

**Partisipasi Anggaran, *Reinforcement Contingency*, dan *Budgetary Slack*****Fara Fitriyani**

FEB Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

*fara\_0606@untirta.ac.id***ABSTRACT**

*The purpose of this research was to determine the effect of budget participation on budgetary slack using reinforcement contingency as a moderating variable. The population in this research are subordinates on University in Banten. Sampling method using purposive sampling with the number of samples that meet the criteria as much as 79 respondents.*

*The questionnaire was tested with a test of reliability and validity, further testing of the classical assumptions include normality test, multicollinearity test, and heteroscedasticity test. Then the hypothesis testing is done by regression analysis*

*The results are all variables reliable and valid and full fill classic assumption. The result of hypotheses analysis show that budget participation have positive and significance effect on budgetary slack. Furthermore, reinforcement contingency doesn't moderate the relationship of budget participation and budgetary slack.*

*Keywords: Budget participation, Reinforcement contingency, Budgetary slack*

**PENDAHULUAN**

Perguruan tinggi merupakan lembaga yang didesain sebagai sarana untuk melaksanakan pendidikan, mempersiapkan anak-anak Indonesia sebagai penerus bangsa untuk dapat meningkatkan mutunya dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi agar kelak dikemudian hari mereka mampu menghadapi tuntutan kemajuan zaman dan agar dapat bersaing dalam bidang intelektual dengan sumber daya manusia di negara lain.

Dewasa ini tuntutan akuntabilitas dan transparansi dalam setiap aspek kehidupan, termasuk tuntutan akuntabilitas dan transparansi atas lembaga-lembaga publik seperti perguruan tinggi di kalangan masyarakat semakin hari semakin membesar. Selain itu, setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu elemen maupun indikator penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Anggaran

dapat digunakan sebagai alat untuk merencanakan pengeluaran dan pendapatan, dan untuk mengevaluasi prestasi *subordinate* (Kenis, 1979).

Berkaitan dengan mekanisme pembuatan anggaran, keterlibatan *subordinate* dalam setiap proses penyusunan anggaran mempengaruhi perilaku *subordinate* yang terlibat untuk menghasilkan sebuah anggaran. Beberapa penelitian akuntansi berdasarkan kerangka *principal* dan *agent* menyatakan bahwa *subordinate* memiliki informasi yang lebih akurat daripada *superior* mengenai kondisi lokal perusahaan (Waller, 1988). Partisipasi *subordinate* dalam proses penetapan anggaran dapat memberikan *superior* kesempatan untuk mendapatkan akses ke informasi lokal tersebut (Baiman, 1982). Partisipasi memungkinkan *subordinate* dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian (Baiman dan Evans, 1983). Namun, mungkin *subordinate* menahan beberapa informasi pribadi mereka, sehingga pendapatan direndahkan dan biaya dilebihkan, dan dapat menyebabkan *budgetary slack* (Young, 1985).

Usulan anggaran yang disampaikan lebih menyatakan kesanggupan maksimal dari setiap bagian untuk mencapai target anggaran bukan optimal yang sebenarnya dapat dicapai sehingga menyebabkan *slack* dalam penganggaran. *Slack* sering dikaitkan dengan anggaran dan umumnya dianggap sebagai bagian dari penyimpangan anggaran antara aktual dan standar yang sengaja diciptakan oleh *subordinate* untuk membuat target anggaran lebih mudah untuk dicapai (Dunk, 1993).

Pelanggaran yang sengaja dilakukan oleh *subordinate* disebut sebagai penyimpangan perilaku (*dysfunctional behavior*). Jaworski dan Young (1992, 18) mendefinisikan *dysfunctional behavior* sebagai suatu tindakan yang dilakukan *subordinate* untuk memanipulasi elemen-elemen sistem pengendalian yang digunakan oleh kepentingan *subordinate* dalam mencapai tujuan yang diinginkan *subordinate* tersebut. Berbagai macam bentuk *dysfunctional behavior* telah diidentifikasi oleh peneliti sebelumnya dari riset sistem pengendalian manajemen seperti *budgetary slack*, manipulasi ukuran kinerja (Argyris, 1952; Hopwood, 1972; Onsi, 1973; Merchant, 1990; Dunk, 1993; Chow, *et.al*, 1996).

Penelitian ini dirancang dari preferensi alternatif, yaitu etika (Luft, 1997), karena perkembangan penelitian tentang *dysfunctional behavior* secara tradisional lebih banyak berorientasi pada faktor organisasional/perilaku berdasarkan moral hazard (Douglas dan Wier, 2000). Dalam teori keagenan, moral hazard adalah dasar bagi perilaku keputusan

ekonomi seorang manajer, sementara teori perkembangan moral menunjukkan bahwa perilaku keputusan individu dipengaruhi oleh tingkat prinsip-prinsip etis (Douglas dan Wier, 2000). Pertimbangan *dysfunctional behavior* dari perspektif etis mengasumsikan bahwa seseorang harus mampu mengenali penciptaan *dysfunctional behavior* sebagai masalah moral.

Tujuan partisipasi anggaran dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kondisional (Brownel, 1980) dan lingkungan organisasi (Hartmann, 1999) agar berjalan efektif. Menurut Cherrington (1973) dalam studi partisipasi anggaran variabel moderator lain yang dapat mempengaruhi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja adalah struktur *reward* (Brownel, 1980).

*Reinforcement contingency* dapat menjadi anteseden karena *subordinate* akan lebih termotivasi untuk berperilaku baik demi mendapatkan *reward* untuk memenuhi *sense of accomplishment* dan kepuasan. Pemberian *reward* bagi *subordinate* yang berhasil mencapai tujuan organisasi, memotivasi *subordinate* untuk berkompetisi dengan memberikan yang terbaik bagi organisasi demi mendapatkan *reward* tersebut, karena *reward* dapat memenuhi *sense of accomplishment, value attainment* dan kepuasan *subordinate*.

## TINJAUAN LITERATUR

### Teori Keagenan

Teori keagenan merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara *principals* dan *agents*. Menurut Choudhury (1985) teori keagenan memfokuskan bagaimana cara membuat desain kontrak insentif yang dapat digunakan untuk memaksimalkan laba dihubungkan dengan asimetri informasi antara *principals* dan *agents*, kesesuaian pendapatan pribadi oleh *agents*, dan ketidakpastian lingkungan yang berakibat pada hasil keputusan *agents*.

Menurut teori keagenan, asimetri informasi mungkin secara sistematis dapat mempengaruhi sejauh mana partisipasi mengarah ke *dysfunctional behavior*. Asimetri informasi terjadi ketika *subordinate* mungkin memiliki informasi yang lebih daripada *superior*. Namun, ketika asimetri informasi lebih rendah, *superior* memiliki informasi yang lebih baik tentang kemampuan kinerja seorang *subordinate* (Kren dan Maiga; 2007).

### Partisipasi Anggaran

Anggaran mempunyai kemungkinan dampak positif dan negatif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan pemberian

kesempatan kepada *subordinate* untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan akan lebih dapat diterima oleh anggota organisasi dengan ikut terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, partisipasi *subordinate* dalam proses penetapan anggaran memberi *superior* kesempatan untuk mendapatkan akses ke informasi lokal apabila *subordinate* mengungkapkan beberapa informasi pribadi mereka (Covaleski et al; 2003).

### ***Budgetary Slack***

*Budgetary slack* adalah tindakan yang secara sengaja membiarkan target kinerja berdasarkan tingkat yang diharapkan oleh *subordinate* (Hartmann dan Maas; 2010). Sedangkan Anthony dan Govindarajan (2001) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh *subordinate* dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi dan dibuat agar *subordinate* lebih mudah mencapai target. *Subordinate* cenderung mengajukan anggaran dengan merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya dibandingkan dengan estimasi terbaik dari yang diajukan, sehingga target akan lebih mudah tercapai.

*Budgetary slack* timbul, disatu sisi, jika *subordinate* memiliki informasi yang lebih besar dibanding *superior* (Waller, 1998), dan disisi lain jika kinerja individu diukur berdasarkan anggaran. Individu mungkin mencari cara untuk melindungi diri mereka dari risiko tidak tercapainya target anggaran dan stigma ini umumnya menimbulkan pencapaian yang lebih rendah (Lukka, 1988)

### ***Reinforcement Contingency***

*Reinforcement Contingency* adalah desain sistem kontrol untuk menguatkan kontekstual organisasi agar dapat mengendalikan perilaku melalui tiga prinsip dasar yaitu : 1)Konsekuensi dengan memberikan *reward* untuk meningkatkan perilaku, 2) Konsekuensi dengan memberikan *punishment* untuk menurunkan perilaku, dan 3) Konsekuensi tanpa adanya *reward* dan *punishment* untuk memadamkan perilaku (Purnamasari dan Crimastuti, 2006 p 7).

## **Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

### **Partisipasi Anggaran dan *Budgetary Slack***

Menurut Brownell (1982), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Sementara Chong (2002) menyatakan sebagai proses dimana *subordinate* diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi *subordinate* dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian tujuan organisasi (Siegel dan Marconi, 1989). *Subordinate* mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada *superior*, sehingga *superior* dapat memilih keputusan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Namun, apabila partisipasi anggaran tidak dilaksanakan dengan baik dapat mendorong *subordinate* melakukan *budgetary slack* dan mempengaruhi rencana serta metode-metode pelaksanaan anggaran (Utomo, 2006). *Budgetary Slack* mencerminkan adanya perbedaan antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh *subordinate* dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2006). Upaya ini dilakukan dengan menentukan pendapatan yang terlalu rendah (*understated*) dan biaya yang terlalu tinggi (*overstated*).

Hermanto (2003) menyatakan bahwa partisipasi anggaran menyebabkan *budgetary slack*, hal ini terjadi karena *subordinate* tidak ingin menghadapi risiko, *subordinate* dengan mudah mencapai tujuan, dan risiko kegagalan dapat diperkecil. Oleh karena itu, *subordinate* yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung melonggarkan anggaran yang disusun agar mudah dicapai, sehingga hipotesis yang dikembangkan adalah:

H<sub>1</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*

### **Partisipasi Anggaran, Reinforcement Contingency, Budgetary Slack**

Pertimbangan *budgetary slack* dari perspektif etis mengasumsikan bahwa seseorang harus mampu mengenali penciptaan *budgetary slack* sebagai masalah moral. Dengan demikian, *budgetary slack* adalah suatu dilema etis, yaitu suatu keadaan dengan komponen moral (Douglas dan Wier, 2000).

Maiga (2005) menunjukkan bahwa *moral equity* berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi dan kecenderungan manajer untuk menciptakan *slack*. Dalam partisipasi anggaran yang tinggi, *subordinate* cenderung untuk menggunakan semua sumber informasi yang ada dalam rangka untuk meningkatkan akurasi keputusan anggaran (Gul, 1991). Karena ketersediaan informasi dapat ditingkatkan melalui partisipasi, partisipasi anggaran akan menyebabkan pengambilan keputusan yang lebih analitis dan akurat.

Motivasi yang timbul pada saat proses partisipasi anggaran adalah *subordinate* lebih mengetahui tujuan anggaran dan lebih mengetahui celah untuk mencapai tujuan

anggaran sehingga lebih bersemangat untuk mendapatkan *reward* dan menghindari *punishment*. Hasil penelitian Brownell dan McInnes (1986) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memperkuat harapan untuk mendapatkan *reward* sebagai dampak dari pencapaian anggaran. Oleh karena itu, *reinforcement contingency* bisa memotivasi *subordinate* karena konsekuensi perusahaan dalam memberikan *reward* akan memacu karyawan untuk berkompetisi mendapatkan *reward* tersebut demi memenuhi *sense of accomplishment*, *value attainment*, dan kepuasan. Sehingga hipotesis yang dikembangkan adalah:

H<sub>2</sub>: Terdapat interaksi antara partisipasi anggaran dan *reinforcement contingency* terhadap *budgetary slack*.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *subordinate* diperguruan tinggi di wilayah Propinsi Banten. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Sampel ditentukan dengan syarat sebagai berikut :

- 1) *Subordinate* merupakan *middle management level* diperguruan tinggi
- 2) *Subordinate* terlibat dalam proses penyusunan anggaran perguruan tinggi
- 3) *Subordinate* mempunyai masa jabatan paling sedikit satu tahun

### Teknik Analisis Data

#### 1. Uji Kualitas Data

Untuk menguji kualitas data dilakukan dengan uji reliabilitas dan uji validitas.

#### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap item-item pertanyaan apakah tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas ditunjukkan dalam suatu indeks yang menjelaskan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Teknik yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Teknik ini dikembangkan oleh Cronbach untuk menghasilkan korelasi reliabilitas alpha, dan

merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antara item-item yang terpopuler, serta menunjukkan indeks konsistensi yang sempurna. Dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai *Alpha cronbach*  $> 0,7$ .

### **Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang ada (disusun) valid atau tidak (Ghozali, 2011). Hasil uji validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menjelaskan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Dengan kata lain suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas bertujuan untuk melihat ketepatan instrument pengukur dalam penelitian. Pengujian ini untuk mengetahui ketepatan instrument penelitian agar dapat memberikan informasi yang akurat tentang hal yang diukur.

Uji Validitas dilakukan dengan cara melihat tampilan output *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item – Total Correlation*, jika hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2011).

## **2. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian menggunakan uji regresi berganda, terlebih dahulu data penelitian harus memenuhi syarat asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

### **Uji Normalitas.**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011).

### **Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali 2011). Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*-nya. Jika nilai *tolerance value* dibawah 0,10 atau *variance inflation factor* diatas 10 maka terjadi multikolinearitas

### Uji Heterokedastisitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk menguji ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara prediksi variabel dependen dengan residualnya, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*studentized*.

Jika pada grafik scatterplot ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika pada grafik scatterplot tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2011).

### 3. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis menggunakan analisis regresi (*regression analysis*) sebagai model untuk memprediksi dan mempelajari hubungan kausal antara variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Peneliti menggunakan regresi linear sederhana (*simple regression*) yaitu regresi berganda untuk menghubungkan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Selain itu juga menggunakan analisis regresi berperantara *Moderated Regression Analysis* (MRA) sebagai bentuk regresi yang dirancang secara hirarki untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang ketiga atau moderating (Nunnally dan Berstein, 1994).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Hipotesis

#### Pengujian Hipotesis 1 (pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*)

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*, digunakan uji regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam sebagai berikut:

**Tabel**  
**Hasil Regresi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack**

Variabel	Nilai Koefisien	Standar Error	t - value	p-value
Konstansta	4,319	1,114	3,879	0,000
Partisipasi Anggaran	0,628	0,089	7,085	0,000
<i>R Square</i> = 39,5% <i>F</i> = 50,194 <i>p</i> = 0,000				

Sumber: data primer diolah

Regresi sederhana ini menunjukkan bahwa t hitung sebesar 7,085 dengan probabilitas 0.000 ( $p < 0,050$ ) yang berarti **partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap budgetary slack**, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Soobaroyen (2006). Partisipasi anggaran merupakan anggaran yang secara tidak langsung melibatkan *subordinate* ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, *subordinate* telah berpartisipasi membantu *superior* dalam penyusunan anggaran, dan *subordinate* telah berpartisipasi pada urusan intern yang layak untuk diterima dalam penyusunan anggaran (Dunk dan Nouri, 1998). Agar anggaran yang dibuat dapat dipercaya dapat dikatakan baik maka *subordinate* secara tidak langsung berpeluang melakukan *budgetary slack*, namun dengan sengaja memilih informasi-informasi yang paling baik dan sesuai dengan keadaan yang paling menguntungkan bagi *budgetary slack*.

### **Pengujian Hipotesis 2 (interaksi partisipasi anggaran dan reinforcement contingency terhadap budgetary slack)**

Untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi partisipasi anggaran dan *reinforcement contingency* terhadap *budgetary slack*, digunakan uji *moderated regression analysis*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel**  
**Interaksi Partisipasi Anggaran dan Reinforcement Contingency Terhadap Budgetary Slack**

Variabel	Nilai Koefisien	Standar Error	t - value	p-value
Konstansta	1.458	3.374	0.432	0,667
Partisipasi Anggaran	0.773	0.268	2.885	0,005
<i>Reinforc. Contingency</i>	0.387	0.402	0.963	0.339
PA x RC	-0.022	0.031	-0.697	0.488
<i>R Square</i> = 42.1% <i>F</i> = 18.185 <i>p</i> = 0,000				

Sumber: data primer diolah

Hasil pengujian hipotesis kedua ditunjukkan oleh nilai t tabel sebesar -0,697 dengan probabilitas 0,488 yang berarti ***reinforcement contingency* tidak berpengaruh pada hubungan partisipasi anggaran dan *budgetary slack***. Berdasarkan hal tersebut berarti tidak ada interaksi antara *reinforcement contingency* dan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *reinforcement contingency* bukan merupakan variabel pemoderasi pada hubungan partisipasi anggaran dengan *budgetary slack*. Tinggi/rendahnya reward dan *punishment* yang diberikan, tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil pengujian analisis regresi dan interaksi atau disebut *moderated regression analysis*, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*
- 2) Tidak Ada interaksi antara partisipasi anggaran dan *reinforcement contingency* yang mempengaruhi *budgetary slack*. Hal ini berarti bahwa *reinforcement contingency* tidak berperan sebagai variabel moderating pada hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*.

### Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain sampel penelitian sedikit. Hal ini terjadi karena perguruan tinggi yang dijadikan sampel hanya perguruan tinggi yang ada di Kota Serang. Selain itu sampel penelitian ini hanya satu sektor yaitu sektor Pendidikan. Jadi penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada sektor yang berbeda. Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya memperluas sektor yang diteliti sehingga sampel yang diperoleh bisa lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2001. *Management Control System*. McGraw-Hill Education: Irwin.
- Brownell, Peter . 1980. *Participation in Budgeting Process – When It Works and When It Doesn't*. Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts.
- . 1982. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20, 12–27.

- Covaleski, M. J; Evans J. III; Luft dan M. Shields. 2003. Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for elective integration. *Journal of Management Accounting Research* 15: 3–49.
- Dawley, David D; et al.2009. Dimensionality Of Organizational Commitment In Volunteer Workers: Chamber Of Commerce Board Members And Role Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior* 67 (2005) 511–525
- Dunk, A. 1993. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, (April), 68(2), 400–410.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Hansen, D.R dan Mowen. M. 2000. *Management Accounting*. South Western College Publishing
- Hartmann G.H Frank & Moers Frank. 1999. Testing contingency hypotheses in Budgetary Research : An Evaluation of the use of Moderated Regression Analysis. *Accounting Organizations and Society* 24 page 291-315
- Jermias. 2011. Budgetary Participation: The Effects of Information Asymmetry, Goal Commitment, and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Performance. *SSRN*
- Kren, L. 1993. *Control system effects on budget slack*. *Advances in Management Accounting*, 2, 109–118.
- Luft, J. L. 1997. Fairness, ethics and the effect of management accounting on transaction costs. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 199–216.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organization and Society*, 13, 281–301.
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Nouri H; Parker R.J. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Role of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, organization and Society*, Vol. 23, No 5/6, pp. 467-483
- Purnamasari, Vena; Christmastuti, Agnes Advensia.2006. Dampak Reinforcement Contingency terhadap Hubungan Sifat Machiavelian dan Perkembangan Moral. *Simposium Nasional Akuntansi 9*. Padang
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin. 1970. The impact of people on budgets. *The Accounting Review* (April): 259-268
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Salemba Empat
- Selvina, dkk. 2014. Dampak Partisipasi Anggaran dan Reinforcement Contingency terhadap Komitmen Organisasi. Konferensi Ilmiah Akuntansi 1. Jakarta
- Young, S. M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, (Autumn), 23(2), 829–842.