

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek pada Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, dan Dinas Satuan Polisi dan Pamong Praja Kota Bandung

The Effect Of Budget Control On Short-Term Budget Budget And Orientation In Education Services, Relationship, And Police Unit And Pamong Praja In Bandung

¹Gahara Balqis Qolbunsalim

¹*Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116
email: ¹gaharabalqisq4848@gmail.com*

Abstract. This study focuses on aspects of the behavior of managers in the financial sector towards the tendency to create budgetary slack with research variables controlling the budget, budgetary slack and short-term managerial orientation. Researchers are interested in budget control and budgetary slack because these two variables are a characteristic of budgeting. This study aims to determine whether there is an effect of budget control on budgetary slack and to find out whether there is an influence between budget control over short-term managerial orientation in the 3 service agencies in the city of Bandung. Data sources in this study use primary data sources with data collection techniques the questionnaire used. The technique of determining the sample in this study used non-probability sampling techniques by saturated sampling, the number of samples was 35 respondents in the Education Office, the Transportation Agency and the Service of the Civil Service Police Unit. The statistical technique used in hypothesis testing is simple linear regression analysis. The results showed that budget control had an effect on budgetary slack, and budget control had an effect on short-term managerial orientation at 3 official institutions in the city of Bandung.

Keywords: Budget Control, Budget Slack, Short Term Managerial Orientation

Abstrak. Penelitian ini berfokus pada perilaku manajer di sektor keuangan terhadap kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran dengan variabel penelitian mengendalikan anggaran, senjangan anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek. Para peneliti tertarik pada kontrol anggaran dan senjangan anggaran karena mereka adalah karakteristik dari penganggaran. Apakah ada pengaruh antara kontrol anggaran terhadap orientasi manajerial jangka pendek pada 3 agen layanan di kota Bandung? Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dengan teknik pengumpulan data kuesioner yang digunakan. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling, jumlah sampel dilakukan oleh Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan dan Dinas Kepolisian Sipil. Teknik statistik yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrol anggaran berpengaruh pada senjangan anggaran, dan kontrol anggaran berpengaruh pada orientasi manajerial jangka pendek di lembaga-lembaga resmi di kota Bandung.

Kata kunci: Kontrol Anggaran, Senjangan Anggaran, Orientasi Manajerial Jangka Pendek

A. Pendahuluan

Dalam beberapa tahun ini setiap perusahaan sedang gencar-gencarnya melakukan transparansi anggaran dalam setiap organisasinya baik itu perusahaan swasta ataupun sektor public. Mereka berlomba-lomba melakukan transparansi anggaran untuk menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan mereka.

Anggaran merupakan rencana yang sistematis mengenai perkiraan penilaian kinerja karyawan dalam sebuah organisasi yang akan dicapai pada jangka waktu tertentu baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Senjangan Anggaran? 2) Apakah terdapat pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Orientasi jangka pendek manajerial? Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Mengetahui apakah terdapat pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Senjangan Anggaran.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Orientasi jangka pendek manajerial

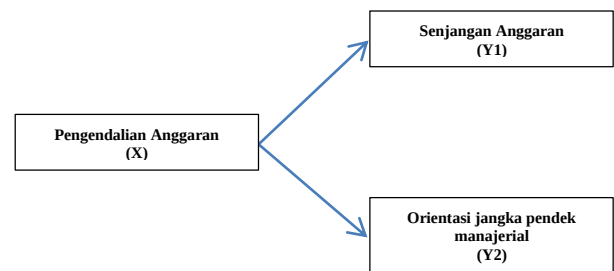
B. Landasan Teori

Menurut Rudianto (2009): Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai standar/tolak ukur manajemen. Sebagai suatu standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang

ditetapkan atau tidak.

Budgetary Slack muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan rendah atau menaikkan biaya sehingga akan meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentunya akan menurunkan resiko yang akan dihadapi manajer (Hansen Mowen, 2004).

Orientasi jangka pendek manajer diartikan sebagai perluasan fokus para manajer dalam urusan bisnis yang akan mempengaruhi penyelenggaraan perusahaan selama periode penganggaran saat ini (1 tahun).



C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode survey dan metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013:11) metode survey adalah : “Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan angket sebagai alat penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis.”

Metode verifikatif menurut Arikunto (2010:4) merupakan penelitian yang pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis melalui pengumpulan data lapangan. Sedangkan pendekatan kuantitatif

menurut Arikunto (2006:27) merupakan penelitian yang sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya.

“Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda” (Sekaran, 2006 : 115 dialihbahasakan oleh Kwan Men Yon).

Setiap variabel harus dapat dijelaskan sehingga mudah mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Berdasarkan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, dalam penelitian ini penulis mengelompokkan variabel-variabel tersebut menjadi 3 variabel, yaitu variabel independen (variabel bebas), dan 2 variabel dependen (variabel terikat)

Penjelasan terkait definisi dari masing-masing variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Pengendalian Anggaran (*Variable Independent*)

Variabel *independent* atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (*variabel dependent*), entah secara positif atau negatif. Jika terdapat variabel bebas, variabel terikat juga hadir dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat. Dengan kata lain, variansi variabel terikat ditentukan oleh variabel bebas (Sekaran, 2014:117). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (*variabel independent*) adalah Pengendalian Anggaran yang diwakilkan dengan lambang X_1 yang diukur melalui dimensi a.) tuntutan

target anggaran pada kinerja b.) Anggaran sebagai alat pengendali c.) pengaruh target anggaran terhadap kinerja (Anthony dan Govindarajan, 2005). Indikator dari 3 dimensi menurut Anthony dan Govindarajan (2005) sebagai berikut :

- 1) Penekanan target anggaran
 - 2) Tidak mudah dalam merevisi anggaran
 - 3) Fokus detail anggaran
 - 4) Tidak mudah mentolelir penyimpangan target anggaran
 - 5) Komunikasi intensif
- #### 2. Senjangan Anggaran (*Variable Dependent*)

Budgetary Slack adalah suatu keadaan dimana jika bawahan berhasil di jenis negosiasi tersebut, mereka akan menemukan bahwa merupakan hal yang mudah untuk memenuhi atau melampaui sasaran anggaran mereka. Sekali lagi organisasi akan menderita karena organisasi itu tidak mendapatkan informasi yang paling akurat yang tersedia untuk menilai dan dengan demikian dapat meningkatkan operasinya. Kedua tindakan tersebut yang membutuhkan sumber daya tambahan dan mendistorsi informasi kinerja sehingga masuk ke jenis penganggaran yang disebut molor anggaran. (Anthony A, Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young, 2012 : 222) Indikator dari dimensi senjangan anggaran menurut Mardiasmo (2002:61, 62 & 63, 2004:117 & 245), Suartana (2010:137) dan Dunk (1993) dapat dijelaskan sebagai berikut:

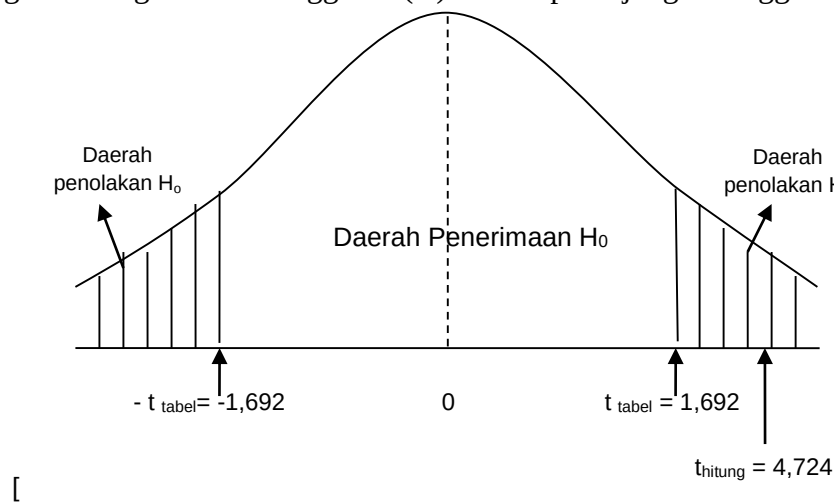
- 1) Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas
- 2) Anggaran secara mudah untuk diajukan
- 3) Tidak terdapatnya batasan yang harus diperhatikan, terutama untuk penetapan

- biaya
- 4) Anggaran tidak menuntut hal khusus
 - 5) Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi
 - 6) Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai
3. Orientasi jangka pendek manajerial (*Variable Dependent*)
Orientasi jangka pendek manajerial didefinisikan sebagai

perluasan fokus para manajer dalam urusan bisnis yang akan mempengaruhi penyelenggaraan perusahaan selama periode penganggaran saat ini (1 tahun). (Van Der Stede, 2002) Menurut Alfebriano 2013:13 dalam Nurasyid (2015) dan merchant) Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah mengukur waktu yang akan dihabiskan oleh para manajer untuk mengidentifikasi persentase waktu yang dicurahkan manajer dalam mencermati laporan laba rugi dalam kurun waktu 1 tahun pada skala 1-5

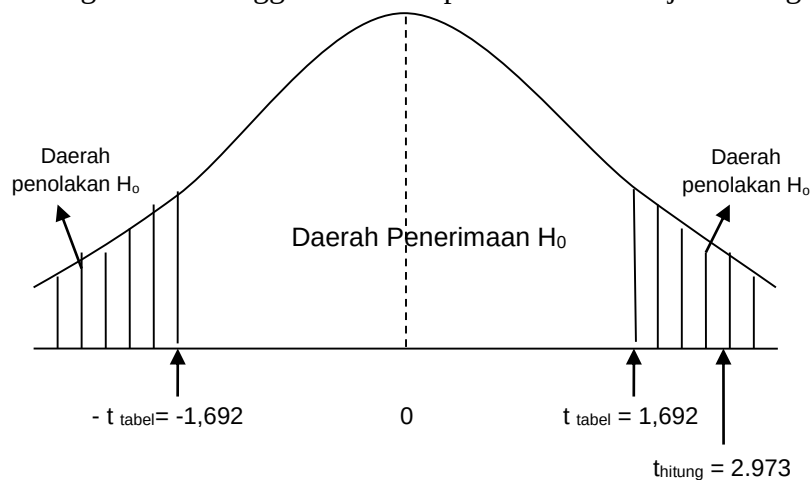
D. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Pengendalian Anggaran (X) terhadap Senjangan Anggaran (Y1)



Gambar 1 Kurva two tailed uji hipotesis parsial

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Orientasi Manajerial Jangka Pendek



Gambar 2 Kurva two tailed uji hipotesis parsial

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Pada Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, dan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan adanya pengaruh antara Pengendalian Anggaran terhadap Senjangan Anggaran. Dari *output SPSS* di atas diperoleh nilai t_{hitung} untuk X sebesar 4,724 dan t_{tabel} 1,692. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Pengendalian Anggaran berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengendalian anggaran maka semakin besar juga tingkat senjangan anggaran dan begitupun sebaliknya apabila pengendalian anggaran menurun maka senjangan anggaran juga akan semakin kecil kemungkinan untuk dilakukan. Adanya pengendalian anggaran disetiap instansi dinas, akan mendorong para pembuat anggaran tersebut untuk melakukan senjangan anggaran dengan cara seakan-akan anggaran yang dilakukan itu sesuai dengan standar yang ada padahal berbalik dengan kenyataan para pembuat anggaran ini justru melakukan sedikit kecurangan yaitu merendahkan pendapatan yang dapat dicapai dan meninggikan jumlah biaya, karena hal inilah para manajer tingkat atas sulit menilai kinerja manajer bawahan yang sesungguhnya. Para manajer tidak akan memberikan informasi kepada atasannya karena hal ini juga akan mempengaruhi nilai kinerja manajer tingkat atas tersebut sehingga informasi yang disampaikan tidak sepenuhnya benar. Hal tersebut mengartikan bahwa dengan adanya pengendalian anggaran yang dimiliki oleh manajer tingkat bawah dapat mempengaruhi keinginannya untuk mencapai senjangan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Mutiara Islami (2018) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Efektivitas Pengendalian Anggaran terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran yang di Moderating oleh gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dikatakan bahwa partisipasi anggaran dan efektivitas pengendalian anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Orientasi Manajerial Jangka Pendek Pada Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, dan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Orientasi Manajerial sebesar 21,16%. Dengan tingkat kekeliruan 5%, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Dengan demikian hasil statistik menunjukkan bahwa Pengendalian Anggaran berpengaruh terhadap Orientasi Manajerial Jangka Pendek.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengendalian anggaran maka semakin besar juga manajer melakukan fokus orientasi jangka pendek dan begitupun sebaliknya jika pengendalian anggaran menurun maka orientasi manajerial jangka pendek juga akan menurun. Hal ini dikarenakan pengendalian anggaran di Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, dan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja seringkali telah ditentukan jauh jauh hari pada periode sebelumnya sehingga anggaran akan bersifat kaku dan sulit untuk disesuaikan dengan keadaan sebenarnya. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan orientasi manajerial jangka pendek tanpa memikirkan resiko untuk

jangka panjangnya.

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ninis Novitasari, Dewa Gede Wirama (2015) yang berjudul Pengaruh Pengendalian Anggaran pada Senjangan Anggaran dan Orientasi Jangka Pendek Manajer. Hasil penelitian ini menunjukkan pengendalian anggaran berpengaruh pada orientasi jangka pendek manajer. Dengan ketatnya pengendalian anggaran menyebabkan manajer akan lebih berorientasi pada kinerja jangka pendeknya dan akan menghambat inovasi inovasi jangka panjang.

E. Kesimpulan

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan linier sederhana mengenai Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek Pada Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, Dan Dinas Satuan Polisi Dan Pamong Praja Kota Bandung, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa adanya pengaruh pengendalian anggaran terhadap senjangan anggaran dan
2. Adanya pengaruh pengendalian anggaran terhadap orientasi manajerial jangka pendek

F. Saran

Saran Operasional

1. Dari hasil yang didapatkan manajer bawah tetap saja melakukan senjangan anggaran meskipun sudah ada pengendalian yang dilakukan oleh pihak instansi agar senjangan anggaran yang terjadi di 3 instansi dinas ini dapat menurun. Dari 3 instansi dinas

yang ada di Kota Bandung ini hanya mengetahui standar-standar yang ada dalam pembuatan anggaran. Meskipun mereka tau adanya standar dalam pembuatan anggaran mereka tetap saja cenderung melakukan senjangan anggaran hanya untuk kepentingan pribadi. itulah salah satu faktor terjadinya senjangan anggaran. Oleh sebab itu untuk mengurangi hal tersebut, setiap instansi dinas khususnya yang terlibat langsung dalam penganggaran harus melakukan komunikasi yang lebih sering lagi ketika membuat rencana anggaran agar pengendalian anggaran dapat memperkecil tingkat senjangan anggaran di 3 instansi dinas tersebut.

2. Dari hasil yang didapatkan manajer adanya sifat anggaran yang kaku akan mengakibatkan para tim yang membuat anggaran akan kesulitan dalam menyesuaikan anggaran yang akan mereka buat. Sehingga mereka hanya akan memikirkan orientasi kegiatan untuk jangka pendek saja. Oleh karena itu pengendalian anggaran harus bisa berubah-ubah mengikuti perkembangan zaman sehingga para manajer akan menyesuaikan kegiatan yang berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang.

Saran Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini belum mengungkapkan seluruh variabel yang dapat mempengaruhi Pengendalian Anggaran, maka peneliti lain diharapkan meneliti variabel lainnya yang bisa menjadi faktor pengaruh atau dengan menggunakan pendekatan

penelitian lain yang mampu meningkatkan akurasi dari penelitian sejenis.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N dan Vijay Gonvindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Adisaputro, Gunawan dan Asri, Marwan. 2011. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- _____. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi IV*. Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2006. *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- _____. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Renika Cipta.
- Anggraeni, Rika Sari. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asymetry, dan budget Emphasis terhadap slack Anggaran (Studi Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Skripsi
- Baroja, Muhammad. 2017. Pengaruh Asimetri Informasi, *Job Relevant Information* Dan Efektivitas Pengendalian Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Empiris Pada Skpd Kota Padang). Artikel, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Basuki, Agus Tri dan Prawoto, Nano. 2016. *Analisis Regresi dalam Penelitian Ekonomi & Bisnis: Dilengkapi Aplikasi SPSS & EVIEWS*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada
- Dinas Pendidikan Kota Bandung. 2017. *Visi Misi*.
<http://disdik.bandung.go.id/2017/>.
Diakses pada tanggal 18 Desember 2018
- Dunk, A. S. 1993. "The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack." *The Accounting Review*, 68, 400-410.
- Ghozali, Imam: 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial Buku 1*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W.J. (1980 July-August). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 67-77.
- Kota Bandung. Peraturan Walikota Bandung Nomor 1380 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pendidikan Kota Bandung.
- _____. Peraturan Walikota Bandung Nomor 1392 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas

- Perhubungan Kota Bandung.
- _____. Peraturan Walikota Bandung Nomor 160 Tahun 2017 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi Serta Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis pada Dinas dan Badan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung.
- Krisdawan, A dan Mahmud, A. (2014). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap selisih anggaran dengan asimetri informasi sebagai variabel moderasi. *Accounting Analysis Journal*. AAJ 3 (2) (2014).
- Laverty, K. J. (1996). Economic short – termism: the debate, unresolved issues, and implication for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21, 825-860.
- Leibenstein, H. (1996). Allocative efficiency vs X-efficiency. *American economic Review*, 56, 392-415.
- Lukka, K. (1998). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting Organizations and Society*, 13, 281-301
- Mardiasmo. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mulyani, Sri. 2007. *Metode Analisis dan Perancangan Sistem*. Bandung: Abdi Sistematika
- Merchant, K. A. 1985. “Budgeting and the propensity to create budgetary slack.” *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201-210.
- Merchant, K. A. & Bruns, W.J. (1986 May-June). Measurements to cure management myopia. *Business Horizons*, 56-64.
- Merchant, K. A., & Simons, R (1986). Research and control in complex organizations: an overview. *Journal of Accounting Literatur*, 5, 183-203
- Murdijaningsih, Tjahjani 2003. *Hubungan antara Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Manajerial Berorientasi Jangka Pendek (Studi Empiris pada Bank Nasional Indonesia Cabang Semarang)*. Tesis. UPT Pustaka Universitas Diponogoro. Semarang
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhayati, Nunung dan Aspiranti, Tasya. 2016. *Statistika Ekonomi*. Bandung : UNISBA
- Nurhayati, Nunung dkk. 2016. *Statistik Penelitian dengan SPSS*. Bandung : UNISBA.
- Nurhayati, Nunung., dkk. 2017. *Statistik Penelitian dengan SPSS*. Bandung: FEB Universitas Islam Bandung.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi*

- Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah.* Jakarta: Penerbit Kencana.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2008. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Saputri, Diana Eka. 2017. Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Penekanan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Pada Skpd Kabupaten Sukoharjo). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta CV.
- Siegel, G. dan Marconi, H.R. 1989. *Accounting of Behavioral*. South-Westernn Pibling, Co: Cincinnati, OH, 1989.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. 2006. *Research Method for Business, Buku 1, Edisi ke 4. Terjemahan* Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2014. *Metode Penelitian untuk Bisnis. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada
- Van Der Stede, W.A. 2000. "The Relationship between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-Term Orientation." *Accounting, Organizations and Society* 25: Pp. 609-622
- Williamson, O. E. (1964). *The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Practice Hall.
- Young, S. M. 1985. Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal Accounting Research (autumn)* 23: 829-842.