

## PENGARUH KAPASITAS INDIVIDU TERHADAP *BUDGETARY SLACK* PADA PERUSAHAAN *FINANCE* DI KOTA BENGKULU

Ismacoryanata<sup>1)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu  
[ismacoryanata@yahoo.com](mailto:ismacoryanata@yahoo.com)

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of education, training, and experience on budgetary slack on finance companies in the city of Bengkulu. The benefits of the research to be achieved include input for the management of the company as consideration in developing a human resource capacity development strategy. The awareness that slack should be reduced is very important because it will help budget makers use their resources efficiently and effectively. This research method is survey method. The sampling method used purposive sampling method as many as 10 finance companies in the city of Bengkulu with 40 respondents. The research data was analyzed using multiple regression which was first tested for data quality and classical assumptions. The results obtained show that education, training and experience have a negative impact on budgetary slack in finance companies in Kota Bengkulu.*

**Keywords:** *Individual Capacity, Budgetary Slack, Finance Company*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Lingkungan bisnis di zaman globalisasi ekonomi ini telah menyebabkan kompetisi menjadi semakin tajam dan kompleks. Oleh karena itu, manajemen perusahaan dituntut agar mampu menjamin operasi perusahaan berjalan dengan baik, tetap bertahan dan terus berkembang. Salah satu cara agar manajemen dapat mencapai hal tersebut adalah dengan menyusun, mengendalikan, melaksanakan dan mengevaluasi anggaran yang digunakan oleh perusahaan. Menurut Ahyari (1988) dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan "disentuh" oleh anggaran perusahaan, sehingga penyusunan anggaran akan merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

Anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Kenis, 1979 dan Chow *et al.*, 1988). Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Siegel dan Marconi, 1989). Agar proses penyusunan anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan rasa *sense of commitment* bagi penyusun (Permata, 2006). Apabila tidak berhasil, maka anggaran hanya sekedar rencana belaka tanpa ada rasa tanggung jawab ketika terjadi penyimpangan realisasi dengan anggaran.

Dalam proses penyusunan anggaran, manajer tingkat bawah dan karyawan sebaiknya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan karena dengan demikian mereka akan lebih mungkin menerima tujuan yang turut mereka formulasikan.

Ikhsan dan Ishak (2005) menyatakan bahwa partisipasi akan memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran mereka. Kekuasaan ini bisa digunakan dengan cara yang memiliki konsekuensi disfungsi bagi organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh, para manajer bisa memasukkan " *slack organisasional*" ke dalam anggaran mereka. *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dengan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. *Slack* yang berlebihan jelas akan merugikan kepentingan organisasi. *Slack* yang berlebihan membuat batas pengeluaran, kuota produksi, dan standar kinerja menjadi tidak berarti. Hal itu merendahkan pendorong efisiensi organisasi melalui kegagalan untuk menggunakan pengendalian organisasi yang berarti. Adapun efektivitas penganggaran itu sendiri berhubungan dengan kapasitas individu yang terlibat di dalamnya.

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, nonformal maupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Menurut Setiawan (2006) kualitas individu dapat dilihat dari berbagai aspek seperti aspek kesehatan, pendidikan, kebebasan berbicara dan lain sebagainya. Di antara berbagai aspek ini pendidikan dianggap memiliki peranan paling penting dalam menentukan kualitas manusia. Lewat pendidikan, manusia dianggap akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan dan dengan pengetahuan dan keterampilannya itu manusia diharapkan dapat membangun keberadaan hidupnya dengan lebih baik. Terkait dengan proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumberdaya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertiana, 2004).

Secara empiris ditemukan bahwa *budgetary participation* memiliki dampak positif dan negatif terhadap perilaku karyawan (Magner, 2003). Partisipasi anggaran sebagai variabel yang banyak dihubungkan dengan *budgetary slack* ditemukan memiliki pengaruh yang tidak konsisten. Dunk dan Perera dalam Permata (2006) menduga sebenarnya bukan partisipasi dalam penganggaran atau informasi asimetri yang mempengaruhi *budgetary slack* tetapi faktor personal dari pembuat anggaran itu sendiri. Penelitian ini pun bertujuan untuk membuktikan pengaruh faktor personal tersebut dengan memfokuskan pada kapasitas individu yang terdiri dari pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Hal ini sejalan dengan kecenderungan penelitian akhir-akhir ini yang lebih menekankan pada pengaruh faktor individual terhadap *budgetary slack*, seperti yang dilakukan oleh Stevens(2000) dan Blanchette *et al.*, (2002). Akan tetapi, temuan yang dihasilkan oleh kedua penelitian tersebut berbeda. Stevens (2000) menemukan bahwa bawahan mengasosiasikan *slack* sebagai misrepresentasi atau ketidakjujuran yang menekan bawahan untuk mengurangi *slack*. Sebaliknya Blanchette *et al.*, (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* adalah etis dan berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*.

Ketidak konsistenan hasil penelitian di atas, memicu peneliti untuk melakukan pengujian kembali dengan mengambil objek di perusahaan *finance* di Kota Bengkulu. Ini dikarenakan pertumbuhan perusahaan *finance* di Kota Bengkulu sangat pesat dan oleh karenanya setiap manajer perusahaan akan melakukan upaya yang maksimal untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dan juga kinerja dari para manajer tersebut.

Darai uraian di atas, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengalaman terhadap *budgetary slack* di perusahaan *finance* di Kota Bengkulu

## KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

### Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan biaya dan pengeluaran yang seharusnya (Dunk & Perera, 1997 dalam Fitri, 2004). Sedangkan menurut Young (1985) senjangan anggaran merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kemampuan yang sesungguhnya, tujuannya agar target dapat mudah dicapai bawahan.

Ikhsan dan Ishak (2005) menyatakan bahwa proses partisipasi memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran mereka. Kekuasaan ini bisa digunakan dengan cara yang memiliki konsekuensi *disfungsional* bagi organisasi itu. Sebagai contoh, para manajer bisa memasukkan "*slack organisasional*" ke dalam anggaran mereka. *Slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran. Selanjutnya Ikhsan dan Ishak (2005) mengatakan bahwa para manajer melakukan *slack* dalam anggaran mereka untuk menyediakan suatu margin keselamatan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan. Dasarnya berupa sumber daya ekstra ini menghilangkan tekanan dan frustrasi yang berkaitan dengan anggaran, yang sering kali didorong oleh anggaran yang ketat.

Blanchette *et al.*, (2002) menyebutkan empat kondisi penting sehingga senjangan anggaran dapat terjadi. Pertama, terdapat informasi asimetri antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Sebaliknya jika atasan mampu untuk memprediksi kinerja potensial manajer, maka manajer tidak dapat mengusulkan sasaran budget yang berbeda. Kedua, kinerja manajer tidak pasti. Jika terdapat kepastian dalam kinerja, maka artinya atasan dapat menduga usaha manajer melalui output mereka, sehingga senjangan anggaran akan sulit dilakukan. Ketiga, manajer mempunyai kepentingan pribadi. Keempat, adanya konflik tujuan antara manajer dengan atasan mereka. Sedangkan menurut Luthan (1998) senjangan anggaran timbul karena keinginan dari *subordinates* dan *superior* yang tidak sama, terutama jika kinerja *subordinates* dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran.

Para peneliti berpendapat bahwa bawahan berusaha menciptakan senjangan (*slack*) dalam anggaran perusahaan selama proses penyusunan anggaran dengan memasukkan perkiraan atau peramalan yang bias terhadap kondisi operasi perusahaan di masa mendatang (Lukka, 1988; Onsi, 1973 dalam Amrul dan Nasir, 2002). Menurut Schiff dan Lewin (1970), bawahan berusaha menciptakan senjangan anggaran dengan melaporkan pendapatan yang terlalu rendah (*understated*) atau biaya yang terlalu tinggi (*overstated*). Pendekatan ini mengasumsikan bahwa bawahan dipengaruhi oleh keinginan/kepentingan pribadi dan mereka berpendapat bahwa anggaran akan mudah dicapai dengan menerima adanya senjangan (*slack*). Kinerja dari manajemen biasanya diukur berdasarkan pada pencapaian target anggaran. Konsekuensinya, gaji, bonus dan prospek karir akan meningkat jika manajer tersebut mampu memenuhi target anggaran. Namun bagi manajer yang tidak mampu mencapai target tersebut, akan menghadapi intervensi dari manajemen pada tingkat yang lebih tinggi, seperti kehilangan bonus, kehilangan kepercayaan bahkan bisa saja kehilangan pekerjaan (Merchant & Manzoni, 1989 dalam Fitri, 2004). Dalam kondisi seperti ini, manajer mencari cara untuk melindungi dirinya dari resiko tidak tercapainya target anggaran (Schiff & Lewin, 1970). Salah satu caranya yaitu dengan melakukan *slack* (senjangan) pada anggaran.

Jika tujuan anggaran terlalu mudah untuk dicapai karena adanya *slack*, maka manfaat motivasional menjadi minimal atau tidak ada sama sekali (Ikhsan & Ishak, 2005).

Orang mungkin menghasilkan kurang dari tingkat kapabilitas optimal mereka. Sebaliknya jika tujuan anggaran terlalu sulit untuk dicapai dan kinerja aktual mulai menyimpang secara tidak menguntungkan dari standar, orang akan mencoba memperbaiki kinerja mereka pada awalnya. Intinya adalah bahwa anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar atau disusun dengan *slack* yang berlebihan atau tanpa *slack* sama sekali dapat menciptakan tanggapan keprilakuan yang berlawanan dengan kepentingan perusahaan. Harus ada kehati-hatian dalam memastikan bahwa dokumen anggaran akhir menghindari kekurangan yang berkaitan dengan anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar.

### **Kapasitas Individu**

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan formal, nonformal maupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan, maka dari itu individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal (Yuhertiana, 2004). Ukuran yang menentukan kualitas manusia dapat ditinjau dari berbagai aspek, antara lain aspek kesehatan, pendidikan, kebebasan berbicara dan lain sebagainya. Di antara berbagai aspek ini, pendidikan dianggap memiliki peranan paling penting dalam menentukan kualitas manusia. Lewat pendidikan, manusia dianggap akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan dan dengan pengetahuan dan keterampilannya itu manusia diharapkan dapat membangun keberadaan hidupnya dengan lebih baik (Setiawan, 2006).

Perhatian terhadap faktor manusia menjadi sentral akhir-akhir ini berkaitan dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi pembangunan dan sosiologi. Para ahli di kedua bidang tersebut umumnya sepakat pada satu hal yakni modal manusia berperan secara signifikan, bahkan lebih penting daripada faktor teknologi. Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan tidak lagi tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan atau mengubah bahan mentah menjadi bahan baku, tetapi pada kemampuan dan intelektualitas SDM, serta keterampilan SDM yang terlibat dalam organisasi (Anatan, 2005). Menurut Tovey (dalam Setiawan, 2006), seseorang dapat dikategorikan sebagai pribadi yang kompeten jika ia memiliki kemampuan untuk menangani suatu tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan, dapat didemonstrasikan secara individual (bukan kelompok) dengan berdasarkan pada pencapaian *ideal level of performance*.

Menurut Setiawan (2006) strategi yang dapat dilakukan bagi upaya pengembangan kompetensi SDM, diantaranya :

1. Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi  
Kompetensi yang dimaksud berhubungan dengan kapabilitas fundamental, seperti kemampuan berkomunikasi, berfikir logis, kemampuan bertahan (tidak mudah stress), dan sebagainya.
2. Pelatihan berbasis kompetensi (*competency based training/CBT*)  
Nilai-nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui beberapa cara seperti program pendidikan, pengembangan atau pelatihan.
3. Memadukan dunia pendidikan dengan dunia kerja  
Kesenjangan (*mis-match*) antara dunia pendidikan dengan dunia kerja berakibat pada tingginya angka pengangguran, sebab jumlah angka kerja yang ada belum sepenuhnya dapat terserap ke dunia kerja. Beberapa upaya perlu dilakukan, misalnya dengan melengkapi setiap lulusan dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan seperti penguasaan teknologi seperti komputer, internet, juga penguasaan bahasa asing seperti bahasa Inggris, Jepang, Mandarin dan sebagainya.

4. Peningkatan kemampuan di bidang teknologi dan informasi Teknologi informasi perlu dikembangkan sehingga ancaman, hambatan maupun peluang yang ada bisa segera diketahui.

Jadi jelaslah bahwa apabila individu-individu mempunyai kompetensi yang tinggi maka secara pribadi mereka akan lebih produktif, tangguh dan mandiri. Globalisasi telah merubah pandangan masyarakat bisnis dunia menjadi *knowledge society* dan membawa dampak pada berkembangnya persaingan berbasis pengetahuan (*knowledge-based competition*). Untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan persaingan berbasis pengetahuan, peran SDM sebagai salah satu aset kompetitif organisasi sangat diperlukan. Dalam kondisi ini, perlu diperhatikan pentingnya pengembangan sumber daya manusia atau karyawan yang berbasis pengetahuan untuk menunjang setiap aktivitas dalam organisasi. Hal ini dikarenakan perkembangan teknologi menuntut penguasaan teknologi untuk diaplikasikan dalam aktivitas organisasi, sehingga dapat diperoleh kemanfaatan teknologi tersebut. Selain itu individu juga dituntut untuk dapat meningkatkan kompetensinya dengan mengembangkan kombinasi keterampilan (*multiskilling* melalui pelatihan dan pembelajaran sehingga mereka dapat mengelola dan membagi informasi dan pengetahuan sehingga dapat mengatasi setiap permasalahan yang mungkin akan muncul dan lingkungan kerja yang ambigu. Dengan kata lain, individu memerlukan "*information literacy skill*" dalam merespon kondisi persaingan bisnis berbasis pengetahuan (Anatan, 2005). Dengan memiliki *information literacy skill*, individu dapat meningkatkan kapabilitasnya. Peningkatan kapabilitas organisasi dan individual merupakan kunci kesuksesan organisasi.

Untuk mengelola aset intelektual yang merupakan aset kompetitif organisasi diperlukan aplikasi manajemen pengetahuan. Anatan (2005) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan sebagai suatu subyek, dikembangkan dari ide yang menyatakan bahwa kita tinggal dalam suatu era dimana modal intelektual, pengetahuan, informasi, dan property *intellectual*, pengalaman, atau dengan kata lain apa yang kita miliki dalam pikiran kita merupakan sumber daya komersial yang utama. Malhotra (dalam Anatan, 2005) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan akan membantu proses organisasi untuk mencapai kombinasi sinergis dalam data dan informasi untuk memproses kapasitas teknologi informasi dengan kapasitas inovatif dan kreativitas individu. Sedangkan Monasco (dalam Anatan, 2005) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan ini merupakan strategi proses yang mengidentifikasi pengetahuan untuk mengembangkan sumber-sumber kompetitif.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Kapasitas individu yang terdiri dari pendidikan, pelatihan , dan pengalaman dan *budgetary slack***

Menurut pernyataan Syakhroza (dalam Yuhertiana, 2004), *gap* yang terjadi dalam implementasi anggaran disebabkan karena karyawan tidak mempunyai cukup pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan. Lebih lanjut, ditekankannya bahwa *individuals who have specific attributes such as educational qualification held advantages over others in budgetary process*. Oleh karena itu, proses penganggaran membutuhkan keterlibatan dan partisipasi karyawan. Adapun efektivitas penganggaran itu sendiri berhubungan dengan kapabilitas individu yang terlibat di dalamnya.

*Budgetary slack* sering kali didefinisikan sebagai suatu perilaku yang disfungsi bahkan tidak jujur, karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya dan menyebabkan meningkatnya biaya organisasi (Stevens, 2000). Oleh karena itu, manajer secara moral menilai *budgetary slack* sebagai sesuatu yang negatif. Sebaliknya Blanchette, *et.al.*, (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif, sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*. Hasil penelitian yang

berbeda tentang hubungan antara kapasitas individu dan *budgetary slack*, membuat penelitian ini berusaha menguji kembali hubungan kedua kondisi tersebut.

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum, baik melalui pendidikan secara formal, nonformal maupun informal. Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan (Yuhertiana, 2004). Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertiana, 2004). Akan tetapi pada kenyataannya, meningkatnya kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Belkaoui (dalam Permata, 2006) berpendapat bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi. Berdasarkan pembahasan di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Pendidikan berpengaruh terhadap *budgetary slack* di perusahaan *finance* Kota Bengkulu

H2 : Pelatihan berpengaruh terhadap *budgetary slack* di perusahaan *finance* Kota Bengkulu

H3 : Pengalaman berpengaruh terhadap *budgetary slack* di perusahaan *finance* Kota Bengkulu

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah manajer di perusahaan *finance* yang ada di Kota Bengkulu. Metode pengambilan sampel berdasarkan *purposive sampling* dengan karakteristik yakni manajer yang sudah menjabat minimal 2 tahun sehingga diasumsikan mereka sudah pernah terlibat dan paham mengenai anggaran.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### Variabel dependen : *Budgetary Slack*

*Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan biaya dan pengeluaran yang seharusnya (Dunk & Perera, 1997 dalam Fitri, 2004). Variabel ini diukur secara kualitatif untuk mengetahui persepsi individu tentang kecenderungan dalam menciptakan *budgetary slack*. Untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen Dunk (1993), yang terdiri dari enam pernyataan. Responden diminta mengisi kolom tanggapan "Sangat Tidak Setuju (STS)" sampai dengan "Sangat Setuju (SS)" dengan menggunakan skala likert, 1 sampai 5.

#### Variabel independen : Kapasitas Individu

Kapasitas individu akan diukur melalui jenis pendidikan formal terakhir yang telah dilalui responden, jumlah pelatihan tentang anggaran yang pernah diikuti oleh responden dan jumlah tahun pengalaman responden telah melakukan penyusunan anggaran. Untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Permata (2006).

##### 1. Pendidikan

Pendidikan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang. Pendidikan yang dimaksudkan disini adalah pendidikan formal yang telah ditempuh oleh manajer. Pendidikan diukur dengan indikator tingkat pendidikan. Skala yang digunakan untuk mengetahui tingkat pendidikan adalah 5 = untuk pendidikan terakhir S-2; 4 = untuk pendidikan terakhir S-1; 3 = untuk pendidikan terakhir D-3/Akademi; 2 = untuk pendidikan terakhir SMU dan 1 = untuk pendidikan terakhir SMP.\

##### 2. Pelatihan

Pelatihan merupakan berbagai pendidikan non formal yang diperoleh pembuat anggaran dalam meningkatkan kapasitasnya sebagai pembuat anggaran. Pelatihan akan diukur dari

frekuensi pelatihan yang pernah diikuti oleh manajer dalam hal pelatihan keuangan dan manajerial.

### 3. Pengalaman

Pengalaman terkait dengan jumlah peran serta manajer dalam penyusunan anggaran. Pengalaman diukur dengan frekuensi keikutsertaan manajer dalam proses perencanaan anggaran.

## Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tanpa melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 2002). Peneliti akan mendatangi kantor responden secara langsung dan memberikan kuesioner penelitian kepada para manajer perusahaan yang terpilih menjadi sampel penelitian.

## Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Package For Social Science*). Ada beberapa teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

## Uji Kualitas Data

### 1. Uji Validitas

Mengukur tingkat validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya (Ghozali, 2013). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Pearson Correlation*.

### 2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *one shot* yaitu pengukuran hanya sekali dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Reliabilitas diukur dengan menggunakan uji statistik *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$  (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2013).

## Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

## Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan model regresi berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

dimana:

$Y$  = *Budgetary slack* atau kesenjangan anggaran

$\beta_0$  = konstanta

$\beta_1$  = koefisien regresi

$X_1$  = Pendidikan

$X_2$  = Pelatihan

$X_3$  = Pengalaman

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu sebagai berikut:

Tabel 1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Perusahaan *Finance*  
Di Kota Bengkulu

No.	JenisKelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	28	70
2.	Perempuan	12	30
Jumlah		40	100

Sumber: Data diolah tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa jenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada perempuan pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu. Deskripsi responden berdasarkan umur pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu sebagai berikut:

Tabel 2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur  
Pada Perusahaan *Finance* di Kota Bengkulu

No.	Umur (Tahun)	Jumlah	Persentase
1.	25 – 29	6	15,0
2.	30 – 34	9	22,5
3.	35 – 39	13	32,5
4.	≥ 40	12	30,0
Jumlah		40	100

Sumber: Data diolah tahun 2017

Berdasarkan tabel tersebut bahwa sebagian besar perusahaan *finance* di Kota Bengkulu berumur antara 35-39 tahun (32,5%) dan berumur ≥ 40 tahun (30%). Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu sebagai berikut:

Tabel 3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Pada Perusahaan *Finance*  
di Kota Bengkulu

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SLTP	5	12,5
2.	SLTA	9	22,5
3.	Diploma	11	27,5
4.	S1	15	37,5
Jumlah		40	100

Sumber: Datadiolah tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas bahwa sebagian besar perusahaan *finance* di Kota Bengkulu dengan jenjang pendidikan S1 (37,5%) dan diploma (27,5%).

### Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan (X1)

Uji validitas untuk variable pendidikan (X1) seperti table berikut ini.

Tabel 4  
Uji Validitas Setiap Pernyataan pada Variabel Pendidikan (X1)

Pernyataan	Nilai signifikansi (2-sisi)	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$	Valid
X11	0,000	0,849**	0,3044	<i>valid</i>
X12	0,000	0,791**	0,3044	<i>valid</i>
X13	0,000	0,791**	0,3044	<i>valid</i>
X14	0,000	0,856**	0,3044	<i>valid</i>
X15	0,000	0,879**	0,3044	<i>valid</i>

\*\**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)*  
Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji validitas setiap pernyataan untuk variable pendidikan (X1) pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel pendidikan memiliki nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel = 0,3044 pada  $\alpha = 5\%$ . Semua pernyataan pada variabel pendidikan (X1) juga memiliki nilai signifikansi (2-sisi) = 0,000 dan nilainya lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 5\%$ . Berdasarkan kedua hal tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan pada variabel pendidikan adalah *valid* dan dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel variabel pendidikan (X1).

### Variabel Pelatihan (X2)

Uji validitas setiap pernyataan pada variable pelatihan (X2) seperti table berikut ini.

Tabel 5  
Uji Validitas Setiap Pernyataan pada Variabel Pelatihan (X2)

Pernyataan	Nilai Signifikansi (2-sisi)	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$	Valid
X21	0,000	0,869**	0,3044	<i>valid</i>
X22	0,000	0,837**	0,3044	<i>valid</i>
X23	0,000	0,803**	0,3044	<i>valid</i>
X24	0,000	0,788**	0,3044	<i>valid</i>
X25	0,000	0,891**	0,3044	<i>valid</i>
X26	0,000	0,778**	0,3044	<i>valid</i>

\*\**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)*  
Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji validitas setiap pernyataan untuk variable pelatihan (X2) pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan variabel pelatihan memiliki nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel = 0,3044 pada  $\alpha = 5\%$ . Semua pernyataan pada variabel pelatihan (X2)

juga memiliki nilai signifikansi (2-sisi) = 0,000 dan nilainya lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 5\%$ . Berdasarkan kedua hal tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan pada variabel pelatihan adalah *valid* dan dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel pelatihan (X2).

### Variabel Pengalaman (X3)

Uji validitas setiap pernyataan pada variable pengalaman (X3) seperti table berikut ini.

Tabel 6  
 Uji Validitas Setiap Pernyataan pada Variabel Pengalaman (X3)

Pernyataan	Nilai Signifikansi (2-sisi)	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$	Valid
X31	0,000	0,685**	0,3044	<i>valid</i>
X32	0,000	0,801**	0,3044	<i>valid</i>
X33	0,000	0,931**	0,3044	<i>valid</i>
X34	0,000	0,876**	0,3044	<i>valid</i>
X35	0,000	0,864**	0,3044	<i>valid</i>

\*\**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)*

Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji validitas setiap pernyataan untuk variable pengalaman (X3) pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan variabel pengalaman memiliki nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel = 0,3044 pada  $\alpha = 5\%$ . Semua pernyataan pada variabel pengalaman (X3) juga memiliki nilai signifikansi (2-sisi) = 0,000 dan nilainya lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 5\%$ . Berdasarkan kedua hal tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan pada variabel pengalaman adalah *valid* dan dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel pengalaman (X3).

### Variabel *Budgetary Slack*(Y)

Uji validitas setiap pernyataan pada variable *budgetary slack* (Y) seperti tabel berikut ini.

Tabel 7  
 Uji Validitas Setiap Pernyataan pada Variabel *Budgetary Slack* (Y)

Pernyataan	Nilai Signifikansi (2-sisi)	Nilai $r_{hitung}$	Nilai r-tabel pada $\alpha = 5\%$	Valid
Y1	0,000	0,832**	0,3044	<i>valid</i>
Y2	0,000	0,869**	0,3044	<i>valid</i>
Y3	0,000	0,833**	0,3044	<i>valid</i>
Y4	0,000	0,852**	0,3044	<i>valid</i>
Y5	0,000	0,780**	0,3044	<i>valid</i>
Y6	0,000	0,864**	0,3044	<i>valid</i>

\*\**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)*

Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji validitas setiap pernyataan untuk variable *budgetary slack* (Y) pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan variabel pelatihan memiliki nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel = 0,3044 pada  $\alpha = 5\%$ . Semua pernyataan pada variable *budgetary slack* (Y) juga memiliki nilai signifikansi (2-sisi) = 0,000 dan nilainya lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 5\%$ . Berdasarkan kedua hal tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan pada variable *budgetary slack* adalah *valid* dan dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variable *budgetary slack* (Y).

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas setiap pernyataan pada variable pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan *budgetary slack* seperti table berikut ini.

Tabel 8  
Uji Reliabilitas Setiap Pernyataan pada Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Reliabilitas
Pendidikan (X1)	0,890	Reliable
Pelatihan (X2)	0,901	Reliable
Pengalaman (X3)	0,886	Reliable
<i>Budgetary slack</i> (Y)	0,916	Reliable

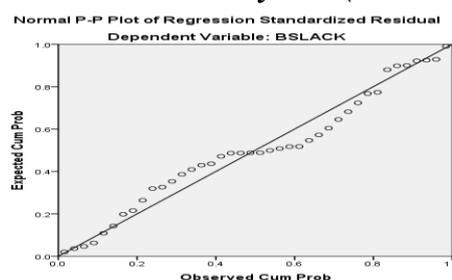
Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji reliabilitas setiap pernyataan pada variable penelitian seperti tabel di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel penelitian memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar daripada nilai batas *cronbach alpha* sebesar 0,6 (Santoso dan Ashari,2010). Berdasarkan hal tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan pada variabel penelitian adalah *reliable* dan memiliki arti setiap pernyataan bersifat konsisten dalam mengukur variabel pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan *budgetary slack* pada waktu dan kesempatan yang lainnya.

### Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas pada variable pendidikan (X1), pelatihan (X2), pengalaman (X3), dan *budgetary slack*(Y) seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 1  
Normal Probability Plot (P-P Plot)



(Sumber: data diolah tahun 2017)

Hasil uji normalitas pada variabel pendidikan (X1), pelatihan (X2), pengalaman (X3), dan *budgetary slack* (Y) pada gambar di atas menunjukkan bahwa data dari setiap pernyataan pada keempat variabel tersebut menyebar dan letaknya tidak terlalu jauh dari garis diagonal pada gambar yang bergerak mulai dari kiri bawah menuju ke ke kanan atas. Berdasarkan hal tersebut maka data dari setiap pernyataan pada variabel pendidikan (X1), pelatihan (X2), pengalaman (X3), dan *budgetary slack* (Y) tersebut berdistribusi no

**Hasil Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas pada variable pendidikan (X1), pelatihan (X2) dan pengalaman (X3) seperti pada table berikut ini.

Tabel 9  
 Uji Multikolinieritas pada Variabel Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), dan Pengalaman (X3)

Variabel	Nilai <i>Collinearity</i>		Keterangan
	<i>Toleran</i>	VIF	
Pendidikan (X1)	0,251	3,990	Bebas multikolinier
Pelatihan (X2)	0,355	2,819	Bebas multikolinier
Pengalaman (X3)	0,208	4,808	Bebas multikolinier

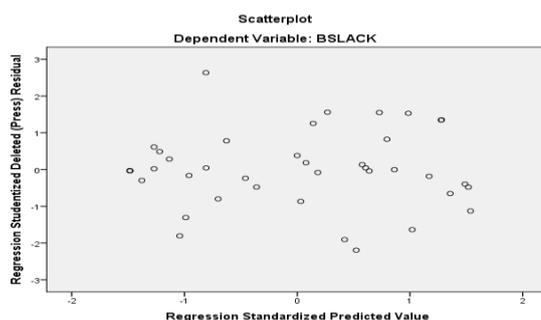
Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji multikolinieritas pada tabel di atas menunjukkan bahwa variable pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) masing-masing memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10. Hasil ini menunjukkan bahwa pada variabel pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) tidak ditemukan adanya multikolinieritas, yang berarti tidak terjadi korelasi antar variable pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) dan telah memenuhi asumsi multikolinieritas.

**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Hasil uji heteroskedastisitas dari analisis regresi linier berganda seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 2  
 Grafik Plot Variabel Dependen dengan Residualnya.



Sumber : Data diolah tahun 2017

Hasil uji heteroskedastisitas pada gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik yang ada pada gambar tersebar secara tidak teratur baik di atas maupun di bawah angka 0 pada

sumbu Y. Hal ini berarti nilai varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain adalah tetap dan tidak membentuk pola-pola tertentu. Berdasarkan hal ini dapat dinyatakan model regresi linier berganda yang terbentuk memiliki kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dan telah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda seperti pada table berikut ini.

**Tabel 10**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>				
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>
1	(Constant)	45,005	1,521	
	PENDIDIKAN	-0,452	0,146	-0,378
	PELATIHAN	-0,331	0,099	-0,342
	PENGALAMAN	-0,322	0,155	-0,279

a. *Dependent Variable: BSLACK*

Nilai koefisien variable pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) masing-masing bernilai negatif. Hal inimenunjukkan bahwa pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) memiliki pengaruh yang negative terhadap *budgetary slack* (Y) pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) seperti pada table berikut ini.

**Tabel 11**  
**Uji Parsial (Uji t) pada Regresi Linier Berganda**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	45.005	1.521		29.582	.000
	PENDIDIKAN	-.452	.146	-.378	-3.088	.004
	PELATIHAN	-.331	.099	-.342	-3.326	.002
	PENGALAMA N	-.322	.155	-.279	-2.077	.045

a. *Dependent Variable: BSLACK*

Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji parsial (uji t) pada regresi linier berganda seperti tabel di atas menunjukkan bahwa variable pendidikan (X1) memiliki nilai t-hitung = -3,088; pelatihan (X2) memiliki nilai t-hitung = -3,326; dan pengalaman (X3) memiliki nilai t-hitung = -2,077. Ketiga variable

ini masing-masing memiliki nilai t-hitung yang lebih kecil daripada nilai t-tabel=  $t_{(3,39)} = -2,029$  pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05. Variabel pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) masing-masing memiliki nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih kecil daripada nilai signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%. Berdasarkan pada kedua hal tersebut maka menerima hipotesis yang memiliki arti bahwa pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack* (Y) pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu artinya semakin tinggi pendidikan, semakin sering mengikuti pelatihan, dan semakin mempunyai pengalaman bagi maka *budgetary slack* yang akan terjadi di perusahaan *finance* di kota Bengkulu akan semakin berkurang.

**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

Hasil uji simultan (uji F) seperti pada table berikut ini.

**Tabel 12**  
**Uji Simultan (Uji F) pada Regresi Linier Berganda**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

	<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	701.322	3	233.774	76.663	.000 <sup>b</sup>
	<i>Residual</i>	109.778	36	3.049		
	<i>Total</i>	811.100	39			

a. Dependent Variable: BSLACK

b. Predictors: (Constant), PENGALAMAN, PELATIHAN, PENDIDIKAN

Sumber : Data diolah tahun 2017.

Hasil uji simultan (uji F) pada regresi linier berganda seperti tabel di atas menunjukkan nilai F-hitung = 76,663 dan nilainya lebih besar dari pada nilai F-tabel=  $F_{(3,36)} = 2,80$  pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05. Demikian pula dengan nilai signifikansi ( $\alpha$ ) dari F-hitung = 0,000 dan nilainya lebih kecil dari pada nilai signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%. Berdasarkan pada kedua hal tersebut maka menerima hipotesis penelitian, yang memiliki arti pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap *budgetary slack* (Y) pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Perhitungan nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) seperti pada table berikut ini.

**Tabel 13**  
**Perhitungan Nilai Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.930 <sup>a</sup>	.865	.853	1.74625

a. Dependent Variable: BSLACK

b. Predictors: (Constant), PENGALAMAN, PELATIHAN, PENDIDIKAN

*Sumber : Data diolah tahun 2017*

Hasil perhitungan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) seperti pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,865, yang memiliki arti pendidikan (X1), pelatihan (X2), dan pengalaman (X3) berpengaruh negatif dan signifikan secara simultan sebesar 86,5% terhadap *budgetary slack* (Y) pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu. *Budgetary slack* (Y) pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya di luar persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini sebesar 13,5%.

## PENUTUP

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kapasitas individu yang meliputi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) di perusahaan *finance* di kota Bengkulu. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seseorang khususnya manajer di perusahaan *finance* kota Bengkulu berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* yang artinya semakin tinggi pendidikan yang dimiliki seorang manajer, maka akan mengurangi terjadinya *slack budgetary*.

2) Pelatihan

Pelatihan yang sering diikuti seseorang khususnya manajer di perusahaan *finance* kota Bengkulu berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* yang artinya semakin sering pelatihan yang diikuti seorang manajer, maka akan mengurangi terjadinya *slack budgetary*.

3) Pengalaman

Pengalaman yang dimiliki seseorang khususnya manajer di perusahaan *finance* kota Bengkulu berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* yang artinya semakin berpengalaman seorang manajer, maka akan mengurangi terjadinya *slack budgetary*.

### Saran

Saran yang diajukan untuk penelitian selanjutnya yaitu :

- 1) Perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya sebatas pada perusahaan *finance* di Kota Bengkulu saja sehingga diperoleh hasil yang lebih luas
- 2) Jangka waktu yang digunakan lebih diperpanjang untuk menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik sehingga tidak hanya menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data tetapi bisa ditambahkan dengan melakukan wawancara langsung ke responden yang bersangkutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. 1988. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Amrul, Sadat dan Moch. Nasir. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang.

- Anatan, Lina. 2005. Aplikasi Manajemen Pengetahuan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Pengetahuan. *KOMPAK*, No. 2, hal 257-266.
- Anthony, Robert dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blanchette, Danielle; Claude Pilote dan Jean Cadieux. 2002. Manager's Moral Evaluation of Budgetary Slack Creation. <http://www.accounting.rutger.edu/raw>.
- Chow C.W.; J.C. Cooper and W.S. Waller. 1998. Participative Budgeting: Effects of a Truth Inducing Pay Scheme and Information Assimetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*. 63. 111-122.
- Fitri, Yulia. 2004. Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi VII*, Denpasar.
- Ghozali, Imam. 2013. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* (4). 707-721.
- Lewin. 1970. The Impact of People on Budget. *The Accounting Review* Vol 45, Oktober, 259-268.
- Luthans, Fred. 2005. *Organization Behavior*. Tenth Edition: Published McGraw Hill.
- Magner, Nace. 2003. *Overview of Budgetary Participation*, <http://www.wku.edu/magner>.
- Permata, Shinta S. 2006. Pengaruh Kapasitas Individu Yang Diinteraksikan dengan Locus of Control Terhadap Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi IX*, Padang.
- Setiawan, E. 2006. Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi. *ASET*, Vol. 8 No.1, hal 91-108.
- Schiff, M dan A.Y. Lewin. 1970. The Impact of People on Budget. *The Accounting Review* Vol 45, Oktober, 259-268.
- Siegel, G dan H.R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Ohio : South-Western Publishing, Co.Cincinnati.
- Stevens. 2000. Determinants of Budgetary Slack in the Laboratory: An Investigation of Control for Self-Interested Behavior, Syracuse University School of Management. <http://Wwww.paper.ssrn.com>
- Steven, D.E., 2002. The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 14, 153-171.
- Young, S. Mark. 1985. Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, Vol. 23 No.2, hal 830-842.
- Yuhertiana, I. 2004. Kapasitas Individu dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya dengan Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi VII*, Denpasar.