

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KECENDERUNGAN MEMBUAT KESENJANGAN ANGGARAN

Ismayanti Adytia^{1*} dan Imam Abu Hanifah²

¹ Departemen Doktoral Ilmu Akuntansi, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa,
Indonesia

² Departemen Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

*Email korespondensi : 7783230004@untirta.ac.id

Submitted : 27 November 2023, Review : 11 Desember 2023, Published : 21 Desember 2023

ABSTRACT

This research examines organizational commitment, general political behavior, budget participation on the budgetary slack. This research uses manufacturing companies in Banten as the research object. The number of samples in this study was 68 respondents. Data were analyzed using the SEM (Structural Equation Model) method via the SmartPLS (Partial Least Square) program version 4.0. The results of this research state that organizational commitment influences general political behavior. General political behavior influences budgetary slack. Organizational commitment influences budgetary slack. Budget participation has an influence on the budgetary slack. Organizational commitment influences budget participation. For manufacturing companies, it is hoped that it can be used as a means for evaluation and input to reduce the possibility of budget gaps. For further research, it is hoped that we can add external factor variables (job satisfaction, organizational culture, etc.) and add more respondents. Future researchers are also expected to be able to develop research from various other business entities, such as the banking, hotel, service, trade and state-owned sectors.

Keywords: *Organizational Commitment; General Political Behavior; Budget Participation on the Budgetary Slack.*

ABSTRAK

Penelitian ini menguji komitmen organisasi, perilaku politik secara umum, partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Penelitian ini menggunakan perusahaan manufaktur di Provinsi Banten sebagai objek penelitian. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 68 responden. Data dianalisis menggunakan metode SEM (Structural Equation Model) melalui program SmartPLS (Partial Least Square) versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi perilaku umum politik secara umum dan perilaku politik secara umum mempengaruhi senjangan anggaran; komitmen organisasi mempengaruhi partisipasi anggaran; dan komitmen organisasi mempengaruhi partisipasi anggaran. Diharapkan dapat menjadi alat evaluasi dan masukan bagi perusahaan manufaktur untuk mengurangi kemungkinan kesenjangan anggaran. Variabel eksternal seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dll., harus dimasukkan ke dalam penelitian berikutnya, dan jumlah responden harus ditingkatkan. Selanjutnya, peneliti diharapkan dapat melakukan penelitian dengan berbagai jenis bisnis, seperti perbankan, hotel, jasa, perdagangan, dan BUMN.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi; Perilaku Politik Secara Umum; Partisipasi Anggaran pada Budgetary Slack.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan operasinya, setiap perusahaan memiliki tujuan yang jelas untuk mengarahkan setiap pekerja

untuk melakukan pekerjaan mereka. Untuk menjamin tercapainya tujuan tersebut, setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen (Ryadi, 2015). Sistem pengendalian manajemen

digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana.

Manajer tingkat bawah yang sering terlibat dalam proses penyusunan anggaran sering menghadapi masalah, yaitu senjangan anggaran, atau lebih sering disebut sebagai *budgetary slack*. Senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang diperkirakan oleh organisasi (Anggraeni, 2008). (Asriningati, 2006) menyatakan bahwa senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan jumlah sumber daya yang dialokasikan dalam anggaran (Anggraeni, 2008).

Manajer terkadang bisa menghadapi beberapa ketidakpastian dan konflik kepentingan. Dalam kasus tersebut, senjangan anggaran dapat memberikan keuntungan kepada manajer untuk melindungi diri mereka sendiri dan berjuang dengan ketidakpastian (Yilmaz, 2014). Meskipun juga tampaknya berguna untuk organisasi, tidak semua manajer membuat slack anggaran untuk melindungi organisasi mereka terhadap ketidakpastian dan itu bisa mengakibatkan pemborosan sumber daya yang langka. Kadang-kadang manajer yang membuat slack anggaran untuk manfaat dari organisasi mereka bisa dihadapi dengan perilaku diri mencari manajer lain seperti penciptaan slack anggaran. Dalam situasi seperti itu, manajer bisa memilih untuk tetap diam untuk menghindari rintangan di depan penciptaan slack anggaran mereka (Yilmaz, 2014).

Terdapat faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran yaitu politik organisasi. Politik organisasi adalah sebuah konsep dimana dari karyawan

sebuah organisasi tertentu bertindak demi kepentingan diri mereka tanpa mempertimbangkan kepentingan organisasi (Mintzberg 1983; Witt et al, 2004). Meskipun perilaku dalam organisasi umumnya politik, tidak ada keterangan yang diterima secara umum di atasnya (Drory dan Room, 1990). Politik organisasi adalah fenomena subjektif dan dapat berubah tergantung pada pengalaman masa lalu, karakteristik demografi, faktor organisasi, lingkungan dan sosial (Gandz dan Murray, 1980; Ferris dan Kacmar, 1992; Kacmar dan Baron, 1999). Politik organisasi dapat terjadi sebagai nepotisme, kronisme, elitisme (Pelletier dan Bligh, 2008, 828), berjuang untuk sumber daya, konflik pribadi, persaingan kekuasaan, membangun koalisi dan sebagainya (Ram dan Prabhakar, 2010). Namun, tidak semua perilaku di organisasi dapat dianggap sebagai politik (Mayes dan Allen, 1977), dan jika politik organisasi digunakan dengan cara yang benar, itu bisa melayani manfaat dari organisasi (Daft, 1983; Vigoda, 2000; Aronow, 2004). Persepsi politik organisasi meliputi tiga sub-faktor; perilaku politik umum, pergi bersama untuk maju dan membayar dan kebijakan promosi (Kacmar dan Ferris, 1991; Kacmar dan Carlson, 1997).

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor lain yang memengaruhi senjangan anggaran. Komitmen organisasi menunjukkan seberapa dekat seseorang dengan organisasi mereka, yang ditunjukkan oleh keyakinan mereka dan keinginan untuk mempertahankan keterlibatan mereka (Soejoso, 2004). Sebuah penelitian tentang komitmen organisasi, yang dilakukan oleh Latuheru (2006) dan Widiananta (2005), menemukan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin sedikit margin anggaran. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen

tinggi terhadap organisasi akan menggunakan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan karyawan yang berkomitmen rendah akan menggunakannya untuk mengejar kepentingan pribadi mereka. Menurut Wiener (1982) dan Darlis (2001), komitmen organisasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu untuk membantu keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan dengan prioritas kepentingan organisasi.

Partisipasi anggaran adalah proses di mana seluruh organisasi, termasuk tingkat atasan dan bawahan, berpartisipasi dan mempunyai pengaruh dalam menetapkan tujuan anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberi pimpinan satuan kerja pusat pertanggungjawaban wewenang untuk menetapkan isi anggaran. Ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangannya untuk mempermudah pencapaian anggaran, yang dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini membuat senjangan anggaran.

Pemerintah Provinsi (Pemprov) Banten telah mengumumkan upah minimum provinsi (UMP) sebesar Rp2.727.812 pada 2024. Nilainya naik Rp66.532 atau 2,5% dibandingkan pada tahun ini yang sebesar Rp2.661.280. Perusahaan merasa keberatan dengan kenaikan UMP setiap tahun karena biaya yang meningkat untuk kegiatan operasional. Karena UMP hanyalah upah pokok, manajemen harus berusaha sebaik mungkin untuk mengatur anggaran agar perusahaan tidak gulung tikar. Namun, komponen kompensasi terdiri dari banyak elemen. Kebijakan masing-masing perusahaan menentukan jumlah dan jenis insentif produksi, seperti uang makan, uang transportasi, uang shift, dan uang lembur. Oleh karena itu, penyusunan anggaran harus melibatkan berbagai pihak untuk menghemat uang

dan mengurangi biaya operasional untuk kegiatan perusahaan di masa depan. Wawancara dengan manajer perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa semakin sering manajer terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin besar kemungkinan mereka untuk mengusulkan anggaran yang menguntungkan bagi divisi mereka. Namun, hal tersebut berdampak pada ketidakstabilan anggaran atau menimbulkan kesenjangan anggaran.

Studi Onsi (1973); Camman (1976); Merchant (1985); dan Dunk (1993) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi perbedaan anggaran. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa bawahan memberikan informasi pribadi tentang kemungkinan masa depan, yang membuat anggaran yang disusun lebih akurat. Sedangkan penelitian Onsi, Camman, Merchant, dan Dunk berbeda dengan penelitian Lowe dan Shaw (1968); Young (1985) dan Lukka (1988). Penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan positif, dengan peningkatan partisipasi meningkatkan senjangan anggaran. Dengan demikian peneliti ingin berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran pada perusahaan manufaktur.

METODE

Populasi penelitian ini manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur skala besar di Provinsi Banten. Jumlah Populasi sebanyak 135 perusahaan yang berskala besar di Provinsi Banten. Sampel dalam penelitian ini adalah Middle manajer. Metode pengambilan sampel tujuan, atau purposive sampling, digunakan dalam penelitian ini. Metode ini dipilih karena populasi tidak dapat dihitung dengan pasti, dan peneliti memiliki pertimbangan atau tujuan tertentu saat mengambil sampel.

Penelitian ini menggunakan data primer melalui kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden. Peneliti menggunakan PLS versi 4.0. Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian pendekatan kuantitatif Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Realibilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dimaksud untuk mengukur internal *consistency* suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji Composite Reliability $\geq 0,70$ (Ghozali, 2006). Sementara Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Tabel 1. Realibilitas dan Validitas

Variabel	Composite Reliability	AVE
Komitmen Organisasi	0.871	0.692
Perilaku Umum Politik	0.935	0.744
Partisipasi Anggaran Kesenjangan Anggaran	0.887	0.567
	0.928	0.720

Sumber: SmartPLS 4

Dapat dilihat berdasarkan tabel di atas nilai realibilitas setiap variabel menunjukkan angka lebih besar dari 0,7 yang artinya seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel.

Nilai Outer Loadings

Untuk menilai validitas outer model, tiga kriteria digunakan: *Convengent Validity*, *Diseriminant Validity* dan *Composite Relability*.

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau komponen yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual

dianggap tinggi jika korelasi dengan konstruk yang diukur lebih dari 0,70. Dalam penelitian ini semua konstruk sudah memenuhi standar.

Tabel 2. Outer Loadings

Indikator	KA	KO	PA	PUP
KA1	0.88			
KA2	0.78			
KA3	0.87			
KA4	0.90			
KA5	0.78			
KO1		0.82		
KO2		0.87		
KO3		0.80		
PA1			0.78	
PA2			0.70	
PA3			0.79	
PA4			0.70	
PA5			0.70	
PA6			0.80	
PUP1				0.91
PUP2				0.78
PUP3				0.89
PUP4				0.92
PUP5				0.78
				0

Pengujian Hipotesis Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Umum Politik

Tabel 3. Pengujian Hipotesis 1

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
KO -> PUP	-0.344	-0.352	0.111	3.098

Sumber: SmartPLS 4

Hipotesis 1 menyatakan bahwa KO berpengaruh negatif terhadap PUP. Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 3 menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif signifikan antara komitmen organisasi terhadap perilaku umum politik yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar -0.344 dan nilai *t-statistik* sebesar 3.098 adalah lebih besar dari 1,96 yang berarti hipotesis 1 diterima. Keinginan untuk bekerja keras membuat manajer bertanggung jawab untuk memperbaiki perusahaan. Manajer yang seperti itu tidak akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan, seperti perilaku politik.

Menurut (Santosa, 2009), semakin dekat seseorang dengan organisasi mereka, semakin besar keinginan mereka untuk melakukan hal-hal lain yang harus mereka lakukan tanpa mempertimbangkan atau mengharapkan imbalan. Dengan kata lain, seseorang akan memulai pekerjaan yang diberikan oleh organisasi secara mandiri tanpa menerima instruksi sebelumnya dari organisasi.

Perilaku umum politik adalah perilaku yang tidak memiliki sanksi secara organisasional dan dapat merugikan tujuan organisasi atau kepentingan orang lain dalam organisasi (Harrell-Cook, Ferris, & Dulebohn, 1999 dalam Randall et al., 1999).

Perilaku Umum Politik terhadap Kesenjangan Anggaran

Tabel 4. Pengujian Hipotesis 2

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
PUP -> KA	0.119	0.121	0.050	2.377

Sumber: SmartPLS 4

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa perilaku umum politik berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.119 dan nilai *T-statistik* 2.377 adalah lebih besar dari *T-tabel* yaitu 1,96. Dengan demikian Hipotesis 2 diterima.

Salah satu indikator dalam variabel perilaku umum politik adalah konflik. Karena konflik yang terjadi dalam perusahaan akan menimbulkan perilaku buruk yang mungkin dilakukan oleh manajer. Konflik tersebut juga akan mempengaruhi target anggaran menjadi sulit dicapai, sehingga manajer menggunakan cara yang tidak baik untuk membuat target tersebut mudah dicapai. Perilaku yang tidak memiliki sanksi dari organisasi dapat dianggap sebagai perilaku politik (Harrell-Cook, Ferris & Dulebohn, 1999 dalam Randall et al., 1999). Dalam situasi tertentu, manajer mungkin menghadapi banyak keraguan dan konflik kepentingan.

Dalam kasus tersebut, senjangan anggaran dapat memberikan keuntungan kepada manajer untuk melindungi diri mereka sendiri dan berjuang dengan ketidakpastian. Meskipun tampaknya berguna untuk organisasi, tidak semua manajer membuat slack anggaran untuk melindungi organisasi mereka terhadap ketidakpastian dan itu bisa mengakibatkan pemborosan sumber daya yang langka (Yilmaz, 2014).

Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran

Tabel 5. Pengujian Hipotesis 3

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
KO -> PA	0.745	0.751	0.053	13.958

Sumber: SmartPLS 4

Hasil pengolahan data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran yang ditampilkan dengan nilai original sample estimate sebesar 0.745 dan nilai T-statistik 13.958 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima. Tingkat komitmen yang baik akan memotivasi manajer untuk bekerja dengan baik. Manajer dengan kinerja yang baik akan dipercaya atasan untuk memberikan pendapat yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Atasan akan lebih memberikan kepercayaan yang tinggi kepada karyawan yang kinerjanya baik dibandingkan karyawan dengan kinerja flat atau buruk.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Teori hirarki kebutuhan menyatakan bahwa aktualisasi diri adalah salah satu kebutuhan manusia. Seseorang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran organisasi memenuhi kebutuhan aktualisasi dirinya. Oleh karena itu, perasaan memiliki terhadap organisasi akan meningkat, dan perasaan ini akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990).

Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Tabel 6. Pengujian Hipotesis 4

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
PA -> KA	0.911	0.915	0.034	26.552

Sumber: SmartPLS 4

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 6 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.911 dan nilai T-statistik 26.552 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima.

Semakin sering atasan meminta pendapat kepada karyawan akan memungkinkan karyawan memberikan informasi yang bias untuk memudahkan target anggaran divisinya tercapai dengan mudah. Manajer yang memiliki perilaku yang buruk akan memanfaatkan kepercayaan atasan untuk kepentingan pribadi dan kepentingan divisinya.

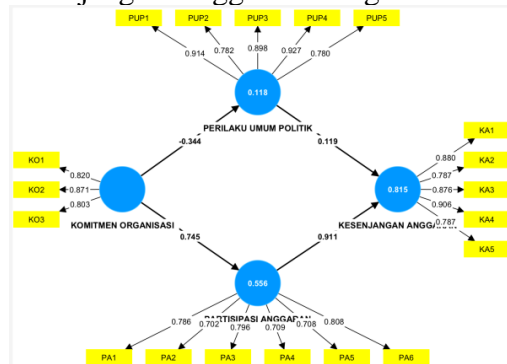
Beberapa penelitian menemukan bahwa laporan anggaran yang salah membuat bawahan terlibat dalam penyusunan anggaran (Onsi, 1973; dan Darlis, 2002) dalam Kartika (2010). Onsi (1973) berpendapat bahwa bawahan sering berusaha menciptakan senjangan anggaran selama proses penyusunan anggaran dengan memasukkan informasi yang salah tentang keadaan operasional organisasi di masa mendatang.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa partisipasi akan meningkatkan perbedaan anggaran (Dunk, 1993; Lukka, 1988; Young, 1985). Anggaran akan terbuka karena partisipasi. Salah satu argumen yang diajukan adalah bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, mereka lebih cenderung berusaha untuk membuat anggaran yang telah mereka susun lebih mudah dicapai. Ini dapat dicapai dengan melonggarkan anggaran atau membuat celah (Kartika, 2010).

Hasil Pengujian Hipotesis

Dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada Gambar 7 yaitu gambar yang menyatakan

hubungan Komitmen Organisasi, Prilaku Umum Politik, Partisipasi Anggaran dan Kecenderungan Untuk Membuat Kesenjangan Anggaran sebagai berikut:



Gambar 1. Full Model Structural Partial Least Square

Sumber: SmartPLS 4

KESIMPULAN

Penelitian ini membahas tentang suatu model yang menguji pengaruh komitmen organisasi, perilaku umum politik, partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran. Berdasarkan pengujian dan pembahasan, disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku umum politik. Manajer yang memiliki tingkat komitmen yang baik tidak akan memiliki perilaku yang akan merugikan perusahaan termasuk perilaku politik.

Perilaku umum politik berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Konflik yang terjadi dalam perusahaan akan menimbulkan perilaku buruk yang mungkin dilakukan oleh manajer. Konflik tersebut juga akan mempengaruhi target anggaran menjadi sulit dicapai, sehingga manajer menggunakan cara yang tidak baik untuk membuat target tersebut mudah dicapai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Tingkat komitmen yang baik akan memotivasi manajer untuk bekerja dengan baik. Manajer dengan kinerja yang baik akan dipercaya atasan untuk memberikan

pendapat yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Atasan akan lebih memberikan kepercayaan yang tinggi kepada karyawan yang kinerjanya baik dibandingkan karyawan dengan kinerja flat atau buruk.

Berdasarkan hasil penelitian partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Semakin sering atasan meminta pendapat kepada karyawan akan memungkinkan karyawan memberikan informasi yang bias untuk memudahkan target anggaran divisinya tercapai dengan mudah. Manajer yang memiliki perilaku yang buruk akan memanfaatkan kepercayaan atasan untuk kepentingan pribadi dan kepentingan divisinya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian yaitu jumlah kuesioner yang kembali hanya sedikit, sehingga perlu adanya penelitian dengan sampel yang lebih agar bisa dibandingkan hasilnya.

Saran yang dapat diberikan bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengarah pada penyempurnaan yaitu menambahkan variabel faktor eksternal lainnya seperti motivasi, kepuasan kerja, dll dimana dari variabel tersebut dapat mempengaruhi kesenjangan anggaran. Melakukan penelitian pada institusi lain atau kota yang memiliki jumlah perusahaan manufaktur yg besar, hal ini agar hasil penelitian lebih berkembang dari penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraeni, Rika Sari. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran Budget Emphasis dan Information Asymmetry terhadap Slack Anggaran. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.

Aronow J.A.P. 2004. The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional (Research Paper). University of Wisconsin.

www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2004/2004aronowj.pdf

Asriningati. 2006. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta). Skripsi tidak dipublikasikan Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.

Daft, R. (2010), *Organization theory and design*, New York: West. tenth edition. Cengage Learning.

Darlis, Edfan. (2002). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia I*. Vol 5. No.1. Januari 85-101.

Drory, A., Romm, T. 1990, What organizational politics is: Organization members perceptions, *Organization Studies*, Vol.9, pp.165–179.

Ferris, G., & Kacmar, K. (1991). Perception of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and psychological measurement*, 193- 205.

Ferris, G.R., Kacmar, K.M. 1992. Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*. Vol.18 No.1, pp.93–116.

Gandz, J., Murray, V.V. 1980. The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.237-251.

Hansen, Don R. dan M. M. Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jilid ke-1. Jakarta: Erlangga.

Harsono, 2009. *Kapita Selekta Neurologi*. Cetakan ketujuh. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Kacmar, K.M., Carlson, D.S. 1997. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation, *Journal of*

Management, Vol.23, pp.627–658. Kacmar, K.M., Ferris, G.R. 1991. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*. Vol.51 No.1, pp.193-205.

Kacmar, K.M., Baron, R. A. 1999. Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research, in: Ferris, G. R. (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Stamford, CT: JAI Press. Vol.17. pp.1–39.

Latuheru, Belianus Patria. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 5, No. 1, April 2006: 24-38.

Marfuah dan Listiani. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi, dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Pemoderasi. *EKBISI*, Vol. VIII

Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990) A review and meta analysis of the antecedents, correlates, consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*. 108, 171-194.

Mayes, T.B., Allen, R.W. 1977. Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review* pp.672-678.

Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Onsi, M. 1973. “Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary

Slack". The Accounting Review. Juli. pp. 535-548.

Pelletier, K.L., Bligh, M.C. 2008. The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions, *Journal of Business Ethics*, Vol.80, pp.823–844.

Ram, P., Prabhakar, G.V. (2010), Leadership Styles and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work Related Outcomes, *European Journal of Social Sciences*, Vol.15(1), pp.40–55.

Ryadi, et al. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran dengan Group Cohesiveness Sebagai Variabel Moderasi. Bali. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana

Vigoda, E. 2000. Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior and in-role performances, *Public Personnel Management*, Vol.29, No.2, pp.185-210.

Vigoda-Gadot, E. 2007. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models, *Personnel Review*, Vol. 36 (5), 661-683.

Widiananta, Emmanuel Andra (2005) Pengaruh Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Semarang). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata.

Yilmaz, et al. 2014. Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 241 – 250