (5%) tidak signifikan, sedangkan Nilai $>$ yaitu $4,235 > 2,0025$. maka,. Artinya ada pengaruh antara budget emphasis terhadap budgetary slack yang berarti ditolak dan diterima. Ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan nyata antara budget emphasis dengan budgetary slack.

Koefisien Determinasi (R²)

Pengujian koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel-variabel independen (partisipasi anggaran dan budget emphasis) dalam menerangkan variabel dependen (budgetary slack). Dalam pengujian koefisien determinasi, nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel independen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016).

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,491 ^a	0,242	0,215	3,835

a. Predictors: (Constant), BudgetEmphasis, PartisipasiAnggaran

b. Dependent Variable: BudgetarySlack

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel 7 hasil output SPSS diatas dapat diketahui nilai koefisien korelasi R sebesar 0,491 yang artinya korelasi variabel partisipasi anggaran (X1) dan budget emphasis (X2) terhadap

budgetary slack (Y) kuat. Koefisien determinasi R² (Adjusted R Square) sebesar 0,215, artinya kontribusi partisipasi anggaran (X1) dan budget emphasis (X2) terhadap budgetary slack (Y) yaitu sebesar

21,5% dan sisanya 78,5% budgetary slack dipengaruhi faktor lain diluar yang diteliti.

PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil uji-t pada tabel 4.18 dapat diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,049. Tingkat signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan nilai $t > t_{table}$ yaitu $2,016 > 2,0025$, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap budgetary slack, dengan demikian H1 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Triana, dkk (2012), Andanari dan Putra (2014), Tresnayani dan Gayatri (2016), Kusniawati dan Lahaya (2017) serta Basyir (2017) partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budgetary slack tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2010) dan Alfebrianto (2013) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap budgetary slack. Hasil analisis secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap budgetary slack. Partisipasi anggaran memberikan wewenang kepada bawahan untuk menetapkan atau menentukan jumlah anggaran. Kewenangan ini yang akan memicu terjadi budgetary slack karena wewenang ini disalahgunakan oleh bawahan untuk mempermudah mencapai target anggaran.

Menurut Jensen dan Meckling (1976:308) Agency Theory adalah konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Dalam hal ini principal memberikan wewenang kepada agen dalam proses penyusunan anggaran. Agen yang mempunyai wewenang atas proses penyusunan atau jumlah anggaran diasumsikan akan melakukan slack untuk

mempermudah target anggaran dan menghindari sanksi atau teguran apabila target anggaran tidak tercapai. Sedangkan principal diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuntungan atau keuntungan perusahaan. Perbedaan kepentingan tersebut hanya akan merugikan perusahaan atau organisasi.

Pengaruh Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil uji-t pada tabel 4.18 dapat diketahui bahwa variabel budget emphasis memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,00. Tingkat signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan nilai $t > t_{table}$ yaitu $4,235 > 2,0025$, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara budget emphasis terhadap budgetary slack, dengan demikian H1 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Triana dkk (2012), Sancita (2014), Savitri dan Sawitri (2014), Dewi dan Erawati (2014) serta Kusniawati dan Lahaya (2017) budget emphasis berpengaruh terhadap budgetary slack tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujana (2010) dan Alfebrianto (2013) yang menemukan bahwa budget emphasis tidak berpengaruh terhadap budgetary slack.

Hasil analisis secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara budget emphasis secara langsung terhadap budgetary slack. Seringkali perusahaan menggunakan anggaran sebagai satu-satunya alat ukur kinerja manajemen. Penilaian kinerja seseorang dapat dilihat tercapai atau tidak tercapainya target anggaran dimana bawahan termotivasi dengan adanya reward atau penghargaan apabila target anggaran tercapai atau melebihi target sebaliknya sanksi yang akan di terima bawahan apabila target anggaran tidak tercapai atau kurang dari target. Adanya penekanan anggaran (budget emphasis) seperti itu akan mendorong bawahan melakukan slack dengan tujuan

demikian menciptakan target anggaran yang lebih mudah.

Menurut Jensen dan Meckling (1976:308) Agency Theory adalah konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi. Tekanan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun dengan baik akan memicu slack demi menciptakan target anggaran yang lebih mudah di capai dan untuk menghindari sanksi atau teguran apabila target anggaran tidak tercapai. Sedangkan *principal* diasumsikan hanya tertarik pada keuntungan perusahaan. Perbedaan kepentingan tersebut hanya akan merugikan perusahaan atau organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Kota Cirebon mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack, yang disertai dengan analisis yang didukung oleh teori-teori yang melandasi dan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

(1)Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran di dalam Rumah Sakit yang dapat memicu terjadinya kesenjangan anggaran karena wewenang ini di salahgunakan untuk mempermudah mencapai target anggaran guna untuk memperoleh reward apabila target anggaran tercapai dan menghindari teguran apabila target anggaran tidak tercapai.

(2)Budget emphasis berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengukuran kinerja karyawan berbasis anggaran dalam suatu organisasi dalam Rumah Sakit yang dapat menciptakan kesenjangan anggaran yang dipengaruhi oleh keinginan dan

kepentingan pribadi sehingga memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi karyawan ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran. Keberhasilan dalam pelaksanaan anggaran akan menunjukkan kinerja yang bagus untuk karyawan. Oleh karena itu, para karyawan akan memastikan anggarannya berada dalam tingkat yang mudah untuk dicapai salah satu caranya adalah memasukkan kesenjangan dalam anggarannya.

Saran

(1) Dalam meningkatkan efektivitas anggaran Rumah Sakit Umum Kota Cirebon, *budgetary slack* harus diperkirakan dan dikendalikan sejak dini, karena dengan adanya *budgetary slack* akan merugikan organisasi dan dapat menurunkan standar yang akan dicapai, ini berarti sumber daya organisasi tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal dan perlu adanya perubahan-perubahan menuju arah yang lebih baik. Hal ini bisa ditanggulangi dengan lebih selektif dalam melakukan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif pada Rumah Sakit Umum Kota Cirebon. (2) Penilaian kinerja bawahan tidak hanya didasarkan semata-mata pada pencapaian target anggaran, akan tetapi juga harus dinilai dari berbagai aspek yang mendukung kinerja bawahan. Sehingga hal ini membuat seorang bawahan tidak dengan mudah melonggarkan target anggaran sehingga dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack* Rumah Sakit Umum Kota Cirebon. (3) Pada penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Kota Cirebon, variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel *budgetary slack* hanya sebesar 21,5%, yang artinya bahwa ada pengaruh lain sebesar 78,5% dari variabel-variabel lain yang belum termasuk dalam model penelitian ini. Contohnya seperti variabel asimetri informasi, komitmen organisasi, kapasitas individu, ketidakpastian lingkungan, kejelasan anggaran dan self esteem.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfebrianto. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Slack Anggaran Pada Pt. Bri Di Kota Jambi. Universitas Jambi.
- Anthony N. Robert & Govindarajan Vijay. (2012). Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen). Jakarta: Salemba Empat.
- Ardanari, I. G. A. S. C. & I. N. W. A. P. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Esteem Dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack. *Jurnal Universitas Udayana*.
- Basyir, A. A. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Dan Kapasitas Individu Terhadap Budgetary Slack Pada Skpd Pemerintah Kota Samarinda. *Jurnal Universitas Mulawarman*.
- Dewi, N. P. & N. M. A. E. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetris, Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran. *Jurnal Universitas Udayana*.
- Garrison, Ray H, Eric W Noreen, dan P. c B. (2013). *Akuntansi manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23. UNDIP.
- Hansen & Mowen. (2016). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusniawati, H. & I. A. L. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *Jurnal Universitas Mulawarman*.
- Lubis, Arfan Ikhsan & Dharmanegara, I. B. A. (2014). *Akuntansi Dan Manajemen Keuangan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mahadianto, M. Y. & A. S. (2013). Analisis Parametrik Depedensi dengan Program SPSS. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Nafarin. M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahayu, R. (2018). Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(1), 1-22.
- Resen, N. S. K. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Self Esteem dan Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Di Denpasar. *Jurnal Universitas Udayana*.
- Savitri, E. & E. S. (n.d.). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran. Universitas Riau.
- Sekaran, U. (2015). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, Baldric, Bambang Suropto, Dody Hapsoro, Eko Widodo Lo, dan F. B. (2013). *AKUNTANSI MANAJEMEN*. Jakarta: Slemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2017a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (MIXED METHODS)*. Bandung: Alfabeta.
- Sujana, I. K. (2010). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel-Hotel Berbintang Di Kota Denpasar. *Jurnal Universitas Udayana*.
- Tresnayani, L. G. A. & G. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kapasitas Individu, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran

- Terhadap Potensi Terjadinya Budgetary Slack. Jurnal Universitas Udayana.
- Triana, Maya, Yuliusman, & W. E. P. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran (Survei Pada Hotel Berbintang Di Kota Jambi). Jurnal Universitas Jambi.
- Umar, H. (2014). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis bisnis. (Kedua). Jakarta: Rajawali.