

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Budaya dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau)

Parlindungan¹, Fahmi Oemar^{1*}

¹Program Studi Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

* Penulis Korespondensi, email: fahmi_pala@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan terhadap seluruh pejabat Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau yang terlibat dalam penganggaran daerah, dengan tujuan mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dengan budaya dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada tempat tersebut. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling dari 652 populasi yaitu 134 responden. Teknik analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Scruktural Equationl Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budgetary slack di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau; partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau; partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau; budaya organisasi berpengaruh positif terhadap budgetary slack di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau; komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap budgetary slack di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau; partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budgetary slack secara positif melalui budaya organisasi; dan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budgetary slack secara positif melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Budgetary slack, Budaya Organisasi, dan Komitmen

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mengalokasikan sumber daya terbatas yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Penganggaran sektor publik merupakan suatu proses yang cukup kompleks dan berisi konten politik. Adanya pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah provinsi dan kabupaten/kota sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, mewajibkan masing-masing pemerintah daerah untuk mengatur rumah tangganya masing-masing sehingga secara otomatis para pejabat berwenang terlibat dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan tersebut akan menentukan arah dan kebijakan pembangunan daerah. Salah satu bentuk perwujudan untuk menyadari keterlibatan tersebut adalah partisipasi dalam persiapan anggaran daerah. Penganggaran partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh para pejabat sektor publik yang merupakan instrumen akuntabilitas bagi manajemen dan implementasi program yang dibiayai dari dana publik.

Penelitian tentang perilaku anggaran yang berhubungan dengan *participative budgeting* memiliki dampak positif terhadap *job satisfaction*, *organizational commitmen*,

trust in organization, satisfaction with budget, budgetary performance and job performance. Namun *participative budgeting* memiliki dampak negatif karena mengakibatkan timbulnya *budgetary slack*, yaitu *the difference between the stated budget and an honest budgetary prediction* (Handayani, 2009). Onsi (1973) dalam Handayani (2009) mengemukakan pada model ekonomi terdapat *organizational slack*, yang didefinisikan sebagai perbedaan antara total sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan total yang diperlukan untuk operasional organisasi. *Organizational slack* ini ada dua yaitu *external payments* dimana pembayaran deviden lebih banyak dari yang diperlukan dan *internal payments* atau yang lebih dikenal dengan *budgetary slack* (senjangan anggaran). *Budgetary slack* ini ada yang sengaja dilakukan, ada yang tidak sengaja. Dilakukan dengan sengaja karena merupakan kebijakan langsung perusahaan. Dilakukan dengan tidak sengaja karena adanya ‘invisible’ pembayaran yang tidak bisa di deteksi sebelumnya.

Berikut bukti adanya *budgetary slack* sektor publik di APBD Kabupaten Pelalawan selama tujuh (7) tahun berturut-turut, yang ditinjau dari sisi penerimaan maupun pembelanjaan.

Tabel 1. *Kebudgetary slack* dari Sisi Penerimaan dan Pengeluaran di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau (2012-2018)

KABUPATEN	TA	TR (T)		TE (T)		SURP/DEF (M)		V	VR (M)	%	VE (M)	%
	HUN	OB	AB	OB	AB	OB	AB	SURP/DEF (M)				
PELALAWAN	2012	1.016	1.307	1.510	1.147	494	-160	334	291	129	-363	116
	2013	1.175	1.339	1.832	1.345	657	6	663	164	114	-487	137
	2014	1.453	1.485	2.103	1.474	650	-11	639	32	102	-629	142
	2015	1.426	1.310	2.091	1.688	665	378	1043	-116	92	-403	160
	2016	1.679	1.404	1.971	1.639	292	235	527	-275	84	-332	140
	2017	1.545	1.464	1.569	1.435	24	-29	-5	-81	95	-134	91
	2018	1.439	1.472	1.520	1.279	81	-193	-112	33	102	-241	84

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel di atas dapat diamati bahwa pemerintah Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau tersebut cenderung melakukan varian positif di sisi penerimaan dan varian negatif pada sisi pengeluaran dengan sistematis. Kendati varian positif ataupun negatif yang sistematis tersebut bisa disebabkan oleh berbagai faktor, namun seperti yang diungkapkan Mayper et al. (1991) hal itu mengindikasikan adanya *kebudgetary slack*. Varian positif pada dalam Handayani (2009) sisi penerimaan mengindikasikan kecenderungan daerah untuk menetapkan target yang mudah dicapai. Varian negatif pada sisi pengeluaran mengindikasikan kecenderungan untuk menetapkan target yang sulit dicapai dari realisasinya. Varian yang terjadi baik dari sisi penerimaan maupun pengeluaran cenderung

secara sistematis. Terbukti dari data APBD Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau, varian yang terjadi cenderung semakin besar atau semakin kecil. Handayani (2009) mengamati adanya indikasi keberadaan *budgetary slack* dari sisi biaya dan pendapatan. Penelitian itu menemukan bukti bahwa kabupaten/kota di Provinsi Riau yang ditelitinya adalah konservatif, karena cenderung untuk *overestimate* pengeluaran dan *underestimate* pendapatan.

Indikasi keberadaan *budgetary slack* pada pemerintah daerah menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang menyebabkan pembuat anggaran pada institusi publik cenderung menciptakan kesenjangan. Salah satu yang menyebabkan terjadinya *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran (Handayani, 2009). Senada dengan penelitian di atas, Rahin & Rahim (2019) juga menemukan adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Begitu pula dengan Fatmawati dan Widyaningsih (2014) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif terhadap terjadinya *budgetary slack* pada Pemerintah Kabupaten Serang, Banten. Namun Bagus (2014) menemukan hal yang berbeda dari penelitian-penelitian di atas. Melakukan penelitian terhadap Pemerintah Kabupaten Jembrana Provinsi Bali, Bagus (2014) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara negatif terhadap terjadinya *budgetary slack*.

Selain partisipasi anggaran, terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi terjadinya *budgetary slack* pada sektor publik, seperti budaya dan komitmen organisasi. Menurut Robbin (2006) budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Faktor-Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi yaitu kebersamaan dan Intensitas. Bagus (2014) dalam penelitiannya terhadap Pemerintah Kabupaten Jembrana Provinsi Bali menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Sebaliknya Usman (2012) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap terjadinya *budgetary slack* pada RSUD Kota Palu. Sedangkan Audia (2017) membuktikan bahwa budaya organisasi tidak terbukti mempengaruhi terjadinya *budgetary slack* pada Pemerintah Kabupaten Bantul. Begitu pula dengan Djazuli & Fadila (2011), sudah lebih dulu menemukan bahwa budaya organisasi tidak mampu baik secara langsung maupun sebagai pemoderasi terhadap terjadinya *budgetary slack* di Kabupaten Bangkalan, Madura.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang diperlihatkan seorang anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk menunjang kinerja. Robbins (2006) memandang bahwa komitmen organisasi merupakan refleksi perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen organisasi dalam kaitannya dengan *budgetary slack*, tidak banyak diteliti. Diantaranya adalah Fatmawati & Widyaningsih (2014) yang melakukan penelitian terhadap pengaruh komitmen organisasi terhadap terjadinya *budgetary slack* pada Pemerintah Kabupaten Serang, Banten. Mereka menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak terbukti memperkuat pengaruh partisipasi anggaran pada *budgetary slack*. Sementara itu Farid

(2017) dalam penelitiannya terhadap Pemerintah Kota Tidore, Provinsi Kepulauan Maluku Utara membuktikan sebaliknya.

TINJAUAN PUSTAKA

Anggaran publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Pengertian anggaran sektor publik juga disampaikan oleh *The National Committee on Governmental Accounting United States of America* dalam Rosjidi (2001) dan Arif dkk (2002), bahwa *A budget is a plan of financial operations embodying estimates of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them* dalam Mardiasmo (2002), anggaran publik merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan:

1. Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran/belanja)
2. Berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Partisipasi anggaran menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan pendapat yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran hanya satu dimensi (Douglas & Wier, 2000, 2005; Douglas *et al.*, 2007; Dunk & Perera 1997; Lal, Dunk & Smith 1996; Nouri, 1994; Merchan, 1985 *dalam* Handayani (2009)). Penelitian ini yang melihat hubungan partisipasi anggaran dengan sistem anggaran (*budgetary slack*). Menggunakan tiga item pernyataan, yaitu persepsi responden tentang pengaruh dari rencana anggaran (Merchan, 1981); bagaimana tingkat keterlibatan responden dalam anggaran (Onsi, 1973); dan bahwa anggaran dari setiap departemen dinyatakan final jika departemen tersebut merasa puas dengan anggaran yang ditetapkan itu (Douglas & Wier, 2000, 2005; Douglas *et al.*, 2007).

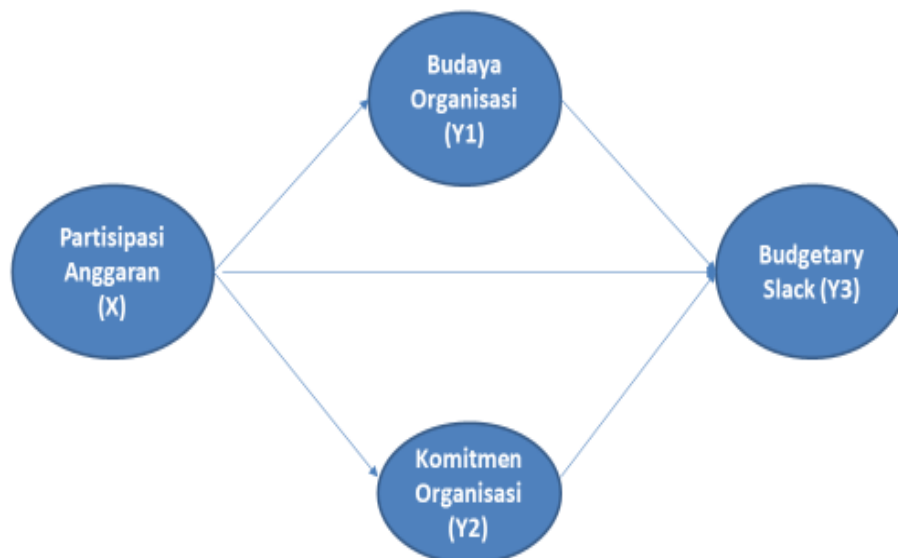
Budgetary slack adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksi (Busch, 2002; Kirby *et al.*, 1991; Lukka, 1968; Ueno & Sekaran, 1992; Waller, 1988). Variabel ini diukur secara kualitatif untuk mengetahui persepsi individu tentang kecenderungannya dalam menciptakan *budgetary slack*. Dua indikator yang digunakan untuk mengukur *budgetary slack* secara kualitatif yaitu: *underestimate revenue and overestimate expenditure*. Onsi (1973) menggunakan indikator tersebut untuk mengukur keberadaan *budgetary slack* di perusahaan manufaktur di New York. Juga digunakan oleh Dunk (1993), kemudian dikembangkan oleh Moore *et al.* (2000), dan temuan-temuan oleh Mardiasmo (2001), serta Handayani (2009). *Underestimate revenue* yaitu kecenderungan eksekutif menetapkan target anggaran di bawah kapasitas produktif yang secara jujur dapat dicapainya. Sedangkan *overestimate expenditure* adalah kecenderungan eksekutif memasukkan *excess*

resource dalam ajuan anggarannya.

Organizational culture is a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning (Robbins, 2007). Budaya organisasi meliputi dimensi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian.

Komitmen karyawan adalah konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang berdampak terhadap keputusan individu untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi atau derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi (Mowday, 2000; Matis & Jacson, 2000; Meyer & Allen, 2007) Dimensi dari variabel komitmen karyawan adalah *affective commitmen*, *continuence commitmen*, dan *normative commitmen*.

Kerangka penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

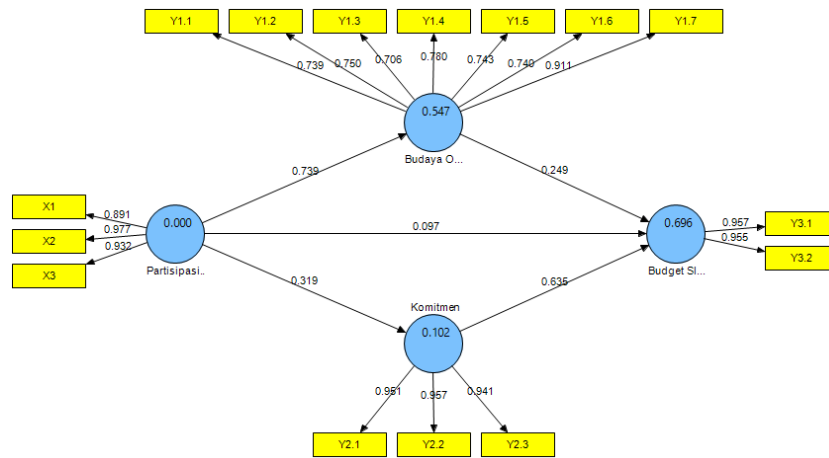
METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive and explanatory survey*, karena akan mendeskripsikan setiap variabel dan menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Sedangkan tipe hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat.

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu untuk mengetahui dan mengkaji variabel-variabel penelitian yang akan diteliti yaitu pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack melalui budaya dan komitmen organisasi. Maka penelitian ini bersifat deskriptif yang akan menjelaskan variabel-variabel terkait dan verifikatif yang dilakukan dengan uji *statistic Structural Equational Modelling (SEM)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

Hasil pengujian hipotesis

Tabel 2. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Partisipasi Anggaran	Budaya Organisasi	0.739	0.051	14.638
Partisipasi Anggaran	Komitmen	0.319	0.091	3.506
Partisipasi Anggaran	<i>Budget Slack</i>	0.097	0.082	1.186
Budaya Organisasi	<i>Budget Slack</i>	0.249	0.088	2.842
Komitmen	<i>Budget Slack</i>	0.635	0.078	8.119

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi, diketahui bahwa nilai *T statistics* sebesar $14.638 > 1.96$, sehingga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen, diketahui bahwa nilai *T statistics* hubungan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen adalah sebesar $3.506 > 1.96$, sehingga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi anggaran terhadap komitmen. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget slack*, diketahui bahwa nilai *T statistics* sebesar $1.186 < 1.96$, sehingga menunjukkan terdapat pengaruh yang tidak signifikan partisipasi anggaran terhadap *budget slack*. Pengaruh budaya organisasi terhadap *budget slack*, diketahui bahwa nilai *T statistics* sebesar $2.842 > 1.96$, sehingga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap *budget slack*. Pengaruh komitmen terhadap *budget slack* diketahui bahwa nilai *T statistics* hubungan sebesar $8.119 > 1.96$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan komitmen terhadap *budget slack*.

Pengujian hipotesis tidak langsung

Tabel 3. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect	Standard Error	T Statistics
Partisipasi Anggaran	Budaya Organisasi	<i>Budget Slack</i>	0.184	0.066	2.790
Partisipasi Anggaran	Komitmen	<i>Budget Slack</i>	0.203	0.063	3.219

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budget slack melalui budaya organisasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.790. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi anggaran terhadap budget slack melalui budaya organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap budget slack.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budget slack melalui komitmen diperoleh nilai T statistics sebesar 3.219. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi anggaran terhadap budget slack melalui komitmen. Oleh karena itu komitmen dinyatakan mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap budget slack.

Konversi diagram jalur ke dalam model struktural

Tabel 4. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Partisipasi anggaran		Budaya organisasi	0.739	
Partisipasi anggaran		Komitmen	0.319	
Partisipasi anggaran	Budaya organisasi	<i>Budget slack</i>	0.097	0.184
Partisipasi anggaran	Komitmen	<i>Budget slack</i>		0.203
Budaya organisasi		<i>Budget slack</i>	0.249	
Komitmen		<i>Budget slack</i>	0.635	

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.739 X_1$$

Dari persamaan di atas dapat diinformasikan bahwa Koefisien *direct effect* partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi sebesar 0.739 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi partisipasi anggaran maka cenderung dapat meningkatkan budaya organisasi.

Persamaan 2 : $Y_2 = 0.319 X_1$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa Koefisien *direct effect* partisipasi anggaran terhadap komitmen sebesar 0.319 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Hal ini berarti semakin tinggi partisipasi anggaran maka cenderung dapat meningkatkan komitmen.

Persamaan 3 : $Y_3 = 0.097 X_1 + 0.249 Y_1 + 0.635 Y_2$

Dari persamaan 3 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien *direct effect* partisipasi anggaran terhadap *budget slack* sebesar 0.097 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *budget slack*. Hal ini berarti semakin tinggi partisipasi anggaran maka cenderung dapat meningkatkan *budget slack*, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.
2. Koefisien *direct effect* budaya organisasi terhadap *budget slack* sebesar 0.249 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budget slack*. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan *budget slack*.
3. Koefisien *direct effect* komitmen terhadap *budget slack* sebesar 0.635 menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budget slack*. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen maka cenderung dapat meningkatkan *budget slack*.
4. Koefisien *indirect effect* partisipasi anggaran terhadap *budget slack* melalui budaya organisasi sebesar 0.184 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budget slack* melalui budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang disebabkan oleh semakin tingginya partisipasi anggaran, cenderung dapat meningkatkan *budget slack*.
5. Koefisien *indirect effect* partisipasi anggaran terhadap *budget slack* melalui komitmen sebesar 0.203 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budget slack* melalui komitmen. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen yang disebabkan oleh semakin tingginya partisipasi anggaran, cenderung dapat meningkatkan *budget slack*.

Efek dominan

Tabel 5. Hasil Analisis Total Koefisien

Eksogen	Endogen	Total
Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	0.451
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.659
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0.492
Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	0.299
Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.505

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Variabel yang memiliki total *coefficient* terbesar terhadap *budget slack* adalah komitmen dengan total *coefficient* sebesar 0.635. Dengan demikian komitmen merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *budget slack*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* di Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* secara positif melalui budaya organisasi. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack* secara positif melalui komitmen organisasi.

Kepada para pengambil keputusan di Kabupaten Pelalawan, disarankan menciptakan budaya organisasi yang mengarah pada pengurangan terjadinya *budget slack*. Karena budaya yang sengaja meninggi-ninggikan APBD pada posisi pembelanjaan dan merendahkan pada posisi penerimaan di luar kewajaran, justru akan merugikan kabupaten tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa ternyata partisipasi anggaran justru tidak signifikan mempengaruhi secara langsung terjadinya *budget slack*. Budaya sangat berperan penting dalam menentukan tinggi atau rendahnya *budget slack* di kabupaten tersebut serta menguatkan komitmen guna mengurangi tingginya *budget slack*, para pegawai yang terlibat pada penyusunan anggaran. Hal itu diperlukan karena agar *budget slack* mampu ditekan ditingkat terendah.

REFERENSI

- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : YKPN, hal 131.
- Allen, Natlie J., John P. Meyer. 1990. "The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18
- Andy Mercuri, Gede., & Asri Dwija Putri, IGAM. 2016. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi." *E-Jurnal Universitas Udayana, Bali*.
- Audia, Melianda Febrina. 2017. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budaya Organisasi, Reputasi dan Etika Terhadap Senjangan Anggaran." <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/15726?show=full>. Diambil pada 13 Agustus 2019.
- Augusty Ferdinand. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. BP. Undip, Semarang

- Baihaqi. 2012. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Manajerial". *Journal Fairness* Vol 1 No 3243-2532012243
- Bagas Wisnu Pamungkas, Made., Pradana Adiputra, Made., & Erni Sulindawati, Ni Luh Gede. 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 Ak Universitas Pendidikan Ganesha. Volume: 2 No: 1.
- Chin-Chun, Su., & Feng-Yu Ni. 2013. "*Budgetary Partisipation and Slack On The Theori.*" *The International Journal of Organizational Innovation* Vol 5 Num 4 April.
- Djasuli, Mohammad., & Fadilah, Noveria Unaini. 2011. "Efek Internaksi Asimetri, Budaya Organisasi, Gorup Cohersiveness dan Motivasi dalam Hubungan Kausal Antara Budgetary Participation and Budgetary Slack." *Proceeding PeSAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Sipil)*, Vol 4. ISSN 1858 2553.
- Dordevic, Biljana. 2004. "Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes." *Economic and Organization*, 2: 111-117.
- Farid, Madjodjo. 2017. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Equilibrium* Vol.3. No.4. Desember 2017.
- Fatmawati, Ifat., & Widyaningsih, Aristanti. 2014. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran: Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagian Variabel Moderating." <https://www.researchgate.net/publication/319104566>. Diambil tanggal 13 Agustus 2019.
- Jason, L. Brown., John, H. Evans III., & Donald, V. Moser. 2009 "*Agency Theory and Participative Budgeting Experiments.*" *JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH* Volume Twenty-One pp. 317-345.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 & 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meyer J. P., Allen, N. J. & Smith C. A. 1993. "Commitment to Organization and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*. 75(4) 538-551.
- Meyer J. P., and Allen, N. J. 1997. "Commitment in the workplace : Theory, research, and application". *Thousand Oaks, CA: Sage Publication*
- Mohd, Nor Yahya., Nik, Nazli Nik Ahmad., & Abdul, Hamid Fatima. "*Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence.*" *International Journal of Public Sector Management* Vol. 21 No. 6, 2008 pp. 658-673 q Emerald Group Publishing Limited 0951-3558 DOI 10.1108/09513550810896523.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1982. "Employee-organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover". *New york: Academic Press*.
- Muthuveloo, Rajendran., & Raduan, Che Rose. 2005. "Typology of Organizational Commitment." *American Journal of Applied Science*, 2 (6): 1078-1081.

- Rahim, Muhammad Reza., & Rahim, Syamsuri. 2019. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Penekanan Anggaran sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Akuntansi Aktual*, Volume 6 Nomor 1, Februari 2019.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Martin. 2007. *Manajemen*. buku 1 dan 2, edisi kedelapan. PT. Indeks.
- Rousseau, D. 1991. "Quantitative assessment of organizational culture". *Group and Organizations Studies*, 15(4), 448-460.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business, A Skill-Building Approach* 4 edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Suleman, H.A. Kahar., Abdul, Rohman., & Anis, Chairi. 2016. "*Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector.*" *The Journal of Applied Business Research* – November/December 2016 Volume 32, Number 6.
- Usman, Ernawaty., paranoan, Selmita., & Sugianto, Sugianto. 2012. "Analisis Budaya Organisasi dan Asimetri Informasi Dalam Senjangan Anggaran." *Jurnal Akutansis Multiparadigma*, Volume 3 Nomor 3.