

THE EFFECT OF PARTICIPATORY BUDGETING, INFORMATION ASYMETRICITY ON THE SLACK BUDGET AND THEIR IMPACT ON COMPANY PERFORMANCE LEVEL

Sabirin ^{1*}

¹ Department of Economics Business Islam, IAIN Pontianak

ARTICLE INFO

ISSN: 2774-4256

Keywords:

Participatory Budgeting, Information Asymmetry, budgetary slack, company performance. (;).

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of participatory budgeting variables and information asymmetry on budgetary slack, and to analyze the effect of participatory budgeting and information asymmetry variables on company performance through budgetary slack. This research is causal (causal research). The study population is all offices of PT Angkasa Pura II (Persero) in Indonesia. The sample consists of a number of members selected from the population. The sampling technique used in this study is non probability sampling, that is total sampling. In this research a descriptive statistical analysis will be performed using path analysis. The results showed that Participatory Budgeting and Information Asymmetry had a significant positive effect on budgetary slack as well as on company performance. The Slack budget has a significant positive effect on company performance. However, the Budgetary Slack in this research model did not succeed in mediating the relationship between Participatory Budgeting and Information Asymmetry on company performance.

Introduction

Sistem penganggaran berbasis kinerja diharapkan mampu mengatasi kelemahan sistem penganggaran tradisional dengan harapan dapat meningkatkan kinerja agen. Namun, upaya tersebut tidaklah mudah karena terdapat aspek perilaku manusia atau kelompok individu yang mencoba untuk mencari keuntungan melalui anggaran, selain itu yang menjadi isu mendasar adalah terdapat berbagai faktor isu etika yang cenderung berdampak pada terciptanya *budgetary slack* (Ashmeade *et al.*: 2017). Kondisi dimaksud berhubungan dengan permasalahan *principal-agency theory* dalam proses penganggaran terkait dengan adanya fenomena senjangan anggaran (*budgetary slack*). Fenomena tersebut tersebut memotivasi kita untuk melihat kondisi pada anggaran sektor publik, karena anggaran sektor publik mempunyai peran yang sangat penting untuk menjamin keberlangsungan dan kesinambungan (sustainability) perekonomian suatu negara. Hal ini dapat dilakukan dengan pengalokasian anggaran sektor publik yang tepat dan efisien.

Tabel berikut ini adalah menggambarkan bagaimana realisasi anggaran pada sektor publik yaitu kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tahun 2014 sampai tahun 2016:

Tabel Realisasi Anggaran Kementerian BUMN

(dalam rupiah)

Tahun	Anggaran Pendapatan Negara	Realisasi Pendapatan Negara	Selisih	%	Anggaran Belanja Negara	Realisasi Belanja Negara	Selisih	%
2014	-	3.744.669.136	3.744.669.136	100	123.456.840.000	97.426.365.214	- 26.030.474.786	-27
2015	1.313.004.000	13.581.030.232	12.268.026.232	90	148.072.303.000	124.755.092.988	- 23.317.210.012	-19
2016	1.313.004.000	1.908.837.588	595.833.588	31	190.799.181.000	177.946.666.000	- 12.852.515.000	-7

sumber : www.bumn.go.id.2017.

Berdasarkan informasi pada tabel tersebut, dapat diasumsikan bahwa realisasi pendapatan negara cenderung melebihi anggaran pendapatan negara sebaliknya realisasi belanja negara dibawah anggaran belanja negara. Fenomena tidak optimalnya realisasi anggaran tersebut tidak sejalan dengan prinsip anggaran. Berdasarkan informasi laporan tersebut peneliti menduga adanya faktor unsur ketidakpastian dalam memproyeksi anggaran pendapatan maupun anggaran belanja, kemungkinan adanya praktek *budgetary slack* dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan tersebut di atas, terdapat kemungkinan bahwa di Kementerian BUMN mengalami *budgetary slack* dalam perencanaan penganggaran pendapatan dan anggaran belanja. *Budgetary slack* dapat terjadi ketika para penyusun anggaran dengan sengaja mengestimasi target pendapatan lebih rendah dari kemampuan sebenarnya atau mengestimasi biaya lebih tinggi daripada perkiraan terbaiknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang disusun pada Kementerian Negara/Lembaga diduga melebihi dari yang sebenarnya dibutuhkan atau dengan kata lain terdapat *slack* anggaran.

Mengingat salah satu fungsi anggaran sebagai alat untuk mengukur kinerja, partisipasi anggaran dianggap salah satu faktor perilaku individu yang dapat mempengaruhi dalam penilaian kinerja. Faktor keterlibatan (partisipasi) dalam penyusunan anggaran dimaksud juga dianggap memberikan dampak terciptanya fenomena *budgetary slack*. Harahap, Zulkifli dan Budiarmans Hasibuan (2012) melakukan penelitian dengan hasil penelitian menunjukkan *budgetary slack* dan interaksi antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack* mempunyai arah yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Selain penganggaran partisipatif, faktor perilaku individual lainnya adalah asimetri informasi. Asimetri informasi terjadi karena manajer (agent) lebih superior dalam menguasai informasi dibanding principal (pemilik atau pemegang saham). Suhendah, Rousilita & Elsa Imelda (2012) melakukan pengujian asimetri informasi

terhadap kinerja pada perusahaan manufaktur yang *go public* dari tahun 2006-2008. Lebih lanjut hasil penelitian ini menyebutkan bahwa asimetri informasi yang tinggi akan mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan dan sebaliknya. Penelitian lain (Nurhayati Fitriana; 2013, Alfebriano; 2013, Irfan et al, 2016), hasil penelitian memperlihatkan bahwa informasi asimetris berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dengan objek penelitian yang berbeda. Penelitian ini dilakukan pada PT Angkasa Pura II (Persero) yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh parsial variabel penganggaran partisipatif dan asimetri informasi terhadap *budgetary slack*, untuk menganalisis pengaruh parsial variabel *budgetary slack* terhadap tingkat kinerja perusahaan untuk menganalisis pengaruh parsial variabel penganggaran partisipatif terhadap kinerja perusahaan melalui *budgetary slack*, serta untuk menganalisis pengaruh parsial variabel asimetri informasi terhadap kinerja perusahaan melalui *budgetary slack* pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Literature Review

Teori Agensi

Model keagenan sederhana menurut Carr & Brower (2000), mengasumsikan dua pilihan dalam suatu kontrak: (1) behavior – based, yakni prinsipal harus memonitor perilaku agen dan (2) outcome – based, yakni adanya insentif untuk memotivasi agen untuk mencapai kepentingan prinsipal. Carr & Brower (2000) memberi penegasan bahwa: “Opportunism implies that whenever cooperation among people requires one party (principal) to delegate responsibility to another (agency), losses due to to agent self-interest can be expected to result.” Pada perusahaan publik masalah keagenan akan terjadi bilamana kepentingan Principal Perusahaan yaitu misalnya Para Pemegang Saham, Dewan Direksi dan atau Manajemen, sebagai pihak-pihak yang berkepentingan dengan kinerja perusahaan, memiliki tujuan yang berbeda tentang bagaimana perusahaan dijalankan.

Penjelasan konsep *budgetary slack* dapat dimulai dari pendekatan *agency theory*. Praktek *budgetary slack* dari prespektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan Principal yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaki. *Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi

apabila atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony Govindarajan: 2005).

Jika bawahan (agent) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk kepentingan perusahaan. Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik di antara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian reward perusahaan didasarkan kepada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi bias agar anggaran dapat mudah dicapai dan mendapatka reward berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya budgetary slack.

Penganggaran Partisipatif

Partisipasi Anggaran adalah suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Dunk, 1993).

Adanya partisipasi anggaran merupakan salah satu karakteristik dari sistem penganggaran yang baik (Hansen dan Mowen, 2009:276). Partisipasi anggaran memberikan peluang bagi manajer tingkat menengah dan bawah untuk berpartisipasi dalam penyusunan dokumen anggaran. Dalam hal ini mereka tidak hanya mendapatkan beban anggaran seperti halnya penganggaran sistem top-down melainkan dapat berpartisipasi untuk merancang anggaran tersebut agar lebih berkualitas. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Dengan adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar.

Akan tetapi, disamping dampak positif dalam melakukan partisipasi anggaran, terdapat pula masalah potensial terkait partisipasi anggaran. Hansen dan Mowen (2009:277) menyebutkan setidaknya terdapat dua masalah potensial dalam partisipasi anggaran, yaitu:

Budgetary Slack

Budgetary slack terjadi apabila penyusun anggaran tingkat bawah dengan sengaja mengestimasi target penerimaan terlalu rendah atau menyusun anggaran belanja terlalu tinggi. Hal ini bertujuan agar mereka dapat mencapai target anggaran tersebut dengan mudah. Tindakan ini merugikan bagi perusahaan/instansi karena seharusnya sumber daya tersebut dapat dialokasikan untuk membiayai kegiatan lain yang lebih prioritas.

Karena anggaran yang disusun akan dinilai untuk menilai kinerja manajer, maka terdapat kemungkinan timbulnya kecenderungan manajer untuk menciptakan slack anggaran sehingga anggaran menjadi lebih mudah untuk dicapai. Menurut Merchant (1985) terjadinya disfunctional behavior yang mengarah pada terjadinya slack anggaran merupakan upaya seseorang untuk menerima sumber-sumber ekonomi melebihi yang diperlukan atau mengurangi kemampuan produktifitas.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa budgetary slack merupakan suatu tindakan pendapatan sari estimasi terbaik yang dicapai, dan menaikkan biaya dari yang seharusnya dikeluarkan sehingga anggaran yang dihasilkan lebih mudah tercapai. Budgetary slack dapat terjadi, jika kinerja bawahan dinilai berdasarkan target anggaran, sehingga bawahan akan menyusun target anggaran dibawah dari estimasi terbaik dari organisasi dengan tujuan agar anggaran mudah dicapai sehingga kinerja bawahan terlihat baik.

Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan kondisi di mana ada ketidakseimbangan perolehan informasi antara pihak manajemen sebagai penyedia informasi (prepaper) dengan pihak pemegang saham dan stakeholder pada umumnya sebagai pengguna informasi (user) atau dengan kata lain bahwa asimetri informasi terjadi apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk local maupun informasi pribadi (Dunk, 1993).

Young (1985) mengungkapkan bahwa adanya informasi asimetri dapat menyebabkan bawahan mengecilkan kemampuan kerja mereka atau memperbesar kebutuhan sumber daya mereka. Dalam hal ini, informasi asimetri dapat menyebabkan kecenderungan manajer/staf untuk melakukan budgetary slack. Informasi asimetri seyogyanya dapat dikurangi melalui pengawasan desain sistem informasi yang lebih baik. Anggaran yang dilaporkan seharusnya sama dengan kinerja yang diharapkan sehingga tujuan adanya perencanaan dapat tercapai. Namun demikian, pada kondisi terdapat informasi asimetri antara atasan dengan bawahan, maka bawahan akan berusaha untuk membuat informasi yang bias dalam proses partisipasi anggaran. Hal ini dilakukan agar anggaran yang mereka buat dapat lebih

mudah untuk dicapai (Schiff and Lewin, 1970). Selanjutnya dalam dokumen penganggaran, pada sisi belanja mereka kemungkinan akan membuat estimasi kebutuhan anggaran yang lebih besar daripada yang dibutuhkan, sedangkan pada sisi penerimaan mereka akan membuat estimasi penerimaan yang lebih rendah daripada kemampuan mereka yang sebenarnya untuk merealisasikan penerimaan tersebut. Perilaku tersebut yang akan membawa kepada terjadinya budgetary slack.

Dengan kondisi tersebut maka manajer dapat terpicu untuk melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan keinginan dan kepentingan untuk memaksimalkan utility bagi dirinya karena informasi yang lebih banyak dimilikinya. Sedangkan bagi pemilik modal dalam hal ini investor, akan sulit untuk mengontrol secara efektif tindakan yang dilakukan oleh manajemen karena hanya memiliki sedikit informasi yang ada. Manajer sebagai pengelola perusahaan lebih banyak mengetahui informasi internal dan prospek perusahaan di masa yang akan datang dibandingkan pemilik (pemegang saham). Oleh karena itu sebagai pengelola, manajer berkewajiban memberikan sinyal mengenai kondisi perusahaan kepada pemilik. Sinyal yang diberikan dapat dilakukan melalui pengungkapan informasi akuntansi seperti laporan keuangan.

Kinerja Perusahaan

Menurut Withmore (1997: 104) kinerja perusahaan adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang maupun kelompok. Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan seseorang atau kelompok dalam bekerja atau dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, withmore menjelaskan kinerja dan mengelompokkannya kedalam dua kegiatan yaitu: menetapkan standar tertinggi orang itu sendiri yang melampaui apa yang diminta dan yang diharapkan dan suatu perbuatan, suatu prestasi dan suatu pameran umum keterampilan seseorang yang diekspresikan penuh potensi.

Pendapat ahli lainnya seperti Robbins (1994: 237-238), mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai ukuran dari hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang telah disetujui Bersama. Sedangkan menurut Paterson (1964: 187) menjelaskan, kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui suatu. Pekerjaan ini menjelaskan bahwa kinerja terkait dengan kompetensi. Hal ini senada dengan pengertian yang ditegaskan oleh David Fitt dalam Uno & Lamatenggo (2015:120) yang menyatakan bahwa kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang

berhubungan dengan peranan perseorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi, apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.

Demikian halnya Schermerhorn et al (1990: 309) mendefinisikan kinerja adalah kuantitas dan kualitas prestasi tugas dari seseorang atau kelompok. Senada dengan pendapat tersebut, Luthans dalam Uno & Lamatenggo (2015:121) dengan pendekatan tingkah laku menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas seseorang yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan realisasi atau perencanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen dalam standar ukuran tertentu yang dapat dinilai dan dievaluasi baik secara kuantitas maupun secara kualitas atas kompetensi seseorang atau kelompok pada suatu perusahaan.

Method

Penelitian ini bersifat kausal (*causal research*) dan bersifat tidak diatur (*noncontrived setting*) atau penelitian korelasional yang selalu dilakukan dalam situasi tidak diatur sehingga penelitian ini juga dapat dikategorikan pada penelitian studi lapangan (*field study*). Variable yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen (X), dependen (Y) dan variabel dependent (Z). Variabel independen terdiri dari Penganggaran Partisipatif (X_1) dan Asimetri Informasi (X_2). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Budgetary Slack* (Y_1). Sedangkan Variabel eksogen dalam penelitian ini yaitu Tingkat Kinerja Perusahaan (Z).

Populasi penelitian adalah seluruh Kantor PT Angkasa Pura II (Persero) yang terdiri dari 1 (satu) Kantor Pusat dan 13 (tiga belas) Kantor Cabang di seluruh Indonesia. Sampel penelitian ini adalah Manajer Tingkat Menengah (*Assistant of Vice President*), Manajer Tingkat Bawah (*Senior Officer, Junior Manager*) serta Pelaksana Senior dan atau Pelaksana Junior pada Unit Spesifikasi Teknis PT Angkasa Pura II (Persero). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, yaitu *total sampling*. Responden dalam penelitian di setiap unit analisis terdiri dari 1 (satu) orang *Assistance of Vice Presiden* atau setara manajer, 1 (satu) orang *senior officer* atau setara *Assistance manager* dan 1(satu) orang pelaksana senior dan atau pelaksana junior.

Sumber data pada penelitian ini adalah sumber primer dengan menggunakan kuesioner. Sebelum instrumen digunakan terlebih dahulu melakukan pengujian

ketepatan instrument. Uji yang dilakukan adalah (1) Uji Validitas (*test of validity*) dan (2) Uji Reliabilitas (*test of reliability*) dan (3) Uji Asumsi Klasik yang meliputi uji Normalitas, Multikolinieritas, dan Heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis statistik menggunakan *path analysis*. Model *path analysis* menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:2), digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

Bentuk persamaan jalur dalam *path analysis* adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$
$$Z = a + bX_1 + bX_2 + by + e$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen yaitu budgetary slack, Z = Variabel dependen yaitu kinerja perusahaan, X_1 = Variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif, X_2 = Variabel independen yaitu Asimetri Informasi, b = Koefisien regresi, a = Koefisien konstanta, e = Variance

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:116), langkah-langkah menguji *path analysis* adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis dan persamaan structural
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi :
3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
 - a. Kaidah pengujian signifikansi : Program SPSS
 - Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0.05 \leq Sig]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
 - Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0.05 \geq Sig]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.
4. Menghitung koefisien jalur secara individu

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

 - Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0.05 \leq Sig]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
 - Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0.05 \geq Sig]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.
5. Meringkas dan menyimpulkan.

Result and Discussion

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan metode Analisis korelasi. Perhitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Nilai batas korelasi yang digunakan adalah lebih besar dari 0,3 atau signifikansi yang berada di bawah 0,05 menunjukkan sebagai item yang valid. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam setiap variabel memiliki nilai korelasi di atas 0,3 dan signifikansi dibawah 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa item angket semua Variabel valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Penganggaran Partisipatif	0,872	Reliabel
Asimetri Informasi	0,768	Reliabel
<i>Budgetary Slack</i>	0,763	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0,736	Reliabel

Sumber : SPSS 23, data diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh hasil perhitungan yang menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,700. Artinya data yang dipergunakan dalam penelitian ini reliabel atau dapat dipercaya sehingga dapat dilanjutkan pada analisis berikutnya.

Hasil Uji Normalitas

Penelitian ini melakukan pengujian asumsi yaitu uji normalitas dengan uji Kolmogorov Smirnov. Hasil uji normalitas ditunjukkan dibawah ini

Tabel Hasil Uji Normalitas dengan Uji One Sample Kolmogorov-Smirnov

N	257
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200 ^c

Sumber : SPSS 23, data diolah

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig* yang dihasilkan dari *Kolmogorov-Smirnov Test* bernilai sebesar 0,200 yang berarti berada di atas batas maksimum error yaitu 0,05 atau probabilitas $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data di atas memiliki residu berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Salah satu uji statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah Uji Glejser. Berikut ini akan disajikan perhitungan yang menunjukkan pengujian heterokedastisitas:

Tabel Ringkasan Hasil Uji Heterokedastisitas Melalui Uji Gletser

Variabel	Sig	Keterangan
X1	0,554	Tidak terjadi Heterokedastisitas
X2	0,230	Tidak terjadi Heterokedastisitas
Y	0,120	Tidak terjadi Heterokedastisitas

Sumber : SPSS 23, data diolah

Masing-masing variabel berada di atas batas maksimum error yaitu 0,05 atau probabilitas $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data di atas dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas. Hasil ini konsisten dengan uji sebelumnya.

Hasil Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya Multikolinieritas didalam model regresi dilihat dari hubungan antar variabel bebas yg ditunjukkan oleh angka *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai = 0.10 atau sama dengan nilai VIF =10. Berikut ini akan disajikan perhitungan yang menunjukkan pengujian multikolinieritas. Pengujian dilakukan dengan bantuan *software SPSS Statistics* diperoleh hasil uji Multikolinieritas sebagai berikut:

Tabel Ringkasan Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X1	0,169	5.915	Tidak terjadi Multikolinieritas
X2	0,176	5.672	Tidak terjadi Multikolinieritas
y	0,834	1.199	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber :SPSS 23, data diolah

Dari output di atas terlihat bahwa semua variabel independen memiliki *tolerance value* atau nilai toleransi kurang dari 1 dan VIF kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas diantara variabel-variabel independen sehingga data yang diperoleh dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil Analisis Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 (satu) digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel mediasi (*intervening*). Hasil pengolahan *software SPSS Statistics* untuk analisis regresi berganda disajikan pada tabel berikut:

Tabel Hasil Output Regresi Berganda

Model	B	Standardized Coefficients	T	Sig
Constant	15.080	-	7.794	0,000
X1	0,437	0,671	4.753	0,000
X2	0,259	0,320	2.265	0,025

Sumber : SPSS 23, data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel tersebut diperoleh bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 15.080 + 0,671X_1 + 0,320X_2 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi Penganggaran Partisipatif sebesar 0,671 menyatakan bahwa setiap penambahan Penganggaran Partisipatif sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan *Budgetary Slack* sebesar 0,671.
- b. Koefisien regresi Asimetri Informasi sebesar 0,320 menyatakan bahwa setiap penambahan Integritas Auditor sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan *Budgetary Slack* sebesar 0,320.

Analisis Uji Parsial (T)

Dengan $df = 131 - k - 1 = 131 - 2 - 1 = 128$, maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,660. Dari tabel di atas diketahui untuk variabel Penganggaran Partisipatif (X_1) memiliki t_{hitung} sebesar 4.753 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 1,660 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 4.753 > 1.660$. Sementara itu nilai signifikansi Penganggaran Partisipatif adalah 0,000 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_{01} diterima, ini berarti secara parsial Penganggaran Partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Budgetary Slack*.

Asimetri Informasi (X_2) diketahui memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,265 apabila dibandingkan dengan nilai t_{tabel} 1,660 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,265 > 1,660$. Sementara itu nilai signifikansi Asimetri Informasi (X_2) adalah 0,025 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,025 < 0,05$. Dengan demikian H_{02} ditolak, ini berarti secara parsial Asimetri Informasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Budgetary Slack*.

Analisis Koefisien Determinasi

Uji R^2 digunakan untuk mengetahui presentase pengaruh variabel bebas (variabel independen) yang dimasukkan ke dalam model yang mempengaruhi variabel terikat (variabel dependen), dan variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini mempengaruhi persentasenya yang lain.

Tabel Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,444	0,197	0,185	3.90060

Sumber : SPSS 23, data diolah.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi atau Adjusted R² bernilai sebesar 0,185 atau 18,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat sebesar 18.5%, sisanya 81.5% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model regresi di atas.

Analisis Regresi Model 2

Analisis regresi model 2 (dua) digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Pada analisis regresi model 2 persamaan strukturalnya adalah :

$$Z = a + bX_1 + bX_2 + by + e$$

Keterangan : Y = Variabel dependen yaitu budgetary slack, Z = Variabel dependen yaitu kinerja perusahaan, X₁ = Variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif, X₂ = Variabel independen yaitu Asimetri Informasi, b = Koefisien regresi, a = Koefisien konstanta, e = Variance

Hasil pengolahan *software SPSS Statistics* untuk analisis regresi berganda disajikan pada tabel berikut:

Tabel Hasil Output Regresi Berganda

Model	B	Standardized Coefficients	T	Sig
Constant	42.488	-	12,756	0,00
X1	0,326	0,334	2,719	0,007
X2	0,780	0,619	4,978	0,00
Y	0,278	0,240	3,090	0,00

Sumber : SPSS 23, data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.20, diperoleh bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 42.488 + 0,334X_1 + 0,619X_2 + 240Y + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi Penganggaran Partisipatif sebesar 0,334 menyatakan bahwa setiap penambahan Penganggaran Partisipatif sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan sebesar 0,334.

- b. Koefisien regresi Asimetri Informasi sebesar 0, 619 menyatakan bahwa setiap penambahan Integritas Auditor sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan sebesar 0, 619.
- c. Koefisien regresi *Budgetary Slack* sebesar 0, 240 menyatakan bahwa setiap penambahan Integritas Auditor sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan sebesar 0, 240.

Hasil Uji Parsial (T)

Dengan $df = 131 - k - 1 = 131 - 3 - 1 = 137$, maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,660. Dari tabel diatas diketahui untuk variabel Penganggaran Partisipatif (X1) memiliki t_{hitung} sebesar 2.719 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 1,660 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 2.719 > 1.660$. Sementara itu nilai signifikansi Penganggaran Partisipatif adalah 0,007 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,007 < 0,05$. Dengan demikian H_{04} ditolak, ini berarti secara parsial Penganggaran Partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Asimetri Informasi (X2) diketahui memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,978 apabila dibandingkan dengan nilai t_{tabel} 1,660 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 4,978 > 1,660$. Sementara itu nilai signifikansi Asimetri Informasi (X2) adalah 0,025 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_{05} ditolak, ini berarti secara parsial Asimetri Informasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Budgetary Slack (Y) diketahui memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,090 apabila dibandingkan dengan nilai t_{tabel} 1,660 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,090 > 1,660$. Sementara itu nilai signifikansi *Budgetary Slack* (Y) adalah 0,002 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,002 < 0,05$. Dengan demikian H_{06} ditolak, ini berarti secara parsial *Budgetary Slack* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Analisis Koefisien Determinasi

Uji R2 digunakan untuk mengetahui presentase pengaruh variabel bebas (variabel independen) yang dimasukkan ke dalam model yang mempengaruhi variabel terikat (variabel dependen), dan variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini mempengaruhi persentasenya yang lain.

Tabel Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.516	0.266	0.249	5.56019

Sumber : SPSS 23, data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi atau Adjusted R² bernilai sebesar 0,249 atau 24,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat sebesar 24,9%, sedangkan sisanya 75.1% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model regresi di atas.

Analisis Jalur Pengaruh Penganggaran Partisipatif dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Pada analisis ini akan dijelaskan hasil persamaan analisis jalur untuk menghitung pengaruh Penganggaran Partisipatif (X1) , Asimetri Informasi (X2) dan *Budgetary Slack* (Y) terhadap Kinerja Perusahaan (Z) pada PT Angkasa Pura II (Persero) melalui persamaan structural.

1. Persamaan Struktural

Berikut ini persamaan struktural untuk variable X1, X2 dan Y terhadap Z :

Tabel Persamaan Struktural antara Penganggaran Partisipatif (X1), dan Asimetri Informasi (X2) dan *Budgetary Slack* (Y) Terhadap Kinerja Perusahaan (Z)

Model	B	Standardized Coefficients	T	Sig
Constant	42.488	-	12,756	0,00
X1	0,326	0,334	2,719	0,007
X2	0,780	0,619	4,978	0,00
Y	0,278	0,240	3,090	0,00

Sumber : SPSS 23, data diolah

Persamaan yang diperoleh dari perhitungan berdasarkan dengan menggunakan program SPSS 23, diperoleh persamaan strukturnya yaitu

$$Z = a+bX_1+ bX_2+by+e$$

Keterangan :

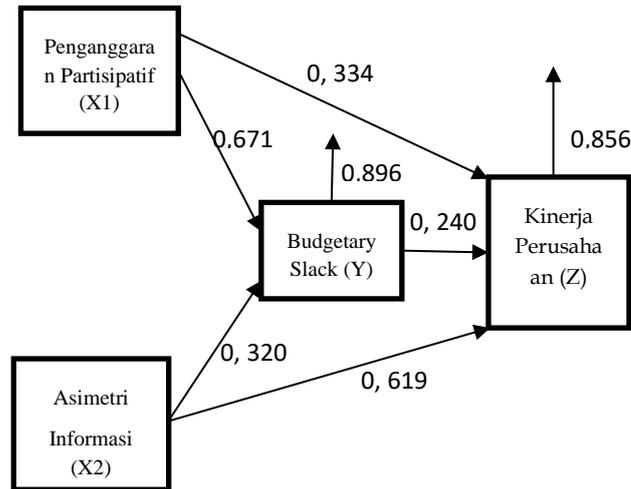
Y = Variabel dependen yaitu budgetary slack, Z = Variabel dependen yaitu kinerja perusahaan, X₁ = Variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif, X₂ = Variabel independen yaitu Asimetri Informasi, b = Koefisien regresi, a = Koefisien konstanta, e = Variance

2. Diagram Jalur

Berdasarkan Tabel diatas, maka diperoleh diagram jalur antara sebagai berikut

:

Gambar
Struktur Hubungan Kausal Locus of Control (X1), Integritas Auditor (X2)
terhadap Kualitas Pengendalian Internal (Y)



3. Koefesien Jalur

Besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel terikat ke variabel bebas tertentu, dinyatakan oleh besarnya nilai numerik koefisien jalur dari terikat ke bebas. Berdasarkan gambar di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai ρ_{yx1Y} sebesar 0,671
- Nilai ρ_{yx2Y} sebesar 0,320
- Nilai ρ_{yYZ} sebesar 0,240
- Nilai ρ_{yx1Z} sebesar 0,334
- Nilai ρ_{yx2Z} sebesar 0,619

Berdasarkan gambar di atas, maka variabel eksogenus terhadap variabel endogenus dapat dihitung sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung tidak langsung

a. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Perusahaan Pengaruh langsung

$$(X1, Z) = 0,334.$$

Pengaruh tidak langsung (melalui *Budgetary Slack*)

$$X1 * Y = (0,671) * (0,240) = 0.16104$$

Apabila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan sebenarnya adalah hubungan tidak langsung atau variabel mediating.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ikatan structural berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,334 > 0,161$)

- b. Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pengaruh langsung

$$(X_2, Z) = 0,619$$

Pengaruh tidak langsung (melalui *Budgetary Slack*)

$$X_2 * Y = (0,320) * (0,240) = 0,0768$$

Apabila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan sebenarnya adalah hubungan tidak langsung atau variabel mediating.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ikatan structural berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung ($0,619 > 0,0768$)

2. Pengaruh Total

⇒ Pengaruh total Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Perusahaan :

$$0,334 + 0,16104 = 0,49504 (49,5\%)$$

⇒ Pengaruh total Asimetri Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan :

$$0,619 + 0,0768 = 0,6958 (69,5\%)$$

3. Pengaruh variabel lain di luar penelitian :

$$= 100 - R\text{square} = 100 - 26,6 = 73,4\%$$

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Budgetary Slack pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa Penganggaran Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack*, yang artinya semakin baik Penganggaran Partisipatif maka semakin tinggi pula *Budgetary Slack*. Penyusunan anggaran pada Unit Spesifikasi Teknis (UST) pada PT Angkasa Pura II (Persero) menggunakan pendekatan *participative budget*. Pendekatan ini melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran. Melalui partisipasi, bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya, sehingga atasan dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang menyatakan bahwa Penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap *Budgetary Slack*. Irfan et al. (2016). Alasannya bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung akan melonggarkan anggaran yang disusun agar mudah dicapai.

Walaupun penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya. Menjadi sangat penting untuk memperhatikan system penganggaran partisipatif yang telah diterapkan. Dalam penganggaran yang harus dicapai adalah bagaimana pemerataan serta pemanfaatannya.

Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa Asimetri Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack*, yang artinya semakin tinggi Asimetri Informasi maka semakin tinggi pula *Budgetary Slack*. **Asimetri informasi** merupakan kondisi di mana ada ketidakseimbangan perolehan informasi antara pihak manajemen sebagai penyedia informasi (**PREPAPER**) dengan pihak pemegang saham dan stakeholder pada umumnya sebagai pengguna informasi (**USER**) atau dengan kata lain bahwa **asimetri informasi** terjadi apabila informasi yang dimiliki bawahan melebihi informasi yang dimiliki atasannya, termasuk lokal maupun informasi pribadi.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Nurhayati Fitriana; 2013, Alfebriano; 2013, Irfan et al, 2016, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat asimetri informasi dapat mempengaruhi bawahan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan *budgetary slack*.

Dengan demikian, semua hal diatas dapat mendukung hasil dari penelitian ini yang mengungkapkan bahwa Asimetri Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack* pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Pengaruh Budgetary Slack Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa *Budgetary Slack* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, yang artinya semakin tinggi *Budgetary Slack* maka semakin baik pula Kinerja Perusahaan. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang menyatakan bahwa *Budgetary Slack* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kramer dan Hartmann (2014 menemukan bahwa orientasi TD dalam penerbitan pedoman meningkatkan pertukaran ekonomi dan bahwa orientasi BU dalam pengembangan proposal anggaran awal meningkatkan pertukaran sosial, yang pada gilirannya dengan kondisi mengurangi tingkat *slack* maka akan meningkatnya kinerja perusahaan.

Walaupun hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya. Yang harus di ingat adalah terjadinya *budgetary slack* dalam suatu organisasi diasumsikan sebagai refleksi atas ketidakmampuan pemimpin dalam menyelesaikan konflik tujuan organisasi yang menyebabkan sulitnya pencapaian kinerja organisasi.

Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budgetary Slack pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Budgetary Slack dalam model penelitian ini tidak memediasi hubungan antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja perusahaan. Variabel *Budgetary Slack* tidak mengakibatkan variable Penganggaran Partisipatif mempengaruhi Kinerja perusahaan secara tidak langsung. Hal ini ditunjukkan nilai dari pengaruh tidak langsung pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja perusahaan melalui *Budgetary Slack* lebih kecil dari nilai pengaruh langsung variable penganggaran partisipatif terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budgetary Slack pada PT Angkasa Pura II (Persero).

Budgetary Slack dalam model penelitian ini tidak memediasi hubungan antara Asimetri Informasi terhadap kinerja perusahaan. Variabel *Budgetary Slack* tidak mengakibatkan variable Asimetri Informasi mempengaruhi Kinerja perusahaan secara tidak langsung. Hal ini ditunjukkan nilai dari pengaruh tidak langsung pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja perusahaan melalui *Budgetary Slack* lebih kecil dari nilai pengaruh langsung variable Asimetri Informasi terhadap kinerja perusahaan.

Acknowledgment

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan yaitu penganggaran partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap *Budgetary Slack* Studi kasus pada PT Angkasa Pura II. Secara statistik Asimetri Informasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Budgetary Slack* Studi kasus pada PT Angkasa Pura II. *Budgetary Slack* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja perusahaan Studi kasus pada PT Angkasa Pura II. Penganggaran partisipatif berpengaruh positif secara langsung pada kinerja perusahaan Studi kasus pada PT Angkasa Pura II. Asimetri Informasi tidak berpengaruh secara tidak langsung langsung pada kinerja perusahaan Studi kasus pada PT Angkasa Pura II.

Sistem penganggaran berbasis kinerja diharapkan mampu mengatasi kelemahan sistem penganggaran tradisional dengan harapan dapat meningkatkan kinerja agen.

Namun, upaya tersebut tidaklah mudah karena terdapat aspek perilaku manusia atau kelompok individu yang mencoba untuk mencari keuntungan melalui anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka hal yang dapat dilakukan adalah manajemen harus mampu memahami dan mempraktekan apa yang dimaksud dengan Penganggaran partisipatif. Partisipasi anggaran ini mampu memberikan peluang bagi manajer tingkat menengah dan bawah untuk berpartisipasi dalam penyusunan dokumen anggaran. Dalam hal ini mereka tidak hanya mendapatkan beban anggaran seperti halnya penganggaran sistem *top-down* melainkan dapat berpartisipasi untuk merancang anggaran tersebut agar lebih berkualitas. Penting bagi manajemen untuk mematuhi standar penganggaran yang telah disepakati. Penganggaran yang disiapkan harus memuat daftar kebutuhan dan daftar target yang hendak ingin dicapai, agar muara organisasi lebih jelas, terukur, dan lebih berkualitas. Manajer tidak boleh memanfaatkan momentum penganggaran sebagai cara untuk mengamankan diri sendiri dengan cara menyusun target yang mudah untuk dicapai agar terlihat berkinerja baik.

References

- Adnan et al. 2017. *"The Effect of Budgetary Slack on The SKPD Performance With Organizational Commitment And Capacity Of Individuals As Variable Moderation.*
- Argote Linda, Greve R. Henrich. 2007. *A behavioural theory of the firm-40 years and counting: introduction and impact. Organization science, vol.18 no.3, may-june 2007, pp 337-349.*
- Asak A.R.P. 2014. Kemampuan asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, budget emphasis dan kapasitas individu sebagai variable moderasi terhadap partisipasi anggaran pada *budgetary slack* (Studi kasus pada SKPD di Kabupaten Badung).
- Ashmeade et al. 2017. *Ethical concern of budgerary slack creation. Journal of accounting, ethics and public policy, Volume 18, No. 3 (2017).*
- Astika et al. 2016. Pengaruh penganggaran partisipatif pada *budgetary slack* dengan komitmen organisasi, *internal locus of control*, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variable pemoderasi (E-jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana 5.9).
- Bradshaw, J., Hills, J., Hunt, C., & Khanna, B. (2007). Can budgetary slack still prevail within New Zealand's new public management? Working Paper Series Working Paper no. 53

- Brahmayanti, Shofiana dan Mahfud Sholihin. "Pengaruh Reputasi dalam Hubungan Antara Asimetri Informasi dengan Budgetary slack dibawah Metode Truth Inducing". Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol.21, No.2, 2006.
- Brownell, Peter. 1982. *A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*. *The Accounting Review*, October, 766-777.
- Chong and chong. 2002. *Budget Goal Commitment and Information Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. 2014. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Darwis, Herman. 2012. *Penganggaran Partisipatif: Meningkatkan Kinerja Atau Mendorong Perilaku Disfungsional*.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Menggunakan SPSS*. Penerbit BP UNDIP, Semarang.
- Harahap, Zulkifli dan Budiarmans Hasibuan. 2012. "Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan budgetary slack sebagai variabel moderating pada perusahaan - perusahaan perkebunan nasional (PTPN) wilayah Sumatera Utara". Medan.
- Irfan et al. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran & Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 17 No. 2, Hlm: 158-175, Juli 2016.
- Kramer Stephan and Hartmann H.G. Frank. 2014. How Top-Down and Bottom-Up Budgeting Affect Budget Slack and Performance Through Social and Economic Exchange Abacus, Vol. 50, Issue 3, pp. 314-340, 2014.
- Maiga, A.S. et al. 2014. *Assessing the impact of Budgetary participation on Budgetary outcomes: the role of information technology for enhanced communication and activity-based costing*, *Journal of Management Control*, Vol. 25, No. 1 (2014), 5-32.
- M. Munandar. 2001. "Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja", Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2007, *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, cetakan pertama, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sabirin, Yuyu Nurhayati Sri. 2019. Pengaruh *Locus of Control*, Integritas Auditor, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Studi Kasus Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung. *Jurnal Akuntansi Dewantara*. VOL. 3 NO. 1 APRIL 2019.
- Sekaran, Uma & Bouge, Roger. 2017. *Metode penelitian untuk bisnis. Pendekatan pengembangan keahlian*. Penerbit salemba empat, Jakarta.

- Suhendah, Rousilita & Elsa Imelda. (2012). *Pengaruh informasi asimetri, kinerja masa kini dan kinerja Masa depan terhadap earnings management pada perusahaan Manufaktur yang go public dari tahun 2006-2008*, Jurnal Akuntansi/Volume XVI, No. 02, Mei 2012: 262-279.
- Sujana, I Ketut, 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary slack*. Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis. Vol: 5. No. 2.
- Uno, B. Hamzah & Lamatenggo Ninan. 2015. Teori Kinerja dan Pengukurannya. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Yilmaz dan Ozer. 2011. *“Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budgetary Slack” Business and Economics Research Journal Vol II Number 4.2011*