

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK*  
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
KABUPATEN PACITAN)**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Program Studi Akuntansi



Oleh :

**DEVI MEILANA**  
**2015310005**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2019**

**PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH**

Nama : Devi Meilana  
Tempat, Tanggal Lahir : Pacitan, 24 Mei 1996  
N.I.M : 2015310005  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Manajemen  
Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan  
Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack* (Studi pada  
Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan)

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing  
Tanggal : 2 April 2019



Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, M.Si. Ak

Co. Dosen Pembimbing  
Tanggal : 5 April 2019



Reza Arlinda Sarwendhi, SE., M. Acc

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi  
Tanggal : 18 April 2019



Dr. Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si. CA, CIBA, CMA

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP *BUDGETARY SLACK*  
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
KABUPATEN PACITAN)  
SLACK**

Devi Meilana

Email : [devimeilana22@gmail.com](mailto:devimeilana22@gmail.com)  
STIE Perbanas Surabaya, Indonesia

**ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of budgetary participation, asymmetry information, and organization commitment on budgetary slack in Pacitan government. The design used in this study is quantitative study. The population numbers of this study are 26 SKPD Pacitan, consist of government employees who involved and roled budgeting in SKPD Pacitan. The sampling technique used in the study was quota sampling, with the number of respondents are 62 people. The data source in the study is primary data. The data was collected using the survey method through direct questionnaires. The role of the questionnaire was compiled using a likert scale 1 to 4. Data analysis methods used were multiple linier regression analysis and data testing carried out assisted by IBM SPSS Program (Statistical Product and Service Solution) Statistics 23. The results showed that budget participation had no effect on budgetary slack. Information asymmetry, and organizational commitment have a positive effect on budgetary slack, in the SKPD of the Pacitan Government.*

**Keyword:** *budgeting, budgetary participation, asymmetry information, and organization commitment*

**PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan estimasi, perkiraan, atau rencana yang disusun secara sistematis mengenai pengeluaran keuangan sebuah organisasi/instansi pemerintahan dalam jangka waktu periode tertentu (satu sampai tiga tahun ke depan) untuk seluruh kebutuhan operasional organisasi dengan tujuan meminimalisir pembengkakan biaya operasional di masa yang akan datang. Tidak hanya sebagai alat pengendalian dalam sektor publik, anggaran juga berfungsi sebagai alat penentu kebijakan fiskal, alat politik, alat

koordinasi dan alat komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi, dan alat perencanaan dalam organisasi sektor publik (Arie, 2014).

Senjangan anggaran (*Budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi anggaran yang telah diprediksikan. *Budgetary slack* merupakan salah satu bentuk perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya agar anggaran mudah untuk dicapai.

Proses penyusunan anggaran di Kabupaten Pacitan melibatkan banyak partisipasi baik dari unsur pemerintah, legislatif maupun masyarakat. Penyusunan anggaran terdiri dari beberapa tahapan mulai dari penetapan skala prioritas program dan kegiatan, Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang), tahap penyusunan anggaran dari masing-masing dinas/instansi, penelitian oleh tim anggaran pemerintah daerah (TAPD), pembahasan oleh legislatif, dan diakhiri penetapannya oleh legislatif bersama pemerintah daerah.

Penelitian Aliati Mukaromah (2015) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran merupakan bagian penting yang menyebabkan senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Penelitian ini juga sejalan dengan Solabumi Omobola (2013), Arie Trisianto (2014), dan I Gusti Ayu (2017) yang menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Agung (2014) dan I Made Bagas (2014) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

Asimetri Informasi adalah perbedaan informasi yang dimiliki oleh prinsipal dengan agen. Penelitian I Gusti Agung Ayu (2014) menunjukkan bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Penelitian ini sejalan dengan penelitian I Gusti Ayu Diah (2017), Gusti Ayu Made (2016), Arie Trisianto (2014), I Made Bagas (2014), Alfebriano (2013), dan Juliano (2013) yang menunjukkan hasil bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Berbeda dengan penelitian Aliati Mukaromah (2015) yang menunjukkan

bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana eksekutif bertahan pada suatu organisasi dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Komitmen organisasi dapat dikatakan juga tingkat sampai mana para pegawai SKPD yakin dan menerima tujuan organisasinya, untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut, dan bagaimana kinerjanya dalam membangun atau memajukan organisasi tersebut.

Penelitian Alfebriano (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Aliati Mukaromah (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ketidak konsistenan hasil dari beberapa penelitian terdahulu. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk mengkaji ulang penelitian tersebut. Dengan demikian penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary slack* (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan).”**

## **KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### ***Leader-member Exchange (LMX) Theory***

Menurut Robbins (2013) teori pertukaran pemimpin-anggota/ Teori LMX menyatakan bahwa, akibat dari tekanan waktu, para pemimpin menetapkan bahwa ada suatu hubungan istimewa dengan kelompok kecil yang terdiri dari para bawahan mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok dengan memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak

seimbang. Kelompok kecil yang dimaksud dibagi menjadi dua yaitu *in group* dan *out group*. *In group* terdiri dari bawahan yang dipercaya dan mendapat ketidakeimbangan perhatian dari seorang pemimpin dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Sebaliknya, bawahan yang mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh pimpinannya, sedikit control terhadap kinerjanya dalam hal pemberian penghargaan masuk ke dalam *out group*. Menurut teori ini terdapat kesenjangan kerja yang sesungguhnya dimana bawahan dengan status di dalam kelompok akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi daripada pimpinan. (Robbins, 2013)

### **Anggaran Sektor Publik**

Anggaran sektok publik dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, yaitu dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Fungsi selanjutnya adalah fungsi pengendalian, yaitu digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*misappropriation*), atau adanya penggunaan yang tidak semestinya (*misspending*). Sebagai alat kebijakan fiskal, yaitu digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Fungsi alat penilaian kinerja, yaitu digunakan untuk menilai pencapaian target anggaran, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan anggaran (M. Mahsun, 2011).

### **Senjangan Anggaran**

Senjangan anggaran (*Budgetary slack*) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi anggaran yang diprediksikan. *Budgetary slack* merupakan salah satu bentuk perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. *Budgetary Slack* terjadi karena adanya keinginan dari pihak penyusun anggaran

untuk menghindari resiko dan mencari rasa aman. *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, agar anggaran mudah dicapai (Anthony & Govindaradjan, 2007).

### **Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berpotensi membuat anggaran yang bias atau terlalu tinggi, tergantung dari perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi. Memberikan kewenangan penuh kepada bawahan dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan kesempatan penyalahgunaan kewenangan yang dimilikinya dengan memudahkan pencapaian anggaran. Sebaiknya diperlukan adanya pembatasan partisipasi, dimana dalam penyusunan anggaran, atasan diharapkan sesuai dengan proporsional atau rencana dan strategi yang telah ditentukan oleh Peraturan Daerah sehingga dapat mengurangi timbulnya senjangan anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan dalam penyusunan anggaran, maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack*.

**H<sub>1</sub> :** Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

### **Hubungan Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack.**

Asimetri informasi merupakan variabel lain yang sering dipertimbangkan dalam penelitian mengenai senjangan anggaran. Menurut Suartana (2010) senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi asimetri informasi, karena asimetri informasi mendorong pelaksana anggaran untuk membuat senjangan anggaran. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan yang dalam hal ini yaitu kepala daerah dan para pegawai SKPD. Semakin tinggi tingkat

asimetri informasi yang terjadi makan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya.

**H<sub>2</sub>** : Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*.

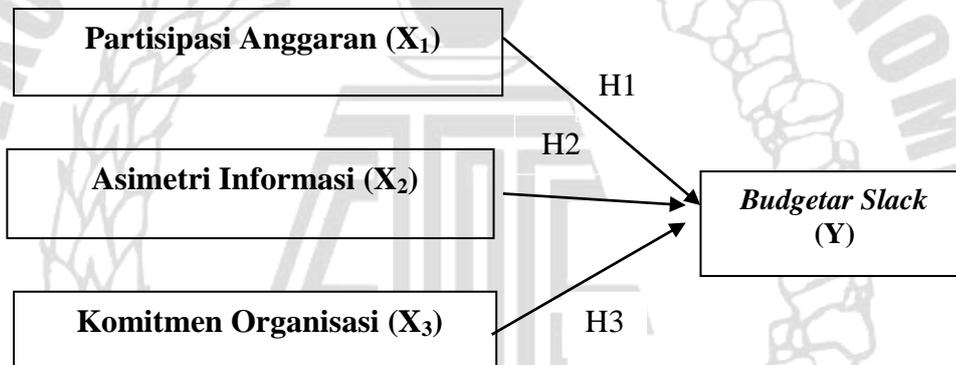
**Hubungan Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack***

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*), karena jika semakin tinggi tingkat komitmen organisasi seorang pegawai maka kesempatan terjadinya senjangan semakin kecil. Hal itu dikarenakan jika seseorang

memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasinya maka akan semakin patuh dengan kewajibannya sebagai pegawai dan patuh pada peraturan yang ada. Sesuai dengan teori *leader member exchange* yang menyatakan bahwa hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan akan menciptakan kepercayaan, sikap positif, komitmen dan loyalitas bawahan kepada organisasinya tersebut.

**H<sub>3</sub>** : Pengaruh *Welfare (Al-Maslahah)* Terhadap Tingkat Pengungkapan *Islamic Social Reporting*

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



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

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel Penelitian**

Peneliti menggunakan pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Pacitan sebagai populasi dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan quota sampling. Teknik pengambilan sampel quota sampling merupakan teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan terpenuhi (Sugiyono, 2009 : 71). Teknik pengambilan sampel dengan quota sampling dipilih karena obyek yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas lebih dari satu SKPD, sehingga setiap

SKPD nantinya akan memperoleh jumlah kuesioner yang sama banyaknya dan tidak ada SKPD yang memperoleh kuesioner terlalu banyak atau terlalu sedikit. Hal ini dapat diharapkan membuat penyebaran kuesioner pada pegawai SKPD Kabupaten Pacitan nantinya tersebar secara merata dan hasil penelitian menjadi lebih efektif. Teknik quota sampling dilakukan dengan menetapkan jumlah tertentu sebagai target yang harus dipenuhi dalam pengambilan sampel dari populasi khususnya untuk populasi yang tak terhingga atau tidak jelas jumlahnya, kemudian dengan patokan jumlah tertentu peneliti mengambil sampel secara sembarang asal memenuhi persyaratan sebagai sampel dari populasi tersebut.

## **Data dan Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, dimana data primer sendiri merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner, sehingga data yang akan diterima oleh peneliti nantinya merupakan data ordinal.

Pengukuran data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yang berarti bahwa pernyataan setuju atau tidak setuju responden terkait dengan suatu pernyataan tertentu. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah poin satu sampai dengan empat, dengan urutan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju. Peneliti sengaja menggunakan empat skala pengukuran karena peneliti tidak memasukkan unsur keragu-raguan (neral) karena unsur tersebut dianggap dapat menjadi keambiguan responden dalam memberikan tanggapan.

## **Variabel Penelitian**

Variabel dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis variabel yang ditentukan berdasarkan fungsi variabel tersebut dalam hubungan antar variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### **Senjangan Anggaran (Y)**

Senjangan anggaran (Budgetary slack) adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi anggaran yang diprediksikan. Penyusun anggaran menciptakan senjangan (slack) dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah

dan biaya lebih tinggi. Budgetary slack merupakan salah satu bentuk perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. Indikator pengukuran senjangan anggaran ialah standar dalam penggunaan anggaran, bagaimana tanggungjawab pimpinan dan bawahan terhadap pelaksanaan anggaran, adanya target yang harus dicapai oleh pimpinan, dan anggaran untuk masing-masing SKPD harus mencukupi kegiatan dimasa mendatang yang sudah direncanakan.

## **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran adalah tingkat keikutsertaan pimpinan dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban yaitu kepada DPRD. Peraturan Daerah Kabupaten Pacitan Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Pacitan menyebutkan bahwa penyusunan anggaran dilakukan oleh setiap SKPD melalui pengawasan kepala daerah. Indikator penilaian partisipasi anggaran dapat ditentukan dari terlibat atau tidaknya dalam penyusunan anggaran, ada atau tidaknya revisi anggaran, dan seberapa besar kontribusi kepala daerah dalam penyusunan anggaran.

## **Asimetri Informasi**

Informasi asimetri adalah keadaan dimana bawahan memiliki banyak informasi mengenai instansi tempatnya bekerja dibanding dengan pimpinan, ataupun sebaliknya. Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan dan informasi lebih dari pada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut asimetri informasi. Indikator yang digunakan adalah seberapa banyak informasi yang dimiliki oleh kepala daerah dan pegawai SKPD, bagaimana hubungan input dan output yang ada dalam operasi internal, dan bagaimana kinerja potensial dan teknis pekerjaan.

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seorang bawahan bertahan pada organisasinya dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Dimana pegawai tersebut harus menyelaraskan tujuannya sendiri dengan tujuan organisasi tempatnya bekerja. Variabel komitmen organisasi dapat diukur dengan indikator penelitian yaitu bagaimana seorang pegawai menyelesaikan tugasnya, peduli atau tidaknya dengan nasib organisasi untuk kedepannya, dan bagaimana pegawai atau pegawai menceritakan kondisi organisasinya kepada pihak luar.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data akan menguji validitas dari data. Selanjutnya, ketika semua data sudah terkumpul maka peneliti akan melakukan analisis deskriptif menghitung variabel bebas dan variabel terikat, analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, dan uji hipotesis simultan (F) dan parsial (T). Perhitungan Statistik akan menggunakan SPSS 23.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis regresi linier berganda. Dalam pengolahan datanya, peneliti menggunakan SPSS 23 for windows. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya pengaruh antara partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. statistik deskriptif memberikan gambaran dan penjelasan mengenai nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range.

**Tabel 1**  
**Analisis Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi anggaran	62	2.790	3.323	3.035	0.643
Asimetri informasi	62	2.594	2.871	2.594	0.736
Komitmen organisasi	62	2.629	3.274	3.026	0.580
Senjangan anggaran	62	2.548	3.323	3.000	0.545
Valid N (listwise)	62				

Sumber: Data diolah SPSS 23

Berdasarkan Tabel 1 pada variabel partisipasi anggaran rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Partisipasi Anggaran termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai

3,035. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan melaksanakan partisipasi anggaran. Berdasarkan tabel diatas, nilai standar deviasi sebesar 0,643 lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) 3,035 sehingga

menunjukkan bahwa data berdistribusi dengan baik (homogeny) atau tidak ada perbedaan.

Variabel asimetri informasi rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan Asimetri Informasi termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 2,594. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat asimetri informasi di dalam organisasi. Berdasarkan tabel diatas, nilai standar deviasi sebesar 0,736 lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) 2,594 sehingga menunjukkan bahwa data berdistribusi dengan baik (homogeny) atau tidak ada perbedaan

Variabel Komitmen Organisasi rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan Komitmen Organisasi termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,026. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat loyalitas pada organisasi tempatnya bekerja. Berdasarkan tabel diatas, nilai standar deviasi sebesar 0,580 lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) 3,026 sehingga menunjukkan bahwa data berdistribusi dengan baik (homogeny) atau tidak ada perbedaan.

Variabel *budgetary slack* rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,000. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam organisasi tersebut terdapat kesenjangan anggaran. Berdasarkan tabel diatas, nilai standar deviasi sebesar 0,545 lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) 3,000 sehingga menunjukkan bahwa data berdistribusi dengan baik (homogeny) atau tidak ada perbedaan.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum melaukan uji hipotesis. Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten.

Pengujian hipotesis dapat dilakukan jika model regresi lolos dari uji asumsi

klasik, yaitu terdistribusi secara normal. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel telah terdistribusi normal. Suatu data dikatakan normal apabila signifikannya  $\geq 0,05$  dan tidak berdistribusi normal jika signifikan  $< 0,05$ .

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		62
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

Sumber: Data diolah SPSS 23

Berdasarkan Tabel 2 hasil uji *Kolmogorov Smirnov*, bahwa hasil nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah  $0.200 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai data tersebut signifikan, yang artinya data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### 2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regersi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PA	.710	1.408
	AS	.753	1.328
	KO	.885	1.130

Sumber: data diolah SPSS 23

Pada Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa hasil perhitungan nilai *tolerance*

menunjukkan tidak ada nilai variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hasil yang sama, dengan nilai VIF untuk masing-masing variabel independen bernilai 1. Jadi tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Apabila nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak memiliki gejala multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka dapat disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4**

Model	Sig.
1 (constant)	.013
Partisipasi anggaran	.965
Asimetri informasi	.866
Komitmen organisasi	.109

Berdasarkan tabel 4 di atas hasil nilai sig. masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0.05. Artinya adalah bahwa dalam model regresi ini tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk memprediksi intensitas untuk melakukan *budgetary slack* berdasarkan variabel yang mempengaruhinya.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Selain itu uji ini dapat menunjukkan arah variabel dependen dengan variabel independen. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS 23 maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

	Unstandarized Coefficient		Standart coefficient
	B	Std. Error	Beta
Constants	8.362	1.597	
Partisipasi Anggaran	-.102	.091	-.124
Asimetri Informasi	.252	.062	.437
Komitmen Organisasi	.283	.054	.522

Sumber: data diolah SPSS 23

Berdasarkan tabel 4.16 di atas diketahui bahwa nilai koefisien dari persamaan regresi dari output didapatkan model persamaan regresi seperti berikut ini:

$$Y = 8.362 - 0.102 (PA) + 0.252 (AI) + 0.283 (KO) + e.....(2)$$

Penjelasan dari hasil persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai konstanta 8.362 menunjukkan bahwa apabila variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ), Asimetri Informasi ( $X_2$ ) dan ( $X_3$ ) bernilai nol, maka tingkat Senjangan Anggaran akan naik sebesar 8.362.
2. Koefisien regresi ( $\beta_1$ ) untuk variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) sebesar - 0.102. Artinya Partisipasi Anggaran mengalami kenaikan satu satuan, maka Senjangan Anggaran ( $Y$ ) akan mengalami penurunan sebesar 0.102 satuan, dengan asumsi variabel

- independen lain nilainya tetap.
- Koefisien regresi ( $\beta_2$ ) untuk variabel asimetri informasi ( $X_2$ ) sebesar 0.252. Artinya asimetri informasi mengalami kenaikan satu satuan, maka Senjangan Anggaran ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.252 satuan, dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
  - Koefisien regresi ( $\beta_3$ ) untuk variabel Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0.283. Artinya Komitmen Organisasi mengalami kenaikan satu satuan, maka Senjangan Anggaran ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.283 satuan, dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

$e$  = Nilai *error term*.

### Uji Hipotesis

#### Uji Signifikansi Simultan (Statistik F)

Uji statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah variabel independen (variabel bebas) yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau menguji apakah persamaan regresi *fit* atau model persamaan regresi tidak *fit*. Jika hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka model regresi *fit*. Namun, apabila uji F menunjukkan nilai signifikansi  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak *fit*.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F**

Model	F	Sig.
Regression	18.466	.000

Sumber: data diolah SPSS 23

Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil uji F yang telah dilakukan diketahui menghasilkan nilai F hitung sebesar 18.466 dengan nilai signifikan 0,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi *fit*.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh

kemampuan model (pengaruh variabel independen) dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji  $R^2$**

R	R Square	Adjusted R Square
.699	.489	.462

Sumber: data diolah SPSS 23

Tabel 7 menunjukkan *Model Summary*, diperoleh nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.462. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 46,2%. Variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 46,2% variasi variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 53,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### Uji Statistik t

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji t**

Model	t	Sig.
Partisipasi Anggaran	-1.117	.269
Asimetri Informasi	4.040	.000
Komitmen Organisasi	5.225	.135

Sumber: data diolah SPSS 23

Berdasarkan hasil pada tabel 8 tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal tersebut dapat dilihat dari sig.  $0,269 > 0,05$ . Berdasarkan nilai sig. dan koefisien regresi untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, dapat disimpulkan bahwa

variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran tidak dapat diterima.

Asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal tersebut dapat dilihat dari sig.  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan nilai sig. dan koefisien regresi untuk melihat pengaruh asimetri informasi, dapat disimpulkan bahwa variabel asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran dapat diterima.

variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal tersebut dapat dilihat dari sig.  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan nilai sig. dan koefisien regresi untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran, dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran dapat diterima.

## **Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran dan respondennya adalah pegawai SKPD Kabupaten Pacitan yang ikut atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama dengan menggunakan uji statistik t menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,269 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Dalam hipotesis dijelaskan bahwa semakin

tinggi tingkat partisipasi penganggaran bawahan maka semakin tinggi juga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran, namun hasil analisis regresi gagal menunjukkan pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan I Gusti Agung (2014) dan I Made Bagas (2014) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun hasil ini berbeda dengan penelitian Aliati Mukaromah (2015), Solabumi Omobola (2013), Arie Trisianto (2014), dan I Gusti Ayu (2017) yang menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

### **Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua dengan menggunakan uji statistik t menunjukkan bahwa asimetri informasi memperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Dalam hipotesis dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat asimetri informasi maka semakin tinggi juga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran, dan hasil analisis regresi menunjukkan pengaruh dari asimetri informasi terhadap senjangan anggaran.

Pegawai SKPD akan lebih banyak mengetahui informasi dan lebih memahami kondisi organisasinya daripada kepala daerah, sehingga menimbulkan asimetri informasi. Asimetri informasi digunakan oleh bawahan untuk menyembunyikan informasi mengenai kinerjanya, yang mengakibatkan kurangnya motivasi untuk meningkatkan hasil karena ketidakmampuannya ditutupi oleh asimetri informasi dengan memberikan informasi yang tidak jelas, sehingga dapat dikatakan asimetri

informasi merupakan pemicu senjangan anggaran/ *budgetary slack* .

Menurut *leader member exchange theory (LMX Theory)* pimpinan yang sudah memberikan kepercayaan berupa tanggungjawab kepada bawahan untuk menyusun anggaran, tentu saja akan memberikan peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan dikarenakan bawahan akan menyusun anggaran yang mudah untuk dicapai agar kinerja organisasinya dinilai bagus dan akhirnya pimpinan akan memberikan *reward* kepada penyusun anggaran tersebut. Dalam hal ini penyusunan anggaran ditujukan untuk memenuhi tujuan pribadi bawahan, bukan tujuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Agung Ayu (2014), I Gusti Ayu Diah (2017), Gusti Ayu Made (2016), Arie Trisianto (2014), I Made Bagus (2014), Alfebriano (2013), dan Juliano (2013) yang menunjukkan hasil bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Aliati Mukaromah (2015) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Budgetary Slack***

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga dengan menggunakan uji statistik t menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Dalam hipotesis dijelaskan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah kemungkinan terjadinya senjangan anggaran, dan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka senjangan anggaran juga semakin tinggi. Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap

*budgetary slack*, hal ini bermakna bahwa komitmen yang tinggi akan membuat individu berusaha lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi sehingga dapat menyebabkan *budgetary slack*.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi. Menurut *leader member exchange theory (LMX Theory)* individu berkomitmen terhadap organisasinya, akan bertekad untuk tidak menurunkan/meninggalkan organisasinya atau menghasilkan tingkat kerja yang lebih tinggi. Bawahan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan bekerja demi kepentingan organisasinya.

Penelitian sejalan dengan penelitian Alfebriano (2013) dan penelitian Siti Maisarotul (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*). Namun, penelitian ini tidak sejalan dengan Aliati (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran (*Budgetary slack*).

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan tidak menjadi jaminan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Salah satu faktor penyebab yang

- terkuat adalah adanya intervensi pada beberapa indikator dari Pemerintah Pusat yang bersifat *top down* dalam kebijakan penyusunan anggaran.
- Informasi asimetri berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti jika informasi asimetri tinggi, maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran juga semakin tinggi. Hal ini dikarenakan bawahan memiliki lebih banyak informasi sehingga cenderung membuat senjangan anggaran untuk kepentingan pribadi.
  - Komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini berarti jika komitmen organisasi tinggi maka senjangan anggaran akan terjadi juga tinggi. Hal ini dikarenakan pegawai yang bekerja pada organisasi tersebut sangat mendukung tujuan organisasi sehingga akan membuat target anggaran yang mudah dicapai

#### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan kelemahan yang memungkinkan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Oleh karena, peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan beberapa keterbatasan dan kelemahan tersebut, antara lain:

- Pengumpulan data kuesioner bertepatan dengan masa sibuk pegawai SKPD Pemerintah Kabupaten Pacitan (akhir tahun), sehingga jumlah kuesioner yang kembali menjadi relative lebih kecil dikarenakan terbatasnya jumlah responden.
- Beberapa SKPD tidak bersedia untuk menjadi responden penelitian ini, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti.
- Beberapa SKPD yang berpartisipasi dalam penelitian ini mengembalikan kurang dari lima kuesioner kepada peneliti, hal ini dikarenakan ada

beberapa kuesioner yang hilang.

- Penelitian ini hanya terbatas pada pegawai SKPD untuk melakukan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan adalah:

- Peneliti selanjutnya yang menggunakan responden seluruh SKPD Pemerintah Kabupaten dalam penelitiannya diharapkan untuk mengumpulkan data sebelum akhir tahun, sehingga jumlah kuesioner yang didapatkan akan lebih besar.
- Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan atau menggunakan tambahan SKPD lainnya yang bersedia menjadi responden penelitian.
- Peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih sering menghubungi SKPD yang bersedia mejadi responden untuk konfirmasi pengisian kuesioner, hal ini digunakan untuk meminimalisir kemungkinan kuesioner yang hilang.
- Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengangkat topic *budgetary slack* dengan sampel penelitian yang lain.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Alfebriano. (2013). Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Slack* Anggaran pada PT. BRI di Kota Jambi. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 2 (1).
- Aliati Mukaromah, Dhini S. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran terhadap *Budgetary slack*. *Accounting Analysis Journal*.
- Anthony, R. N. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba empat.
- Arfan Ikhsan Lubis. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Arie Trisianto, A. R. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budget Slack dengan Asimetri Informasi dan Tekanan Anggaran sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi STIESIA* .
- Ayu Made Cika Putri, I. A. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Karakter Personal, dan Information Asymmetry pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1555-1583.
- Bahtiar Arif, Muchlis dan Iskandar. (2009). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Akademia.
- Baldric Siregar. (2017). *Akuntansi Sektor Publik (Akuntansi Keuangan Daerah Berbasis Akrual)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Bergman, Michael and Jan-Erik Lane. 1990. Public policy in a principal-agent framework. *Journal of Theoretical Politics* 2(3): 339-302.
- Budiardjo, Miriam. 1998. Partisipasi dan Partai Politik, Gramedia, Jakarta.
- Dunk, A. S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *Journal* , 400-410.
- Edy Sutrisno. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Govindarajan, A. d. (2007). *Management Control System*. McGraw-Hill Education: Irwin.
- Govindarajan, A. d. (2009). Sistem Pengendalian Manajemen. In A. d. Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen* (p. 84). Jakarta : Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*". Edisi 6. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari, I. N. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Estee dan Budget Emphasis pada *Budgetary slack* . *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udaya*, 700-715.
- Hasanah, C. U. (2014). Pengaruh Interaksi Motivasi dan Budaya Organisasi pada Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 46-62.
- I Gusti Ayu Diah Lestari, N. L. (2017, Juni). Asimetri Informasi dan Penekanan Anggaran sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19.3., 2028-2058.
- Ikhsan, A. dan M, Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat.
- I Made Bagas Wisnu Pamungkas, I. M. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Kompleksitas Tugas, Reputasi, Etika, dan Self Esteem terhadap *Budgetary slack* (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana). *e-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha* .
- Jensen, M. a. (1979). *Theory of the firm: Managerial behavior, agensi costs, and ownership structure*. Springer Netherlands.
- Juliano Almeida de Faria, S. M. (2013). The effects of information asymmetry on budget slack an experimental research. *African Journal of Business Management*, 1086-1099.
- Kartika, A. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan

- Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*, 39-60.
- Kristianto, D. (2009). Analisis Pengaruh Antara Budget Participation Terhadap *Budgetary slack* (Survei pada *Principal* Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 3, No. 1*, 33-39.
- Kristianto, D. (2009). Pengaruh Information Asimmetry dan Budget Emphasis sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Budget Participation dan *Budgetary slack*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia 3 (2)*, 122-131.
- Kusuma, H. (2017, April 04). Retrieved from detikfinance: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3464521/jokowi-ingin-kementerianlembaga-hemat-besar-besaran-2017-2018>
- Lubis, Arfan Ikhsan. (2011). *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahsun, Mohammad, 2001, "Akuntansi Sektor Publik". Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2002, "Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah". Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Morrow, P. e. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environment. *Journal of Managerial Psychology*, 681-694.
- Mowen, H. &. (2004). *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia. Buku Kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ones, R. (2013). Pengaruh Ketaatan dan Self Esteem pada *Budgetary slack*.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior*. California: Sage Publications.
- Putra, I. G. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Esteem dan Budget Emphasis pada *Budgetary Slack*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 7.3*, 700-715.
- Putri, G. A. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Karakter Personal, dan Information Asymmetry pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 14.3*, 1555-1583.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Rukmana. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap timbulnya Budget Slack. *E-journal UNP*.
- Setiani. (2002). Motivasi Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial. *Tesis Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Sholihin, B. d. (2006). Pengaruh Keputusan Hubungan antara Asimetri Informasi dengan Senjangan Anggaran dibawah Metode Kompensasi Truth Inducing. *Journal of Indonesia Economy Business*.
- Solabomi Omobola Ajibolade. (2013). The influence of organisational culture and budgetary participation on propensity to create *budgetary slack* in public sector organisations. *British Journal of Arts and Social Sciences*.
- Stephen P Robbins dan Timothy A Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suartana. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sujana. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen organisasional, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary slack*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*.
- Suryandhari, A. M. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ambiguitas Peran terhadap *Budgetary slack*. *Accounting Analysis Journal* 4.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Research acquisition review quarterly*, 233-244.
- Woto. (2018, Januari 25). Retrieved from <https://bapenda.pacitankab.go.id/realisasi-pendapatan-daerah-kabupaten-pacitan-tahun-2018>.