

**PENGARUH OTORITAS PEMIMPIN DAN UNCERTAINTY ENVIRONMENT TERHADAP  
BUDGETARY SLACK**

Erwin Tanjaya,  
*erwintanjaya34@gmail.com*  
Marini Purwanto  
*marini@ukwms.ac.id*  
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

**ARTICLE INFO**

*Article history:*  
*Received : April 12th, 2023*  
*Revised : April 26th, 2023*  
*Accepted : June 12th, 2023*

**JEL Classification:**  
Financial Accounting

**DOI:**  
10.33508/jima.v12i1.4759

**Key words:**  
Budgetary Slack, Otoritas  
Pemimpin dan Uncertainty  
Environment

**A B S T R A C T**

Budgetary slack is the tendency of management to intentionally lower revenues or higher costs. Budget slack can cause losses for the company because the company's performance is less than optimal in determining the targets to be achieved. This action is influenced by various factors such as the authority of the leader and the uncertainty of the environment. This research is an experimental study to examine the influence of the leader's authority and uncertainty environment on the occurrence of budgetary slack. The object of this research is the undergraduate students majoring in Accounting at Widya Mandala Catholic University Surabaya as many as 64 participants, using a 2x2 experimental design. Participants were divided into 4 different cells which were given different treatments. The ANOVA test tool is used to test the results of the data that has been collected in order to test the predetermined hypothesis. Before carrying out the ANOVA test, a Levene test will be carried out to determine the level of homogeneity of the data that has been collected, if the data is not homogeneous then the data cannot be used to continue the test. The results of this test prove that leaders who use coercive power encourage subordinate behavior to do budgetary slack compared to leaders who use legitimate power. For environmental uncertainty variables, subordinates who are in low environmental uncertainty tend to do budgetary slack compared to subordinates who are in high environmental uncertainty.

## PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran keuangan adalah salah satu cara yang dilakukan oleh setiap perusahaan untuk mengelola dan mengatur keuangan yang dimiliki dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan produktifitas perusahaan (Hati, 2019). Penyusunan anggaran sangatlah penting bagi keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan karena anggaran yang disusun oleh tim dalam suatu perusahaan menjadi acuan bagi perusahaan untuk menentukan dan mengambil suatu tindakan yang akan berdampak pada masa sekarang atau masa yang akan datang. Menurut Hati (2019) dalam penyusunan anggaran perlu adanya partisipasi yang dilakukan oleh bawahan karena mereka lebih memahami kondisi lapangan dan diharapkan anggaran yang disusun sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pasar agar perusahaan tidak miss calculation. Hal ini berkaitan dengan teori keagenan yang membahas tentang hubungan atau relasi antara kepala pimpinan dan agen, kepala pimpinan diartikan sebagai orang yang mempekerjakan agen untuk melakukan tugas demi kepentingan perusahaan dan juga memberikan kuasa untuk melakukan pengambilan keputusan dan pimpinan kepada agen. Dalam konteks penyusunan anggaran teori keagenan dikaitkan sebagai hubungan antara atasan dengan bawahan di bagian dalam perusahaan misalnya atasan dalam bagian penjualan perusahaan memberikan target penjualan yang harus dipenuhi oleh bawahannya namun ketika bawahan merasa tidak mampu atau tidak sanggup untuk menyelesaikan tugas yang diberikan atasan dan dilakukan secara sengaja maka akan muncul suatu kondisi yang dikatakan sebagai slack atau lebih dikenal sebagai budgetary slack.

Budgetary slack diartikan sebagai kecenderungan manajemen menganggarkan pendapatan yang lebih rendah atau biaya yang lebih tinggi dengan sengaja (Hansen dan Mowen, 2016:438). Budgetary slack juga bisa diartikan sebagai langkah pembuatan anggaran guna mencapai target yang lebih mudah sedangkan kapasitas yang sebenarnya masih bisa lebih tinggi, dengan cara menganggarkan pendapatan lebih rendah dan biaya

lebih tinggi dari estimasi yang telah ditetapkan (Kusniawati dan Lahaya, 2017). Slack bisa dilakukan oleh semua kalangan dalam perusahaan baik dari manajer yang mempunyai tingkatan tinggi sampai manajer tingkat rendah ataupun seorang karyawan. Menurut Suartana (2010:143) kesenjangan anggaran atau budgetary slack akan terjadi ketika informasi yang diberikan oleh karyawan kepada atasan tidak benar atau tidak lengkap dan kondisi ini bisa disebut sebagai kesenjangan informasi atau asimetri informasi. Tidak hanya kesenjangan informasi yang menyebabkan terjadinya budgetary slack, tapi ada juga beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi seperti otoritas pemimpin dan uncertainty environment atau ketidakpastian lingkungan.

Pemimpin digambarkan sebagai seseorang yang mempunyai kekuasaan tertinggi dalam suatu organisasi, setiap pemimpin mempunyai gaya dan caranya dalam memimpin seseorang maupun perusahaan mulai dari pemimpin yang mementingkan kesejahteraan seluru karyawannya sampai pemimpin yang tegas atau dikenal sebagai pemimpin yang otoriter. Seringkali pemimpin otoriter menggunakan kekuasaannya secara berlebihan dan bersikap intoleran terhadap karyawannya jika melakukan pelanggaran atau melakukan kesalahan sehingga tujuan bisnis tidak tercapai. Pemimpin yang bersikap otoriter seringkali membuat karyawan berusaha untuk tidak membuat suatu kesalahan dan akhirnya dapat menimbulkan budgetary slack, hal ini terjadi karena karyawan takut akan sanksi atau hukuman yang akan diberikan, biasanya karyawan akan bekerja semaksimal mungkin dan sebaik mungkin atau bekerja semampunya saja seperti menetapkan target produksi yang tidak terlalu tinggi atau menetapkan penjualan sesuai standar yang diberikan dan tidak terlalu mengejar reward karena jika gagal bukan reward atau penghargaan yang diterima melainkan hukuman. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arijono (2019) mengatakan jika coercive power berpengaruh signifikan terhadap terjadinya budgetary slack sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ardiyani dan Sukirno (2017) yang mengatakan bahwa punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap terjadinya

budgetary slack. Berdasarkan hal ini pemimpin merupakan tingkatan tertinggi dalam suatu lingkungan perusahaan yang dapat mempengaruhi tindakan bawahannya, namun bukan hanya pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang untuk melakukan slack tapi kondisi lingkungan pekerjaan di masa yang akan datang yang tidak dapat diprediksi atau disebut sebagai uncertainty environment.

Uncertainty environment juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya budgetary slack. Uncertainty environment atau disebut sebagai ketidakpastian lingkungan adalah kondisi yang terjadi di lingkungan masyarakat dan lingkungan sekitar akibat adanya suatu fenomena yang sedang terjadi ditengah lingkungan dimana fenomena ini terjadi secara tiba-tiba dan tidak ada siapapun yang tahu kapan akan terjadi yang dapat mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Faktor ini meliputi kondisi lingkungan seperti bencana misalnya seperti bencana yang sedang terjadi saat ini yaitu Covid-19, konsumen, pesaing, pemasok, dan teknologi pendukung. Semakin tinggi ketidakpastian yang ada di lingkungan maka akan semakin rendah kemungkinan terjadinya budgetary slack karena kondisi lingkungan yang tidak dapat diprediksi menyebabkan seseorang tidak melakukan slack akibat kurangnya informasi yang dimiliki untuk mengambil suatu keputusan. Kartika (2010) menjelaskan bahwa Uncertainty environment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya budgetary slack karena individu mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan akibat kesulitan untuk memprediksi kemungkinan yang akan terjadi, semakin rendah ketidakpastian lingkungan menyebabkan semakin mudah untuk memprediksi kejadian di masa depan dan akan menyebabkan seseorang melakukan slack karena cukupnya informasi yang dimiliki. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2010) mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang rendah berpengaruh signifikan terhadap terjadinya budgetary slack sedangkan hasil penelitian Sujana (2010) mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang rendah tidak berpengaruh signifikan terhadap terjadinya budgetary slack

dan penelitian yang dilakukan oleh Noviyanti (2019) mengatakan ketidakpastian lingkungan masih dinilai baik dan tidak berpengaruh signifikan namun terdapat kelemahan karena pemimpin tidak dapat mengukur konsekuensi atau hasil dari keputusan yang diambil.

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang yang telah dibuat, mengapa topik ini masih hangat dan menarik untuk dibicarakan karena masih terdapat beberapa perbedaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini adalah eksperimen yang dilakukan kepada mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah lulus matakuliah penganggaran, sistem pengendalian manajemen, dan akuntansi manajemen sebagai objek penelitiannya. Mahasiswa yang menjadi objek penelitian ini diharapkan dapat menjadi contoh nyata sebagai seorang manajer karena dianggap telah mampu untuk mengambil keputusan secara matang berdasarkan berbagai pertimbangan dan logika secara dewasa.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Keagenan (*Agency Theory*)**

Teori ini menjelaskan tentang hubungan antara pemilik dan manajemen, dalam teori agensi mengatakan jika terdapat pemisahan tugas antara pemilik sebagai principal dan manajemen sebagai pihak yang menjalankan bisnisnya. Akan muncul permasalahan seperti perbedaan tujuan yang ingin dicapai, perbedaan kepentingan dan cara berpikir (Jensen dan Meckling, 1976). Perbedaan kepentingan ini yang akan menyebabkan konflik antara pemilik dan manajemen, namun dalam lingkungan pekerjaan tidak selalu pemilik dan manajemen bisa saja hal ini terjadi pada atasan dan bawahan. Hal ini terjadi karena adanya pendelegasian tugas yang diberikan atasan ke bawahan untuk ikut dalam pengambilan keputusan dan bawahan dapat memilih untuk menyelesaikan tugas seperti apa. Namun terkadang karena kurangnya kemampuan atau permasalahan tertentu yang menyebabkan bawahan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan atasannya dengan semaksimal mungkin yang dapat merugikan pihak tertentu. Permasalahan seperti ini dapat diselesaikan

dengan komunikasi yang baik dan pengetahuan akan jumlah informasi yang sama serta mempunyai visi dan misi yang sama dengan perusahaan, jika tidak permasalahan seperti ini tidak dapat di selesaikan.

Salah satu yang menyebabkan hal tersebut terjadi karena terdapatnya asimetris informasi atau ketidakseimbangan informasi, dimana informasi yang ada dalam suatu perusahaan tidak tersebar secara merata. Menurut Scott (2000), asimetri informasi dapat terjadi karena beberapa faktor yaitu :

1. *Adverse selection*, yaitu para pihak internal perusahaan seperti manajer dan karyawan yang bekerja mengetahui lebih banyak informasi dibanding investor di eksternal perusahaan. Hal ini menyebabkan informasi tersebut dapat mempengaruhi keputusan pemegang saham yang tidak tersampaikan secara maksimal.
2. *Moral hazard*, yaitu hampir seluruh aktivitas yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan tidak seluruhnya dapat diketahui oleh para pemegang saham, investor maupun kreditor pihak internal perusahaan mampu untuk melakukan kebijakan tertentu diluar sepengetahuan pemegang saham atau investor eksternal

Hubungan antara teori keagenan dan *budgetary slack* terjadi karena adanya pemisahan tugas yang dapat menimbulkan terjadinya perbedaan kepentingan, karena setiap orang mempunyai pola pikir dan cara yang berbeda untuk mencapai tujuan tertentu, perbedaan ini yang menjadi penyebab kenapa *slack* dapat terjadi karena ketika atasan mempunyai tujuan supaya perusahaan dapat memaksimalkan keuntungannya tapi bawahan hanya berpikir tentang dirinya sendiri dan tidak peduli dengan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh atasan dan perusahaan.

Partisipasi Anggaran

Hansen dan Mowen (2016:415) menjelaskan bahwa anggaran adalah rencana keuangan perusahaan di masa yang akan datang. Rencana itu digunakan untuk mengidentifikasi tindakan dan tujuan yang perlu dilakukan supaya rencana perusahaan dapat tercapai. Pembuatan anggaran ini terkadang

membutuhkan partisipasi dari setiap anggota dalam perusahaan, menurut Nurrasyid (2015:20) partisipasi anggaran adalah seberapa penting dan jauh keterlibatan dan pengaruh yang diberikan setiap individu dalam proses penyusunan anggaran perusahaan. Partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan bisa memberikan dampak baik maupun buruk, semua itu tergantung dari individu yang berpartisipasi. Partisipasi bisa menyebabkan terjadinya *slack* karena adanya perbedaan kepentingan baik antara atasan dengan bawahan, namun partisipasi juga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengestimasi anggaran yang diperlukan jika kepentingan setiap individu sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Ada beberapa metode yang bisa digunakan dalam melakukan penyusunan anggaran menurut Harahap (2008) yaitu :

1. Otoriter atau Top Down  
Anggaran yang disusun menggunakan metode langsung oleh pimpinan dan bawahan hanya perlu melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan tanpa perlu ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.
2. Demokrasi atau Bottom Up  
Anggaran yang disusun menggunakan metode adalah hasil keputusan karyawan. Penyusunan anggaran ini mulai dari bawahan sampai atasan, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran untuk masa yang akan datang.
3. Campuran atau Top Down dan Bottom Up  
Anggaran yang disusun menggunakan metode adalah campuran dari kedua metode diatas, yang dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi arahan dari pimpinan kemudian akan dirumuskan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari pimpinan. Metode ini adalah metode yang paling ampuh sebagai proses penyusunan anggaran karena melibatkan banyak pihak sehingga terjadi pertukaran informasi antara atasan dan bawahan.

Partisipasi bawahan diperlukan dalam penyusunan anggaran karena bawahan lebih

mengetahui kondisi yang sedang terjadi di lapangan. Oleh karena itu dengan adanya partisipasi dari bawahan diharapkan jika tujuan akan lebih mudah untuk dicapai dan diterima oleh seluruh anggota dalam suatu perusahaan karena merasa bahwa dirinya dibutuhkan untuk membantu tumbuh kembang perusahaan. Atasan wajib dan harus menjalankan fungsinya sebagai pengawasan agar penyusunan anggaran berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, jika tidak akan ada individu yang dengan sengaja membuat anggaran yang mudah untuk dicapai demi kepentingan diri sendiri atau sekelompok orang. Anggaran tetap akan tersusun secara baik tanpa adanya partisipasi dari bawahan namun tidak akan maksimal karena dalam penyusunan anggaran perlu adanya partisipasi dari setiap individu dalam suatu perusahaan karena dapat berbagi informasi, semakin banyak informasi yang dimiliki maka semakin baik kualitas anggaran yang tersusun. Namun penyusunan anggaran yang diikuti oleh seluruh individu cenderung mempunyai persepsi dan sudut pandang yang berbeda dan membutuhkan proses dalam pembuatannya, semakin banyak individu yang ikut dalam penyusunan anggaran maka semakin lama anggaran akan tersusun akibat dari banyaknya informasi yang dimiliki dan munculnya kemungkinan perselisihan dari kepentingan tiap individu dan menyebabkan terjadinya *budgetary slack*.

### **Budgetary slack**

Menurut Hansen dan Mowen (2016:438) *budgetary slack* adalah kecenderungan manajemen menganggarkan pendapatan yang lebih rendah atau biaya yang lebih tinggi dengan sengaja. Tindakan ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena kurang memaksimalkan pencapaian target produksi yang mungkin akan menyebabkan keuntungan dari perusahaan tidak maksimal. Dinamakan sebagai *slack* yang berarti perbedaan antara anggaran yang terealisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan prediksi yang telah dilakukan (Erina dan Suartana, 2016). Tentunya tindakan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti lingkungan eksternal dan diri kita sendiri, misalnya ketika

bawahan mendapat tekanan di lingkungan kerja seperti atasan yang tegas dan suka marah yang menyebabkan muncul rasa takut akan sanksi atau hukuman atau tekanan akibat dari rekan kerja yang kurang mendukung ketika kita melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan tidak menyesuaikan diri dengan rekan yang lain. Lingkungan internal juga mempengaruhi seperti pengambilan keputusan oleh diri kita sendiri ketika kita mendapat berbagai tekanan dari lingkungan eksternal, tentu apa yang akan menentukan adalah diri kita sendiri, apakah kita akan merasa kecil hati akibat dari tekanan tersebut atau kita justru lebih memilih melakukan yang terbaik untuk membuktikan diri kita.

### **Gaya kepemimpinan**

Pemimpin adalah seseorang yang mampu menjadi dasar atau pondasi dalam suatu organisasi / perusahaan, mereka adalah seseorang yang mampu untuk mengatur dan mengarahkan arah dari tujuan yang ingin dicapai. Menurut Jamaludin (2017) gaya kepemimpinan merupakan perwujudan atau pencerminan dari sikap perilaku ataupun kemampuan seorang untuk memimpin untuk mengarahkan dan mengayomi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik. Puspitasari, dkk. (2011) menjelaskan bahwa terdapat enam dimensi atau jenis kekuatan interpersonal yaitu :

1. Reward power adalah kekuasaan yang dimiliki atasan untuk mempengaruhi bawahan dengan memberi penghargaan atau hadiah. Hadiah atau bonus akan diberikan jika kinerja bawahan baik dan memuaskan.
2. Coercive power adalah kekuasaan yang dimiliki atasan untuk mempengaruhi bawahan dengan memberikan tekanan atau *punishment*. *Punishment* akan diberikan jika bawahan melakukan kesalahan atau kinerja yang tidak memuaskan, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendorong bawahan agar bekerja semaksimal mungkin dan jika tidak maka atasan akan memberikan hukuman

3. Legitimate power adalah kekuasaan yang dimiliki atasan untuk mempengaruhi bawahan karena kekuasaan yang dimiliki memberikannya hak untuk mengatur dan mengarahkan bawahan. *Legitimate power* tidak selalu berarti atasan menggunakan kekuasaannya untuk menekan bawahan agar bekerja sesuai dengan keinginannya tapi *legitimate power* adalah kekuasaan yang ada karena jabatan yang dimiliki oleh atasan dalam struktur organisasi di perusahaan
4. Referent power adalah kekuasaan yang dimiliki atasan untuk mempengaruhi bawahan karena adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Hubungan yang baik ini mendorong perilaku bawahan untuk menghormati atasannya dan mengikuti perintah atasan tanpa ada tekanan atau paksaan.
5. Expert power adalah kekuasaan yang dimiliki atasan untuk mempengaruhi bawahan karena kemampuan yang dimilikinya lebih unggul dari bawahan. Bawahan akan mengikuti arahan atau perintah dari atasan karena percaya bahwa perintah yang diberikan oleh atasan adalah perintah yang didasari atas perhitungan yang tepat dan bertujuan baik karena atasan mempunyai pengalaman yang lebih dibanding bawahannya.
6. Informational power adalah kekuasaan yang dimiliki atasan untuk mempengaruhi bawahan dengan mengkomunikasikan perintah atau arahan melalui informasi baik tertulis maupun lisan. Bentuk kekuasaan ini tergantung dari persepsi bawahan dalam menerima informasi yang diberikan.

Setiap dimensi mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaannya, misalnya seperti perbedaan yang bertolak belakang antara dimensi kekuasaan *legitimate power* dan *coercive power* yang dapat memberikan pengaruh tekanan kepada bawahan. Dimana atasan yang memimpin dengan *legitimate power* cenderung disukai oleh bawahan karena

atasan mengayomi dan mendukung bawahannya agar bekerja sebaik mungkin tanpa adanya tekanan yang berlebihan sedangkan atasan yang memimpin dengan *coercive power* cenderung dihindari oleh bawahan karena adanya tekanan untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh atasan dan jika tidak terpenuhi maka adanya hukuman atau sanksi yang didapatkan. Individu yang memiliki kekuasaan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung hal ini terjadi karena tekanan yang diterima dari atasan mempengaruhi kondisi psikologis seseorang.

### Uncertainty Environment

*Uncertainty environment* atau ketidakpastian lingkungan adalah faktor yang menyebabkan suatu perusahaan mengalami kondisi penyesuaian antara kondisi perusahaan dengan kondisi lingkungan yang sedang terjadi disekitarnya, banyak hal yang dapat mempengaruhi ketidakpastian lingkungan seperti konsumen atau masyarakat, pesain, pemasok dan regulasi yang mengatur tentang keuangan, penjualan atau produksi. Menurut Miliken (1987) terdapat tiga jenis ketidakpastian lingkungan yaitu *state uncertainty*, *effect uncertainty*, *response uncertainty*. *State uncertainty* adalah kondisi dimana perusahaan tidak dapat memprediksi lingkungan dan tidak dapat menentukan tindakan yang tepat untuk diambil. *Effect uncertainty* adalah kondisi dimana perusahaan tidak dapat memprediksi dampak dari perubahan yang terjadi di lingkungan yang akan datang dan perubahan yang ada di dalam perusahaan itu sendiri. *Response uncertainty* adalah kondisi dimana perusahaan tidak dapat menentukan respon yang tersedia dan dampak dari respon yang akan diambil karena respon tersebut adalah strategi yang akan di gunakan menghadapi ancaman yang akan terjadi di lingkungan perusahaan.

Ketidakpastian ini mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan penyusunan suatu anggaran, semakin tinggi ketidakpastian yang ada pada lingkungan maka akan semakin sulit seseorang untuk mengambil keputusan dalam penyusunan anggaran karena informasi yang dimiliki tidak lengkap dan dapat berubah-ubah suatu waktu. Sebaliknya se-

makin rendah tingkat ketidakpastian yang ada pada lingkungan maka semakin mudah seseorang untuk mengambil keputusan dalam penyusunan anggaran karena informasi yang dimiliki tersedia dengan cukup dan sekalipun berubah tidak akan berubah sepenuhnya. Ketidakpastian tentu akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan di masa yang akan datang jika perencanaan dan persiapan yang dimiliki kurang matang sehingga tidak bisa menghadapi perubahan secara tiba-tiba atau mendadak (Kartika, 2010). Semakin rendah ketidakpastian lingkungan maka semakin tinggi kecenderungan seseorang melakukan *slack* karena masa depan anggaran cukup mudah untuk diprediksi berdasarkan informasi yang tersedia. Sebaliknya semakin tinggi ketidakpastian lingkungan maka akan semakin rendah kecenderungan individu untuk melakukan *slack* karena sulitnya menyusun anggaran akibat kurangnya informasi yang dimiliki dan lingkungan yang cenderung mengalami perubahan seiring waktu.

### **Pengembangan Hipotesis Hipotesis Pertama**

Otoritas pemimpin adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin yang mempunyai fungsi dan tujuan untuk mengawasi, mengatur dan memberikan arahan kepada seluruh rekan kerjanya atau bawahannya. Seorang pemimpin berperan penting dalam suatu perusahaan karena pemimpin adalah perwakilan pemilik perusahaan yang menjalankan kegiatan operasional sehari-hari dan bertujuan untuk mengawasi agar seluruh tujuan perusahaan dapat terpenuhi. Dalam melakukan pengawasannya setiap pemimpin mempunyai cara yang berbeda, ada pemimpin yang menggunakan kekuasaannya untuk mengayomi dan membimbing bawahannya supaya bekerja lebih giat dan menjadi semakin baik atau pemimpin yang menggunakan kekuasaannya untuk menekan atau mengancam bawahan jika pekerjaannya tidak terlaksana dengan baik. Menurut Hughes et al (2009) terdapat 2 jenis penggunaan kekuasaan yang dapat memberikan pengaruh kepada bawahan yaitu kekuasaan memaksa (*Coercive Power*) dan kekuasaan resmi (*Legitimate Power*). Kekuasaan

memaksa atau *coercive power* adalah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin yang digunakan untuk menekan bawahannya dengan rasa takut seperti menekan atau memberikan ancaman agar bawahan bekerja sesuai dengan yang diharapkan dan jika tidak maka akan diberikan sanksi yang merugikan satu pihak yaitu bawahan.

Kekuasaan resmi atau *legitimate power* adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena posisinya dalam struktur organisasi formal dan dengan kekuasaan ini atasan mempunyai hak untuk mengarahkan dan mengatur bawahannya agar bekerja sesuai tujuan perusahaan tanpa memberikan tekanan yang berlebihan. Pemimpin yang cenderung menggunakan kekuasaan memaksa (*Coercive Power*) dapat mendorong bawahan melakukan *budgetary slack* karena bawahan lebih memilih untuk tidak memaksimalkan kemampuannya karena takut akan sanksi yang akan diberikan jika kinerjanya tidak sesuai ekspektasi. Oleh karena itu dalam hipotesis otoritas atau kekuasaan pemimpin yang terbagi menjadi dua jenis otoritas yaitu kepemimpinan yang menggunakan *coercive power* dan *legitimate power*. Dalam teori keagenan pemimpin punya pengaruh penting dalam mendelegasikan wewenang ke bawahannya, karena adanya hubungan sebagai atasan dan bawahan dalam perusahaan maka bawahan perlu mengikuti arahan dan perintah yang diberikan oleh atasan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Arijono (2019) mengatakan bahwa pemimpin yang menggunakan *coercive power* cenderung mendorong perilaku seseorang melakukan *budgetary slack* dibanding jenis kekuasaan yang lainnya.

**H1 : Pemimpin yang menggunakan kekuasaan *Coercive Power* cenderung mendorong perilaku bawahan untuk melakukan *budgetary slack***

### **Hipotesis kedua**

lingkungan diciptakan dengan tujuan untuk membantu meningkatkan efektivitas kinerja operasional setiap individu untuk mendorong pertumbuhan perusahaan, semakin konduktif lingkungan yang dihasilkan maka semakin baik kinerja perusahaan sebaliknya jika lingkungan perusahaan tidak kon-

duktif maka kinerja perusahaan akan menurun. Namun tidak hanya lingkungan yang ada didalam perusahaan yang perlu diperhatikan tapi juga di lingkungan luar perusahaan, misalnya seperti konsumen atau masyarakat sekitar, pesaing, dan pemasok. Faktor lingkungan ini sangat berpengaruh penting dalam hal penyusunan anggaran atau target yang perlu dicapai dalam suatu perusahaan baik target keuangan ataupun target penjualan. Karena dalam penyusunan anggaran atau target perlu adanya suatu proyeksi tentang prediksi atau hal-hal yang akan terjadi di masa depan yang mempunyai kemungkinan atau prosentase yang tinggi untuk terpenuhi. Semakin tinggi ketidakpastian yang ada pada lingkungan maka semakin rendah terjadinya *budgetary slack* dan sebaliknya semakin rendah ketidakpastian yang ada pada lingkungan maka semakin tinggi terjadinya *budgetary slack*.

Menurut Kartika (2010) hal ini terjadi karena dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan cenderung stabil) menyebabkan seseorang mampu untuk memprediksi keadaan sehingga langkah atau rencana yang akan diambil dapat direncanakan dengan akurat. Informasi pribadi yang dimiliki oleh bawahan berguna juga untuk membantu penyusunan anggaran agar akurat namun mempunyai sisi negatif juga yaitu timbulnya senjangan anggaran karena bawahan mampu menghadapi ketidakpastian dan memprediksi masa yang akan datang sehingga akan muncul kemungkinan bawahan melakukan *budgetary slack*. Sebaliknya semakin tinggi ketidakpastian lingkungan maka semakin sulit menciptakan senjangan anggaran karena masa yang akan datang sulit untuk diprediksi akibat berbagai faktor. Hubungan antara partisipasi anggaran dengan ketidakpastian lingkungan terdapat pada kemampuan individu dalam memprediksi hal yang akan terjadi di masa yang akan datang. Semakin sulit untuk memprediksi masa depan karena banyak hal yang tidak pasti akibat yang tidak dapat dikendalikan maka semakin rendah kecenderungan seseorang untuk melakukan *budgetary slack* sedangkan semakin mudah untuk memprediksi masa depan karena memiliki informasi yang cukup maka akan semakin tinggi kecenderungan seseorang untuk melakukan

*budgetary slack*.

**H2 : Ketidakpastian lingkungan yang rendah cenderung mendorong perilaku bawahan untuk melakukan *budgetary slack***

## METODE PENELITIAN

Analisa data akan dilakukan ketika form *google* yang disebar telah diisi oleh partisipan. Analisis ANOVA adalah alat analisis yang akan digunakan untuk menyelesaikan perhitungan penelitian ini dengan cara melakukan pengujian *levене's* terlebih dahulu. Tujuannya untuk mengetahui bahwa seluruh asumsi ANOVA sudah terpenuhi dan jika sudah terpenuhi maka hipotesis dapat diuji. Pertama dilakuan uji *levене's test of homogeneity of variance* untuk menentukan homogenitas data eksperimen, jika nilai signifikansi  $> 0.05$  maka hasil dari pengujian data bersifat homogen atau berasal dari populasi yang memiliki varians sama dan jika nilai signifikansi  $< 0.05$  maka hasil dari pengujian data bersifat tidak homogen atau berasal dari populasi yang memiliki varians berbeda. Terdapat juga *manipulation checks* yang merupakan pertanyaan singkat dengan jawaban benar atau salah yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan keseriusan partisipan dalam mengerjakan eksperimen ini. Pertanyaan tersebut berjumlah tiga, dan disisipkan pada tengah skenario dan akhir skenario. Dari tiga pertanyaan, data partisipan dinyatakan valid apabila partisipan menjawab setidaknya dua pertanyaan yang benar, atau setara dengan 66,67%.

Setelah asumsi homogenitas uji *levене's test of homogeneity of variance* terpenuhi selanjutnya akan melakukan uji hipotesis dengan alat analisis ANOVA. Asumsi uji ANOVA akan terpenuhi jika nilai signifikan  $< 0.05$  berarti hipotesis berpengaruh signifikan dan jika nilai signifikan  $> 0.05$  maka data tidak berpengaruh signifikan.

## Populasi dan sampel penelitian

Populasi dan sampel yang diambil datanya berasal dari mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala yang telah lulus dari mata kuliah penganggaran, sistem pengendalian manajemen, dan akuntansi manajemen. Mahasiswa yang telah lulus mata kuliah diatas



diharapkan mempunyai pemahaman tentang penyusunan anggaran yang dilakukan oleh setiap perusahaan.

### Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini adalah otoritas pemimpin dan *uncertainty environment*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *budgetary slack*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Test Homogeneity of Variance

*Homogeneity of variance* adalah asumsi yang mengatakan jika setiap dari variabel independen harus memiliki varian variabel dependen yang sama (Ghozali, 2016:69). Pengujian ini menggunakan SPSS dengan alat uji two way ANOVA, sebelum pengujian ANOVA harus terlebih dahulu memenuhi asumsi *levене's test of homogeneity of variance*. Asumsi ini mengatakan jika nilai signifikansi > 0.05 maka hasil dari pengujian data bersifat homogen atau data berasal dari populasi yang memiliki varians sama dan jika nilai signifikansi < 0.05 maka hasil dari pengujian data bersifat tidak homogen atau data berasal dari populasi yang memiliki varians yang berbeda (Ghozali, 2016:70) dan hasil yang diharapkan adalah nilai signifikan lebih besar dari 0.05 atau 5%. Berikut tabel 4.7 dan 4.8 menjelaskan hasil output dari uji *levене's test of homogeneity of variance* :

Tabel 1 : Levene's Test of Equality of Error Variances Ketidakpastian Lingkungan

F	df	df	Sig.	Keterangan
2.074	4	22	119	Varians antar kelompok

Berdasarkan hasil analisa SPSS dari *levене's test of homogeneity of variance* diketahui jika nilai signifikansi 0.119 > 0.05 yang berarti data asumsi pertama untuk variabel ketidakpastian lingkungan dinyatakan homogen.

Tabel 2: Levene's Test of Equality of Error Variances Ketidakpastian Lingkungan

F	df1	df2	Sig.	Keterangan
.619	4	22	654	Varians antar kelompok sama

Berdasarkan hasil analisa SPSS dari *levене's test of homogeneity of variance* diketahui jika nilai signifikansi 0.654 > 0.05 yang berarti data asumsi kedua untuk variabel otoritas pemimpin dinyatakan homogen.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Tests of Between-Subjects Effects Otoritas Pemimpin

Source	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	349.863	14.790	.000
Intercept	68942.248	2914.419	.000
Kasus	739.741	31.271	.000
Keinginan	438.669	18.544	.000
Kasus * Keinginan	599.623	25.348	.000
Error	23.656		
Total			
Corrected-Total			

a. R Squared = .825 (Adjusted R Squared = .769) Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan dari uji analisa ANOVA *tests of between-subjects effects* otoritas pemimpin didapatkan kesimpulan :

1. Nilai signifikan kasus 0.000 < 0.05 yang berarti terdapat perbedaan angka penjualan pada kasus C dan D yang signifikan antara pemimpin yang menggunakan kekuasaan *coercive* dengan pemimpin yang menggunakan kekuasaan *legitimate*
2. Nilai signifikan keinginan 0.000 < 0.05 berarti terdapat perbedaan keinginan untuk melakukan *budgetary slack* yang signifikan antara pemimpin yang menggunakan kekuasaan *coercive* dengan pemimpin yang menggunakan kekuasaan *legitimate*

3. Nilai signifikan kasus\*keinginan  $0.000 < 0.05$  yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan berdasarkan kasus C dan D dengan keinginan untuk melakukan *budgetary slack* antara ketidakpastian lingkungan rendah dan tinggi

Tests of Between-Subjects Effects Ketidakpastian Lingkungan

Source	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	702.967	6.617	.000
Intercept	56295.501	529.932	.000
Kasus	329.832	3.105	.092
Keinginan	214.883	2.023	.140
Kasus * Keinginan	493.041	4.641	.012
Error	106.232		
Total			
Corrected-Total			

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan dari uji analisa ANOVA *tests of between-subjects effects* ketidakpastian lingkungan didapatkan kesimpulan :

1. Nilai signifikan kasus  $0.092 > 0.05$  yang berarti tidak terdapat perbedaan angka penjualan pada kasus A dan B yang signifikan antara ketidakpastian lingkungan rendah dan tinggi
2. Nilai signifikan keinginan  $0.140 > 0.05$  berarti tidak terdapat perbedaan keinginan untuk melakukan *budgetary slack* yang signifikan antara ketidakpastian lingkungan rendah dan tinggi
3. Nilai signifikan kasus\*keinginan  $0.012 < 0.05$  yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan berdasarkan kasus A dan B dengan keinginan untuk melakukan *budgetary slack* antara keti-

dakpastian lingkungan rendah dan tinggi

**HASIL TEMUAN 1**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui, bawahan yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *coercive power* mempunyai pengaruh yang signifikan atau positif terhadap terjadinya *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Arijono di tahun 2019, hal ini terjadi sebagai bentuk tindakan dari bawahan untuk menghindari hukuman dari atasan sehingga memilih untuk melakukan *budgetary slack*. Bawahan melakukannya sebagai upaya mempermudah pencapaian target anggaran dan terhindar dari hukuman jika target yang telah ditentukan tidak terpenuhi. Berbeda dengan pemimpin yang menggunakan kekuasaan *legitimate power* tidak mendorong perilaku bawahan untuk melakukan *slack* karena pemimpin menggunakan kekuasaan sewajarnya tanpa ada tekanan atau tuntutan yang berlebihan pada bawahan sehingga bawahan tidak merasa takut akan hukuman atau sanksi yang akan didapatkan jika kinerjanya tidak sesuai target yang ditetapkan. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ardiyani dan Sukirno (2017) menunjukkan bahwa *punishment* atau tekanan yang memberikan hukuman tidak berpengaruh secara signifikan atau berpengaruh negatif terhadap terjadinya *budgetary slack*.

**HASIL TEMUAN 2**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui, bawahan yang berada di ketidakpastian lingkungan yang rendah mempunyai pengaruh yang signifikan atau berpengaruh positif terhadap terjadinya *budgetary slack*. Hal ini terjadi karena dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan cenderung stabil) manajer atau karyawan mampu untuk memprediksi keadaan sehingga langkah atau rencana yang akan diambil dapat direncanakan dengan akurat (Kartika, 2010). Informasi pribadi yang dimiliki oleh bawahan berguna juga untuk membantu penyusunan anggaran agar akurat namun mempunyai sisi negatif juga yaitu tim-

bulnya senjangan anggaran karena bawahan mampu menghadapi ketidakpastian dan memprediksi masa yang akan datang sehingga akan muncul kemungkinan bawahan melakukan budgetary slack. Sebaliknya semakin tinggi ketidakpastian lingkungan maka semakin sulit menciptakan senjangan anggaran karena masa yang akan datang sulit untuk diprediksi akibat berbagai faktor. Ketidakpastian dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan di masa yang akan datang jika perencanaan dan persiapan yang dimiliki kurang matang sehingga perusahaan tidak sanggup menghadapi perubahan secara tiba-tiba atau mendadak (Kartika, 2010).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *budgetary slack* yang telah dilakukan dengan menggunakan variabel otoritas pemimpin dan *uncertainty environment* atau ketidakpastian lingkungan. Diketahui jika pada variabel otoritas pemimpin yang didalamnya terdapat dua jenis kekuasaan yaitu *coercive power* dan *legitimate power*, dimana bawahan yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *coercive power* cenderung melakukan *budgetary slack* dibanding bawahan yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *legitimate power*. Hal ini terjadi karena bawahan merasa tertekan akan hukuman yang diberikan oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *coercive power* jika pekerjaan yang diselesaikan tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan atau tidak maksimal, karena itu bawahan cenderung menetapkan target yang lebih rendah dibanding dengan target yang diinginkan oleh atasan. Berbeda dengan bawahan yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *legitimate power*, bawahan tidak merasa tertekan dan menetapkan target sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh atasan atau bahkan lebih, karena bawahan tidak merasakan tekanan yang berlebihan dari atasan jika target yang ditetapkan tidak tercapai secara maksimal karena atasan bersikap tegas dan menggunakan kekuasaannya sewajarnya tanpa menjatuhkan hukuman kepada bawahannya jika tidak bekerja secara maksimal. Oleh karena itu pada variabel otoritas pemimpin diambil kesimpu-

lan, bawahan cenderung melakukan *budgetary slack* jika dipimpin oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *coercive power* karena takut akan hukuman yang didapat jika kinerja tidak memuaskan dibanding bawahan yang dipimpin oleh atasan yang menggunakan kekuasaan *legitimate power*.

Pada variabel *uncertainty environment* atau ketidakpastian lingkungan, terdapat dua jenis lingkungan yaitu lingkungan dengan ketidakpastian rendah dan lingkungan dengan ketidakpastian tinggi. Dimana bawahan yang berada pada lingkungan dengan ketidakpastian rendah cenderung melakukan *budgetary slack* dibanding bawahan yang berada pada lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi. Hal ini terjadi karena bawahan yang berada pada lingkungan dengan ketidakpastian rendah mampu untuk mengambil keputusan dan memprediksi hal yang akan datang karena mempunyai informasi dan data yang tersedia guna pengambilan keputusan. Sebaliknya bawahan yang berada pada lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi tidak melakukan *budgetary slack* karena sulitnya untuk memprediksi masa yang akan datang akibat kurangnya informasi yang dimiliki sehingga bawahan tidak menetapkan target yang rendah dan cenderung untuk memastikan jika target yang perlu dicapai harus terlaksana dengan baik. Oleh karena itu pada variabel *uncertainty environment* diambil kesimpulan, bawahan cenderung melakukan *budgetary slack* jika berada pada lingkungan dengan ketidakpastian rendah karena mampu untuk memprediksi masa yang akan datang dibanding bawahan yang berada pada lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi.

Keterbatasan yang dialami selama proses eksperimen ini adalah

1. Penggunaan social media sebagai media utama untuk menyebarkan google form pada partisipan karena kondisi yang kurang kondusif untuk bertemu tatap muka secara langsung dan berkerumun di satu tempat pada masa pandemi Covid-19. Hal ini menyebabkan peneliti tidak dapat memastikan secara langsung apakah partisipan yang mengisi kuesioer adalah yang

bersangkutan dan kondisi penelitian yang kurang kondusif karena dilakukan di tempat yang berbeda di waktu yang berbeda pula.

2. Penelitian ini terbatas hanya pada mahasiswa universitas Katolik Widya Mandala Surabaya khususnya jurusan Akuntansi-S1 yang digunakan sebagai surrogate atau partisipan pengganti karena tidak menggunakan karyawan dalam perusahaan sebagai subjek penelitian.
3. Terbatasnya jumlah responden yang terkumpul karena kondisi pengumpulan data yang tidak bisa dilakukan secara maksimal akibat lingkungan yang kurang kondusif karena pandemi yang berlangsung.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan temuan yang telah dirangkum dalam kesimpulan, maka berikut beberapa saran akademis & praktis untuk penelitian berikutnya yang akan menggunakan variabel independen otoritas pemimpin dan *uncertainty environment* dengan variabel dependen *budgetary slack* :

1. Diharapkan penelitian ini dilaksanakan secara langsung tatap muka karena kondisi yang mendukung dan lebih kondusif agar partisipan lebih fokus dalam pengerjaan kuesioner, namun karena pandemi hal ini tidak dapat dilakukan
2. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas jangkauan objek penelitian seperti mahasiswa S2 atau pihak yang lebih mempunyai kapasitas seperti manajer sebagai seseorang yang mempunyai pengetahuan cukup atau terlibat secara langsung dalam penyusunan anggaran.
3. Dapat menggunakan variabel penelitian yang lain seperti *job relevant information* karena variabel ini membahas tentang bawahan yang lebih mempunyai informasi lebih mengenai situasi dari tugas dan kewajiban yang diberikan sehingga informasi ini dapat

membantu mengurangi tingkat senjangan anggaran akibat dari ketidaktahuan atasan tentang informasi tersebut dan jarang penelitian yang menggunakan variabel ini.

4. Untuk pemimpin atau atasan diharapkan tidak menggunakan kekuasaannya untuk menekan bawahan secara berlebihan, karena tekanan yang berlebihan membuat kinerja karyawan semakin menjadi tidak maksimal. Sebaliknya diharapkan untuk memberikan apresiasi seperti pujian atau penghargaan agar bawahan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena bawahan merasa lebih dihargai oleh atasannya
5. Untuk pemimpin atau atasan ketika perusahaan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah diharapkan dapat terus mendorong dan memberikan semangat kepada bawahan agar terus bekerja semaksimal mungkin dan memberikan pelatihan-pelatihan yang mampu meningkatkan kinerja bawahan. Dapat juga memberikan bonus jika target yang ditentukan dapat tercapai baik ketika lingkungan sedang menghadapi ketidakpastian yang rendah ataupun tinggi. Pimpinan atau atasan mempunyai peran yang penting secara moral untuk mendukung bawahannya agar tidak bermalasan malasan saat bekerja

## REFERENCES

- Ardiyani, F., dan Sukirno. (2017). Pengaruh self efficacy, reward and punishment, dan asimetri informasi terhadap budgetary slack: studi eksperimen pada konteks penganggaran partisipatif. *Jurnal Nominal*, 6(1).
- Arijono. M. (2019). *Pengaruh supervisor power terhadap budgetary slack*. (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya, Indonesia).
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS 23* (edisi

- ke-8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hati, R, P. (2019). Pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis dan self esteem terhadap budgetary slack pada hotel berbintang empat di kota. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia*, 13(1), 19-26
- Hansen, D.R., Mowen, M.M., dan Kwary, D.A. (2016). *Akuntansi manajerial [Terjemahan] (edisi ke-8)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., dan Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 6th Edition*. McGraw-Hill International Edition, Singapore.
- Jamaludin. A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada pt.kaho indahcitra garment jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, 3(3), 161-169
- Jensen, M. and W. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*,(3): 305 - 360.
- Kartika, A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi, Pebruari 2010, ISSN : 1979-4886* ,39-60.
- Kusniawati. H dan Lahaya. I. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *Akuntabel*, 14(2), 144-156
- Miliken, F.I. 1987. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*. 12:133-143.
- Noviyanti, R. V. (2019). Pengaruh Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Universitas Islam Bandung*, 5(1), 138-144
- Ni Putu Dewik Erina dan Wayan Suartana. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 15(2)
- Puspitasari, Ayu, R., dan Daljono. (2011). Analisis Pengaruh Gender, Tekanan Ke taatan, Kompleksitas Tugas, dan Pengalaman Terhadap Kinerja Auditor Dalam Pembuatan Audit Judgment. (Thesis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia). Didapat dari <http://eprints.undip.ac.id/33490/>.
- Harahap, S.S., (2008), Analisis Kritis atas Laporan Keuangan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sujana, I. K. (2010). Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap budgetary slack pada hotel-hotel berbintang di kota Denpasar. *Jurnal ilmiah akuntansi dan bisnis*, 5(2), 1-26.
- Suartana, W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Scott, William. R. (2000). *Financial Accounting Theory*. Second Edition. Canada: Prentice-Hall Canada Inc.