

PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN BROAD SCOPE DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN

ARYA PRADIPTA

STIE Trisakti
arya@stietrisakti.ac.id

Abstract: *This research examines the moderating effect of management accounting system broadscope and organization commitment on the relationship between the budget participation and budgetary slack. Eighty nine business unit managers from manufacturing industry in Jakarta, Bogor, Tangerang and Karawang had participated in this research. The collecting data used a questionnaire survey via contact person, electronic mail, interviews and post. Data were analyzed using two-way analysis of variance. The results showed that the effects of the budget participation and budgetary slack were not dependent on the management accounting system broadscope and organization commitment..*

Keywords: Broadscope, Organization Commitment, Budget Participation, and Budgetary Slack

PENDAHULUAN

Perusahaan sebagai suatu entitas yang bertujuan untuk memperoleh laba maka perusahaan harus dapat melakukan perencanaan dalam pengalokasian sumber daya yang dimilikinya sebaik mungkin. Oleh sebab itu diperlukan suatu perencanaan dalam pengalokasikan sumber daya sebaik mungkin dengan cara melakukan penyusunan anggaran. Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perusahaan. Salahsatu dari fungsi anggaran adalah perusahaan dapat melaksanakan fungsi perencanaan. Anggaran memberikan gambaran mengenai rencana kerja yang akan ditempuh perusahaan beserta biaya yang diperlukan dan dengan demikian pengendalian atas pelaksanaannya dapat dilakukan. Anggaran menyebabkan pimpinan perusahaan dapat memastikan bahwa segala kegiatan perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelum-

nya dan tidak menyimpang dari tujuan dan rencana semula.

Berdasarkan tujuan dari anggaran, Chow *et al.* (1988), menyatakan bahwa terdapat dua tujuan dari anggaran yaitu, untuk memotivasi kinerja bawahan dan memfasilitasi perencanaan. Pada banyak kejadian tingkat anggaran yang sama digunakan untuk mencapai kedua tujuan tadi. Penentuan anggaran yang sesuai dapat menjadi masalah besar ketika seorang bawahan memiliki informasi yang lebih baik dari seorang atasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan pembayaran untuk kinerja dikaitkan dengan anggaran. Pada saat bawahan mempunyai informasi yang lebih baik dari atasan maka dilakukanlah *participative budgeting* (partisipasi anggaran), tetapi disatu sisi keadaan ini menimbulkan suatu masalah insentif yang baru. Apabila kebijakan pemberian *reward* kepada bawahan didasarkan atas pencapaian

anggaran maka bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai, dengan demikian maka terciptalah *slack* (kesenjangan anggaran) (Schiff dan Lewin dalam Chow *et al.* 1988). Tanpa insentif yang layak untuk informasi yang jujur, sama dengan kinerja, maka keuntungan dari adanya *participative budgeting* (partisipasi anggaran) dalam perusahaan akan hilang (Chow *et al.* 1988). Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Onsi (1973), Marchant (1985), Dunk (1993), dan Lal, Mohan *Et al.* (1996) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi kesenjangan anggaran. Camman (1976), dalam Rahman dan Supomo (2002), juga mendapatkan hasil penelitian yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi kesenjangan anggaran. Sedangkan di sisi lain hasil penelitian Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), dan Young (1985) dalam Rahman dan Supomo (2002) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan positif, yaitu peningkatan partisipasi akan semakin meningkatkan kesenjangan anggaran. Uraian di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian para peneliti sebelumnya masih saling bertentangan. Hasil penelitian sebelumnya masih belum dapat menyimpulkan apakah partisipasi anggaran dapat meningkatkan kesenjangan anggaran ataukah mengurangi kesenjangan anggaran. Ketidak konsisten hasil penelitian sebelumnya mendorong dilakukannya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan memasukkan variabel *moderating* (Jogiyanto, 2004).

Rahman dan Supomo (2002) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan terhadap kesenjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Hasil penelitian Rahman dan Supomo (2002) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada interaksi antara komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Sehingga dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Linn *et al.* (2001) melakukan penelitian mengenai pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan memasukkan sistem akuntansi manajemen *broad scope* sebagai variabel moderating (Lin, 2001). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen *broadscope* bukan merupakan variabel moderating. Penelitian ini mencoba meneliti kembali pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan memasukkan sistem akuntansi manajemen *broad scope* dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Supomo (2002) dan Lin *et al.* (2001), karena pada penelitian ini peneliti tidak menggunakan model penelitian interaksi dua arah seperti yang dilakukan oleh Rahman (2002) dan Lin *et al.* (2001) tetapi peneliti menggunakan model penelitian banyak interaksi dua arah (Jogiyanto 2004). Sampel penelitian ini adalah manager dalam divisi fungsional perusahaan manufaktur.

RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran

Partisipasi pada umumnya merupakan proses organisasional dimana anggota organisasi terlibat dan berpengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berhubungan dengan mereka. Bagi bawahan partisipasi anggaran

bermanfaat untuk mengetahui kondisi langsung bagiannya. Diharapkan dengan partisipasi penganggaran di masa yang akan datang akan tercipta anggaran yang sebaik-baiknya, sesuai dengan standar atau kondisi yang diharapkan. Menurut Milani (1975), tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan anggaran dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Dampak negatif dari partisipasi anggaran adalah timbulnya kesenjangan anggaran (Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), dan Young (1985) dalam Rahman dan Supomo (2002)). Schiff dan Lewin (1968) dalam Dunk dan Nouri (1998) menyatakan bahwa, "Kesenjangan anggaran dapat timbul ketika bawahan berniat untuk menegosiasikan anggaran jika mereka memiliki harapan, mendapat keuntungan dari penyusunan budget, dimana *reward* resmi dikaitkan dengan pencapaian anggaran". Selanjutnya Antle dan Eppen (1985) dalam Dunk dan Nouri (1998) menyatakan bahwa, "perhatian utama dari penelitian-penelitian adalah penggunaan partisipasi anggaran sebagai kontrol proses akan menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran". Dunk dan Nouri (1998) menyatakan bahwa penyebab dari timbulnya kesenjangan anggaran, berdasarkan teori spesifik yang dipelajatinya, adalah partisipasi anggaran. Rahman dan Supomo (2003) melakukan penelitian mengenai pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dan hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi anggaran menyebabkan terjadinya peningkatan kecenderungan kesenjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (1999) juga menunjukkan hasil yang sama dengan yang dilakukan oleh Rahman dan Supomo (2003), hasil penelitian Yuwono (1999) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran dan Kesenjangan Anggaran

Terjadinya kesenjangan anggaran tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Onsi (1973) mengemukakan bahwa kesenjangan anggaran menurun sejak partisipasi mengarah pada komunikasi positif. Nouri (1994) melakukan penelitian empiris untuk mendapatkan bukti bahwa dua faktor motivasi yaitu (1) komitmen organisasi dan (2) keterlibatan pekerjaan (*job involvement*) merupakan faktor penting dalam menjelaskan kecenderungan manajer melakukan kesenjangan anggaran. Hasil penelitian Nouri (1994) menunjukkan bahwa manajer yang bertanggung jawab (*committed*) tinggi dan keterlibatan pekerjaan menurunkan kecenderungan terjadinya kesenjangan anggaran. Nouri dan Parker (1996) dalam Rahman dan Supomo (2003) menyatakan bahwa naik atau turunnya kesenjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut penelitian tersebut di atas, Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan kesenjangan anggaran untuk kepentingan bawahan jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang rendah. Dari hasil penelitian Nouri dan Parker (1996) dalam Rahman dan Supomo (2003) dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasi seseorang dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi individu untuk melakukan kesenjangan anggaran. Sebaliknya, bila komitmen bawahan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan dan ia dapat melakukan kesenjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya keberhasilan pencapaian

sasaran anggaran diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil mencapai tujuan. Yuwono (1999) melakukan penelitian yang melihat peranan dari komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Hasil penelitian Yuwono (1999) menyatakan bahwa tidak terdapat hasil statistik yang signifikan untuk menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel moderating pada pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Pada tahun 2003, penelitian untuk mengetahui peranan variabel moderating komitmen organisasi terhadap pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran kembali dilakukan oleh Rahman dan Supomo. Hasil penelitian Rahman dan Supomo (2003) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari peranan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap pengaruh dari partisipasi anggaran pada kesenjangan anggaran.

Partisipasi Anggaran, Kesenjangan Anggaran dan Sistem Informasi akuntansi Manajemen Broad Scope

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan (Nazaruddin 1998). Informasi yang dibutuhkan adalah informasi yang memberikan pengaruh terhadap aktivitas perusahaan, salah satunya adalah informasi akuntansi manajemen yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen. Sistem akuntansi manajemen yang dimaksud merupakan prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mempertahankan atau menyediakan alternatif dari berbagai kegiatan perusahaan (Simon 1987 dalam Nazaruddin 1998), misalnya perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Menurut Chenhall dan Morris (1986), karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang handal adalah yang

memiliki karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration*. Hal ini untuk memastikan bahwa manajer memiliki informasi yang diperlukan dalam menghadapi perubahan yang terus-menerus terhadap proses dan desain produk. Tantangan bagi manajemen adalah memuaskan kebutuhan informasi departemen dan koordinasi arus kerja di antara sub unit fungsional yang telah menjadi sangat interdependen. Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dapat memainkan peran yang penting dalam situasi seperti ini. Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen didesain untuk memberikan informasi yang lebih canggih dan tidak hanya membantu membuat keputusan dalam departemen namun juga membantu koordinasi antar departemen fungsional.

Sesuai dengan pendekatan kontijensi (Otley 1980 dalam Nazaruddin 1998), masing-masing karakteristik informasi sistem akuntansi itu tidak selalu sama untuk segala situasi. Antara lain hal ini berkaitan dengan tingkat desentralisasi atau tingkat pendelegasian otonomi kepada para manajer yang merupakan faktor signifikan dari sistem pengendalian organisasi dan ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan variabel *moderating* dalam perancangan karakteristik sistem akuntansi manajemen. Ketidakpastian lingkungan yang ada akan menyulitkan manajer dalam membuat perencanaan dan melakukan pengendalian terhadap operasi perusahaan.

Kren (1992) dalam Linn *et al.* (2001) menemukan bahwa informasi pekerjaan yang relevan merupakan variabel *intervening* antara variabel partisipasi anggaran dengan variabel kinerja manajerial. Selanjutnya Kren (1992) dalam Linn *et al.* (2001) menyimpulkan bahwa, "partisipasi anggaran mempengaruhi jumlah informasi yang manajer peroleh". Kemampuan untuk berpartisipasi pada proses anggaran menimbulkan potensi untuk membuat kesenjangan anggaran, dengan demikian akibat dari adanya partisipasi anggaran terhadap kecenderungan untuk membuat kesenjangan anggaran dimoderasi oleh penggunaan dari sistem akuntansi manajemen *broadscope* (Linn *et al.* 2001).

Hipotesis yang dapat diturunkan dari persamaan statistik model penelitian di atas adalah sebagai berikut :

Ha1: $\beta_4 \neq 0$ = Komitmen organisasi merupakan variabel moderating antara pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Ha2: $\beta_5 \neq 0$ = Sistem akuntansi manajemen broad scope merupakan variabel moderating antara pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Hipotesis penelitian dibuat seperti di atas karena yang ingin dibuktikan adalah komitmen organisasi merupakan variabel moderating antara pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dan sistem akuntansi manajemen broadscope merupakan variabel moderating antara pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

METODA PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Obyek penelitian pada penelitian ini adalah manager pada perusahaan manufaktur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian maka peneliti menggunakan sumber data primer. Sumber data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari sumbernya. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini peneliti mengirimkan kuisisioner kepada para supervisor dalam divisi fungsional (responden) yang menjadi obyek penelitian. Kuisisioner dikirimkan melalui melalui jasa pos dengan surat pengantar dan surat permohonan pengisian kuisisioner. Dalam amplop kuisisioner yang peneliti kirimkan kepada responden juga telah peneliti sertakan amplop balasan, dimana pada amplop balasan, yang akan responden kirimkan kembali kepada peneliti, telah peneliti sertakan prangko sebagai biaya kirim dan alamat peneliti untuk alamat pengembalian kuisisioner.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran diukur dengan enam pertanyaan yang masing-masing pertanyaan memiliki skala satu (1) sampai lima (5) (Milani, 1975). Variabel moderating adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Indriantoro dan Supomo, 2002). Variabel moderating dalam penelitian ini terdiri dari: (a) Broadscope dari sistem akuntansi manajemen. Broad scope dari sistem akuntansi manajemen diukur dengan menggunakan lima buah pertanyaan, dimana masing-masing pertanyaan memiliki skala Likert satu (1) sampai dengan tujuh (7) (Chenhall dan Morris 1986). (b) komitmen organisasi. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan sembilan buah pertanyaan, dimana masing-masing pertanyaan memiliki skala satu (1) sampai dengan lima (5) (Mowday and Porter 1979 seperti yang digunakan oleh Rahman dan Supomo (2003)). Variabel dependen dari penelitian ini adalah Kesenjangan Anggaran. Kesenjangan anggaran diukur dengan menggunakan empat buah pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diberikan skala nilai satu (1) sampai dengan lima (5) (Onsi, 1973).

Sesuai dengan yang telah dikemukakan pada bagian kerangka teoritis dan hipotesis maka persamaan statistik untuk penelitian ini adalah: Kesenjangan Anggaran: $\alpha + \beta_1$ Partisipasi Anggaran - β_2 Sistem Akuntansi Manajemen Broad Scope - β_3 Komitmen Organisasi - β_4 (Partisipasi Anggaran * Sistem Akuntansi Manajemen Broadscope) - β_9 (Partisipasi Anggaran * Komitmen Organisasi).

HASIL PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuisisioner. Dari 120 kuisisioner yang disebar hanya 92 kuisisioner yang kembali dan hanya 89 kuisisioner yang bisa digunakan untuk mengolah data. Sisanya sebanyak 3 kuisisioner tidak dapat digunakan untuk melanjutkan pengolahan data karena pengisiannya tidak lengkap.

Tabel 1 Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Kuesioner dikirim	120	100%
Kuesioner diterima kembali	92	77%
Kuesioner tidak sah	3	2,5%
Kuesioner yang terpakai	89	74,5%

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden. Berikut ini adalah tabel yang

menjelaskan demografi responden dengan menggunakan ukuran: jenis kelamin, pendidikan, jabatan, usia dan lama bekerja.

Tabel 2 Statistik Deskriptif

Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Pria	49	55,1 %
Wanita	40	44,9 %
Total	89	100 %
Pendidikan		
SLTA	20	22,5 %
D3	8	9,0 %
S1	56	62,9 %
S2	5	5,6 %
Total	89	100 %
Jabatan		
Supervisor	41	46,1 %
Assisten Manager	12	13,5 %
Manager	36	40,4 %
Total	89	100 %
Usia		
21-30	39	43,8 %
31-40	40	44,9 %
41-51	10	11,3 %
Total	89	100 %
Lama Bekerja		
1-<5 tahun	42	47,2 %
5-<10 tahun	32	35,9 %
10-20 tahun	15	16,9 %
Total	89	100 %

Tabel 3 Hasil Uji t

Variabel	B	Sig.
PAA	,921	,224
BSA	,664	,114
KOA	,119	,803
KO.PA	-,005	,975
BS.PA	-,245	,099

Adjusted R² 0,013, F 0,774, Sig 0,571

Pada tabel 3 memperlihatkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai signifikansi 0,975 lebih besar dari 0,05, sehingga variabel komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan sebagai variabel moderating pada variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Berdasarkan hasil tersebut maka peneliti akan menerima Ho dan memutuskan bahwa H_{a1} gagal diterima.

Pada tabel 3 memperlihatkan variabel broadscope sebagai variabel moderating terhadap variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai signifikansi 0,975 lebih besar dari 0,05, sehingga variabel broadscope tidak mempunyai pengaruh yang signifikan sebagai variabel moderating pada variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Berdasarkan hasil tersebut maka peneliti akan menerima Ho dan memutuskan bahwa H_{a2} gagal diterima.

PENUTUP

Simpulan penelitian ini adalah 1) Sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa variabel moderasi komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh pada variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Rahman dan Supomo (2003) dimana komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran, tetapi konsisten dengan penelitian

Yuwono (1999) yang berarti penelitian ini mendukung hasil penelitian. 2) Sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa variabel moderasi broadscope tidak mempunyai pengaruh pada variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Lien *et al.* (2001) dimana broadscope mempunyai pengaruh pada variabel partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu: 1) Adanya keterbatasan jumlah kuesioner yang kembali untuk dijadikan sampel penelitian, dan jangka waktu penelitian yang singkat. 2) Keterbatasan sampel yang diambil yaitu hanya yang berada di wilayah Jakarta, Tangerang dan Bekasi. 3) Sampel yang dipakai terlalu luas yaitu pada perusahaan *go public* dan *non go public*.

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan maka penulis memberikan beberapa rekomendasi yang mungkin dapat dilakukan untuk penelitian yang akan datang, yaitu: 1) Sebaiknya untuk mendapatkan tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi maka *contact person* harus sering di *follow up* agar tidak lupa. 2) Tidak hanya mengambil sampel pada wilayah Jakarta, Tangerang dan Bekasi saja tapi wilayah yang lainnya. 3) Sebaiknya sampel yang dipakai dipersempit agar hasil penelitian terfokus. Apabila ingin perusahaan yang *go public* maka yang diteliti adalah perusahaan yang *go public*.

REFERENSI:

- Chenhall, Robert H. dan deigan Morris. 1986. The Impact Of Structure, Environment, and Interdependence on The Perceived Usefulness Of Management Accounting Systems, *The Accounting Reviews*, Vol. 61, No 1, January, Hlm. 16-35.
- Chow, Chee W. *et al.* 1988. Participative Budgeting : Effect Of a Truth-Inducing Paying Scheme and Information Asymmetri On Slack And Performance, *The Accounting Review*, Vol LXIII, No 1, January, 63, 1.
- Dunk, A.S. dan Hossein Nouri. 1998. Antecedent Of Budgetary Slack: A Literature Review and Syanthesis, *Journal Of Accounting Literature*, Vol. 17, Hlm. 72-96.
- Dunk, A.S. 1993. The Effect Of Budget Emphasis and Information A Symetri onThe reation Between Budgetary Participation and Slack, *The Accounting Review*, 68, April, Hlm. 400-410.
- Ghozali, Imam, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- H., M., Jogyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan pengalaman-Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta, Edisi 2004/2005, November.
- Indriantoro, N. dan Bambang S., 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Lal, Mohan, *et al.* 1996. The Propensity To Create Budgetary Slack: A Cross-Sectional Re-Examination Using Random sampling, *The International Journal Accounting*, Urbana, Vol. 31, Hlm. 483.
- Linn, Casey *et al.* 2001. Do Broad Scope Managerial Accounting System Moderat The Affect Of Budget Emphasis, Budget Participation, and Perceived Enviromental Uncertainty On The Propensity To create budgetary Slack, *The Journal Of Computer Information System*, Fall, 42,1.
- Milani, K. 1975. The Relationship Of Aprticipation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Fields Study, *Accounting Review*, April, Hlm. 274-284.
- Merchant, K.A. 1985. Budgeting and Propensity To Create Budgetary Slack, *Accounting Organization And Society*, Oxford, 10, Hlm. 201-210.
- Nazaruddin, letje. 1998. Pengaruh Desentraliasai dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Juli, Hlm. 141-162.
- Nouri, Hossein. 1994. Using Organizational Commitment and Job Involvement To Predict Budgetary Slack: A Reserach Note, *Accounting Organization And Society*, Vol. 19, April. Hlm. 289-295.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis Of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack, *Accounting Review*, July, Hlm. 535-548.
- Rahman, Abdul Firdaus dan Bambang Supomo. 2003. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol 5. No. 2, Agustus.
- Yuwono,I.B. 1999. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.1, April, Hlm. 37-55.