

EFEK INTERAKSI INFORMASI ASIMETRI, BUDAYA ORGANISASI, GROUP COHESIVENESS DAN MOTIVASI DALAM HUBUNGAN KAUSAL ANTARA *BUDGETING PARTICIPATION* DAN *BUDGETARY SLACK*

Mohamad Djasuli¹
Novaria Isnaini Fadilah²

^{1,2} Fakultas Ekonomi Universitas Trunodjoyo Madura
Jl. Telang Raya KM 02 Kamal Bangkalan Madura
¹djasuli@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *budgeting participation* terhadap *budgetary slack* yang dimoderasi oleh informasi asimetris, budaya organisasi, *group cohesiveness* dan motivasi. Hipotesis dalam penelitian ini adalah *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, sedangkan informasi asimetri, budaya organisasi, *group cohesiveness* dan motivasi sebagai variabel pemoderasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Bangkalan. Penelitian dilakukan pada seluruh SKPD Kabupaten Bangkalan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada kepala bidang/badan/kantor dan kepala bagian, serta kepala seksi yang merupakan pejabat struktural pada SKPD di Kabupaten Bangkalan yang terpilih menjadi obyek penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan *stratified sampling* dari tiap-tiap SKPD Kabupaten Bangkalan dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana dan regresi berganda dengan menggunakan nilai selisih mutlak yang telah distandarisasi. Hasil dari penelitian diperoleh bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, sedangkan informasi asimetris, *group cohesiveness* dan motivasi adalah sebagai variabel moderat, tetapi budaya organisasi bukan sebagai variabel moderat.

Kata Kunci: partisipasi anggaran, informasi asimetri, kohesivitas kelompok, budaya organisasi, motivasi, dan *Budgetary Slack*.

PENDAHULUAN

Salah satu fungsi anggaran adalah untuk menilai kinerja pada manajer. Demikian pula penggunaan anggaran sebagai alat ukur kinerja manajer. Anggaran memiliki implikasi terhadap karier maupun keuntungan manajer, maka anggaran pun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku manajer, baik pengaruh positif maupun sebaliknya (Harun, 2009: 106). Falikhatun (2007: 7) menguji interaksi informasi asimetri, budaya organisasi, dan *group cohesiveness* dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan *budgetary slack*. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*; informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi pengang-

garan dengan *budgetary slack*; budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*.

Penelitian ini dilakukan di SKPD Kabupaten Bangkalan. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bangkalan selaku pengguna anggaran menyusun rencana kerja dan anggaran dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Untuk dapat menyusun RAPBD berdasarkan prestasi kerja atau anggaran berbasis kinerja (ABK) diperlukan sumber daya manusia yang mampu untuk melaksanakannya. Dalam usaha meningkatkan sumber daya manusia tersebut, BPKP berusaha berperan aktif membantu Pemerintah Daerah dengan menyusun Pedoman Penyusunan APBD Berbasis Kinerja.

Anggaran pemerintah daerah merupakan suatu realitas sosial yang disusun

dengan adanya interaksi sosial antara berbagai pihak, oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif untuk mengeksplorasi pemahaman atas fenomena penganggaran dengan berfokus bagaimana proses penyusunan anggaran pemerintah daerah pada tingkat satuan kerja perangkat daerah (SKPD), khususnya yang berkaitan dengan perilaku aparatur di dalamnya. Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka tujuan penelitian yang pertama untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*, dan kedua, untuk mengetahui bahwa informasi asimetri, budaya organisasi, *group cohesiveness* dan motivasi sebagai variabel pemoderasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* di SKPD Bangkalan.

Hasil penelitian Falikhatun (2007), membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut didukung oleh Baiman (1982) dan Dunk (1993) yang memperkuat argument bahwa partisipasi cenderung mengurangi *budgetary slack*. Namun penelitian lain menunjukkan ketidak konsistenan hasil. Dunk (1993) menyatakan bahwa partisipasi dapat mengurangi *budgetary slack*. Hidayati, (2004) mengatakan interaksi partisipasi anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan informasi asimetris terdapat pengaruh yang signifikan terhadap slack anggaran. Penelitian Fitri (2004) menunjukkan bahwa informasi asimetris, partisipasi penganggaran, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap timbulnya senjangan anggaran.

Penelitian Falikhatun (2007) mengatakan informasi asimetri mempunyai pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wartono (1998). Hasil penelitian Brownell dan Morris McInnes (1986) menunjukkan bahwa Motivasi dan kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penganggaran. Supanto (2008) menjelaskan variabel motivasi tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi bukan meru-

upakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*.

Hasil pengujian penelitian Falikhatun (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang mempunyai pengaruh positif dalam anggaran partisipatif yang berarti mengurangi terjadinya slack. Perbedaan hasil penelitian ini dimungkinkan karena perbedaan sampel yang digunakan yaitu organisasi sektor publik.

Kelompok formal dan informal dapat memiliki kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini disebut sebagai *Group Cohesiveness* yang umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok (Gibson dkk, 1993). Demikian pula dalam partisipasi penyusunan anggaran, jika tujuan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi tidak sesuai dengan tujuan manajemen organisasi, maka hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack*.

METODE PENELITIAN

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini terdiri dari : *Budgeting Participation* (X_1), Informasi Asimetri (X_2), Kultur Organisasi (X_3), *Group Cohesiveness* (X_4) dan Motivasi (X_5). Variabel tergantungan (Y) penelitian ini adalah *Budgetary Slack* pada SKPD Kabupaten Bangkalan. Pengukuran untuk indikator-indikator variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) dengan menggunakan skala Likert yang diberi skor 1 untuk nilai terendah dan skor 5 untuk nilai tertinggi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD Kabupaten Bangkalan yang berlokasi di Kabupaten Bangkalan sebanyak 28 SKPD. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah ditentukan secara *stratified sampling* diambil dari tiap-tiap SKPD Kabupaten Bangkalan yaitu sebanyak 28 SKPD, agar dapat diperoleh sampel yang representatif.

Setelah dilakukan teknik pengambilan secara *stratified sampling* kemudian dilakukan teknik *purposive sampling* dimana pengambilan sampel berdasarkan ciri-ciri yang telah ditentukan. Kriterianya adalah sebagai berikut: 1). Pengambil keputusan penyusunan anggaran, 2). Berpartisipasi atau terlibat dalam proses penyusunan anggaran. 3). Memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya yaitu pejabat setingkat kepala: kepala bidang/badan/kantor dan kepala bagian, serta kepala seksi yang merupakan pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Bangkalan. Berdasarkan kriteria tersebut maka sampel yang di ambil dari tiap SKPD Kabupaten Bangkalan sebanyak 4 responden, jadi besarnya sampel adalah 28 x 4 responden yaitu sebanyak 112 responden.

Rumus persamaan regresi dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} Y_1 &= b_0 + b_1X_1 + e \dots\dots\dots(H_1) \\ Y_2 &= b_0 + b_2X_{Z2} + |X_{Z2}-X_{Z0}| + e \dots\dots\dots(H_2) \\ Y_3 &= b_0 + b_3X_{Z3} + |X_{Z3}-X_{Z0}| + e \dots\dots\dots(H_3) \\ Y_4 &= b_0 + b_4X_{Z4} + |X_{Z4}-X_{Z0}| + e \dots\dots\dots(H_4) \\ Y_5 &= b_0 + b_5X_{Z5} + |X_{Z5}-X_{Z0}| + e \dots\dots\dots(H_5) \end{aligned}$$

Gujarati,(1995)

Keterangan:

- Y = *Budgetary Slack*
- b0 = Konstanta
- X₁ = *Budgeting participation*
- X₂ = Informasi Asimetri
- X₃ = Budaya Organisasi
- X₄ = *Group Cohesiveness*
- X₅ = Motivasi
- |X_{Z2}-X_{Z0}| = nilai absolut perbedaan nilai Budgeting Participation dengan nilai *standardized budgetary slack*

X_{Z0} adalah nilai *standardized* informasi asimetri, budaya organisasi, *group cohesiveness* dan motivasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Obyek Penelitian

Penelitian ini mengambil responden di SKPD Bangkalan sebagai populasi dalam penelitian ini. Dari sejumlah populasi yang ada dalam penelitian ini diambil 112 dari tiap-tiap SKPD untuk di jadikan sebagai sampel. Menurut teori *central limit*, jika

ukuran sampel lebih dari 30, distribusikan sampling rata-rata akan mendekati normal (Irwanto, 2009:41).

Teknik pengambilan sampel digunakan yaitu "*stratified sampling*" yaitu pemilihan sampel secara acak dengan terlebih dahulu mengklasifikasikan suatu populasi berdasarkan karakteristik tertentu dari elemen tertentu yang kemudian digunakanlah *purposive sampling* untuk menentukan karakteristik dari sampel tersebut. Didalam penelitian ini klasifikasi terhadap populasi dilihat dari jabatan responden mulai pengklasifikasian ini digunakan untuk mempermudah dalam penyebaran kuesioner dan ketepatan dalam pengisian jawaban kuesioner.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas didapat bahwa kuesioner adalah valid karena korelasi antara skor total dengan skor masing-masing pertanyaan signifikan, dan juga reliabel (handal) karena memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Uji Normalitas

Uji normalitas yang menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan tingkat signifikan dari variabel partisipasi anggaran sebesar 0,217, variabel informasi asimetris sebesar 0,083, variabel budaya organisasi sebesar 0,175, variabel *group cohesiveness* sebesar 0,077, variabel motivasi sebesar 0,246 dan variabel *budgetary slack* sebesar 0,293. Maka sampel yang diteliti dapat dikatakan berasal dari populasi yang berdistribusi normal karena nilai probabilitas atau signifikan (*sig*) lebih besar daripada tingkat kesalahan yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$).

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan olah data diperoleh hasil bahwa nilai VIF untuk variabel partisipasi anggaran (X₁) adalah sebesar 1.177, dan variabel informasi asimetris (X₂) sebesar 1,103, variabel budaya organisasi sebesar 1,399, variabel *group cohesiveness* sebesar 1,343, variabel motivasi sebesar 1,159 sehingga dapat dilihat bahwa nilai VIF seluruh variabel bebas lebih kecil dari 10, artinya seluruh variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinier.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil perhitungan dengan uji rank spearmen, bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai *Unstandardized Residual*. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis pertama (H_1) memberikan hasil yang signifikan, yang berarti partisipasi anggaran mempengaruhi *budgetary slack*. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian menurut Hidayati (2004), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa didalam anggaran partisipasi tingkat komitmen organisasi seseorang mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan *budgetary slack*.

Hal ini menandakan realitas yang terjadi di SKPD Kabupaten Bangkalan, yang berarti pekerja atau karyawan memiliki partisipasi yang tinggi terhadap proses penyusunan anggaran terhadap institusi tersebut sehingga dapat menimbulkan *slack* anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Munandar (2001) yang menyatakan bahwa adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menimbulkan terjadinya *slack*. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Hermanto (2003) dan Hidayati (2004) di SKPD Bangkalan.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* yang di moderasi oleh variable informasi asimetri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada informasi asimetri yang tinggi, dapat diterima (didukung data). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wartono (1998) yang menyatakan bahwa informasi asimetri berpengaruh sebagai variabel yang memoderasi pada hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Hal ini dimungkinkan karena sampel

yang digunakan yaitu SKPD bangkalan mempunyai mekanisme penganggaran yang sama dengan *private sector*, sehingga adanya informasi asimetri yang tinggi digunakan oleh bawahan untuk menciptakan *budgetary slack*. Menurut dugaan peneliti, dalam organisasi sektor publik (salah satunya SKPD Bangkalan) diindikasikan adanya informasi asimetri sangat besar, hal ini dikarenakan adanya peraturan yang jelas mengenai tugas dan kewajiban setiap aparat termasuk aturan yang terkait informasi yang dimiliki oleh bawahan yang harus dilaporkan kepada atasannya.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) bahwa variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada budaya organisasi tidak diterima (tidak didukung data). Pengaruh negatif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap *budgetary slack* menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif dengan menerapkan budaya organisasi yang berorientasi pada orang (*Employee Oriented*) tidak akan menimbulkan *budgetary slack*. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Supomo & Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang mempunyai pengaruh positif dalam anggaran partisipatif yang berarti mengurangi terjadinya *slack*. Perbedaan hasil penelitian ini dimungkinkan karena perbedaan sampel yang digunakan yaitu organisasi sektor publik. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Retno (1995), pada organisasi sektor publik, tipe budaya yang paling dominan adalah tipe budaya birokratis. Tipe budaya ini ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. Dengan demikian disimpulkan budaya organisasi bukan merupakan variabel pemoderasi pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* di SKPD Bangkalan.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H_4) ditunjukkan bahwa variabel *Group Cohesiveness* yang tinggi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, sehingga hipotesis yang menyatakan

bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada *Group Cohesiveness* yang tinggi, tidak ditolak (didukung data). Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Alvin Zander (1979) dalam Ikhsan dan Ishak, 2005) yang menyatakan bahwa *Group Cohesiveness* yang kuat akan meningkatkan kepuasan dan mengurangi absenteisme serta tingkat pergantian karyawan. Di lain pihak, *Group Cohesiveness* berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan di dalam SKPD Bangkalan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Group Cohesiveness* merupakan variabel pemoderasi pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* di SKPD Bangkalan.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H_5) ditunjukkan bahwa motivasi yang tinggi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada motivasi yang tinggi, diterima (didukung data).

Motivasi yang tinggi dipengaruhi beberapa faktor antara lain perasaan senang yang dirasakan pegawai apabila dapat menyusun perencanaan anggaran sesuai dengan arahan pimpinan dan merasakan kepuasan apabila telah berhasil dan tepat dalam menyusun perencanaan anggaran. Hasil penelitian disimpulkan bahwa variable motivasi adalah *variable* moderasi atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* di SKPD Bangkalan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, maksudnya bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan *budgetary slack* di SKPD Bangkalan. Informasi asimetri merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*. Informasi asimetri membuat pegawai lebih berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kesenjangan anggaran.

Budaya organisasi bukan merupakan variabel pemoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*. SKPD Bangkalan tipe budaya yang paling dominan adalah budaya birokratis, ditandai dengan lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. SKPD Bangkalan sebagai organisasi sektor publik mempunyai penetapan aturan baku atau standar sehingga garis wewenang dan tanggung jawab sangat jelas dan tegas sesuai dengan level organisasi dan tentunya dengan pengawasan yang sangat ketat.

Group cohesiveness merupakan variabel pemoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* di SKPD Bangkalan. Dalam kaitannya dengan *Budgetary Slack*, proses pengambilan keputusan bergantung pada keselarasan sikap kelompok terhadap tujuan formal dan tujuan organisasi. Jika sikap tersebut menguntungkan dan tingkat kohesivitas tinggi, maka efisiensi dan efektifitas pengambilan keputusan juga tinggi, sebaliknya jika sikap tersebut tidak menguntungkan tetapi tingkat kohesivitas tinggi, maka tingkat efisiensi dan efektifitas akan menurun. Motivasi merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*. Jadi motivasi yang tinggi dapat meningkatkan *slack* anggaran.

Penelitian ini belum memperhatikan dampak yang ditimbulkan apabila terjadi *budgetary slack* sehingga belum mencerminkan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini juga belum memperhatikan faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap munculnya *budgetary slack*. Penyebab utamanya adalah ruang lingkup atau obyek penelitian masih sangat sempit, yaitu baru SKPD Bangkalan saja.

Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sehingga perlu ditingkatkannya fungsi Tim Pengendalian Internal dan Tim Monev agar komposisi anggaran sesuai harapan masing-masing jurusan, unit, maupun bagian agar target kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal.

Implikasi penelitian ini akan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang. Selain itu dapat dijadikan bahan kebijakan bagi penyusunan prosedur atapedoman dan sistem penganggaran berbasis kinerja terutama pada pendidikan tinggi, serta dapat dijadikan pedoman dasar untuk pembuatan kebijakan-kebijakan penganggaran pada sektor pendidikan

DAFTAR PUSTAKA

- Baiman, S. 1982 *Agency Research in Managerial accounting: A Survey Journal of Accounting Literature*, 154-213
- Brownell, P. dan McInnes, M. 1986 "Budgetary Partisipasi, Motivation, and Managerial Performance" *The Accounting Review* Vol. LXI, No. 4, October, hal. 587-600
- Dunk, A.S. 1993 The Effect of Budget Emphasis and Information Assymetry on Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* Vol.68:400-410.
- Falikhatus. 2007 Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Motivasi dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Budgetary Slack SNA 10, Makassar.
- Fitri, Yulia. 2004 Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar Bali*.
- Ghozali, Imam, (2002), *Analisis Multivariate*, Badan Penerbit-UNDIP, Semarang
- Gibson, dkk. 1993 *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Erlangga, Jakarta.
- Gujarati, D. 1995 *Basic Econometric* 3rd ed. International Edition. McGraw-Hill
- Harun. 2009 Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia Salemba Empat, Jakarta.
- Hermanto, Wiwin. 2003 Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan *Budgetary slack Skripsi S-1 UNS*.
- Hidayati, Fajar. 2004 Pengaruh Partisipasi terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Asimetri sebagai Moderating Variable *Skripsi SI UNS*.
- Ikhshan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005 *Akuntansi Keperilakuan* Salemba Empat, Jakarta.
- Irwanto 2009 Pengaruh Partisipasi Masyarakat, Akuntabilitas Dan Transparansi Anggaran Terhadap Persepsi Pemerintah Daerah Kabupaten Sampang Dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Skripsi Universitas Trunojoyo, Bangkalan.
- Munandar, M. 2001 "Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja Edisi 1. BPF, Yogyakarta.
- Retno, Dwi SH. 1995 Analisis Perbedaan Budaya Organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perumka Bandung *Tesis S2 UGM*.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. 1998 Pengaruh Struktur dan Budaya Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Kelola* No. 18/VII : 61-84.
- Supanto. 2008 "Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Tesis UNDIP.
- Wartono. 1998 Interaksi antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri dan Penekanan Anggaran terhadap Slack. *Tesis S-2 UGM*.