



(MUDIMA)



## Effect of Budgetary Participation and Organizational Commitment on Budgetary Gaps

Cicilia Veronica Sigar<sup>1\*</sup>, Tesalonika Mayawi Rau<sup>2</sup>, Lilly Linne A Kainde<sup>3</sup>

Faculty of Economics and Business Universitas Klabat

**Corresponding Author:** Cicilia Veronica Sigar [ciciliasigar@gmail.com](mailto:ciciliasigar@gmail.com)

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Budgetary Participation, Organizational Commitment, Budget Gap

*Received* : 3 November

*Revised* : 20 November

*Accepted* : 21 December

©2022 Sigar, Rau, Kainde: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

The purpose of conducting this research is to find out also to prove whether the variables of budget participation and organizational commitment have an influence on the budgetary gaps that occur in the regional revenue and expenditure budget of Tomohon City. The independent variables in this study are budgetary participation and organizational commitment, while the dependent variable in this study is budget gaps. The research method used in this research is quantitative by using descriptive analysis. The samples for this study were 18 regional offices and agencies as well as companies that were part of the work unit of the regional apparatus of the City of Tomohon. Respondents to the questionnaire in this study amounted to 73 people consisting of heads of regional work units, secretaries of regional work units, heads of fields, and financial staff. The results obtained from the study state that budgetary participation has no effect on budget gaps. For organizational commitment, the results obtained state that this variable has a significant positive influence on the occurrence of budgetary gaps in the regional revenue and expenditure budget of Tomohon City. Participation and commitment of the budget preparers can reduce the occurrence of budgetary gaps, namely by being loyal and taking sides with the place where they serve

# Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran

Cicilia Veronica Sigar<sup>1\*</sup>, Tesalonika Mayawi Rau<sup>2</sup>, Lilly Linne A Kainde<sup>3</sup>

Faculty of Economics and Business Universitas Klabat

**Corresponding Author:** Cicilia Veronica Sigar [ciciliasigar@gmail.com](mailto:ciciliasigar@gmail.com)

---

## ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kesenjangan Anggaran

*Received* : 3 November

*Revised* : 20 November

*Accepted* : 21 December

©2022 Sigar, Rau, Kainde: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## ABSTRAK

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mencari tahu juga untuk membuktikan apakah variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kesenjangan anggaran yang terjadi pada anggaran pendapatan dan belanja daerah Kota Tomohon. Variabel independen pada penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, sedangkan untuk variabel dependen dalam penelitian ini adalah kesenjangan anggaran. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Yang menjadi sampel penelitian ini yaitu 18 dinas dan badan serta perusahaan daerah yang merupakan bagian dari satuan kerja perangkat daerah Kota Tomohon. Responden kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 73 orang yang terdiri dari kepala satuan kerja perangkat daerah, sekretaris satuan kerja perangkat daerah, kepala bidang, dan staf keuangan. Hasil yang diperoleh dari penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Untuk komitmen organisasi hasil yang diperoleh menyatakan bahwa variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap terjadinya kesenjangan anggaran pada anggaran pendapatan dan belanja daerah Kota Tomohon. Partisipasi serta komitmen dari para penyusun anggaran sekiranya bisa menekan terjadinya kesenjangan anggaran yaitu dengan bersikap loyal dan memihak kepada tempatnya mengabdikan

## PENDAHULUAN

Anggaran berperan penting bagi setiap organisasi, baik yang berada di sektor publik maupun swasta. Hal itu karena menurut Setyorini dkk. (2013) anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi dan pengendalian, maupun alat untuk mengukur kinerja para manajer. Puspaningsih (2002) mengartikan anggaran sebagai alat manajerial yang menjamin pencapaian sasaran organisasi dan memberikan pedoman dalam bentuk rupiah untuk operasi sehari-hari. Berkaitan dengan anggaran, perlu diketahui bahwa anggaran itu sangat identik dengan pemerintah, hal itu karena pemerintah melakukan penyusunan anggaran secara rutin setiap tahunnya dan anggaran yang disusun oleh pemerintah itu beserta realisasinya terbuka untuk diakses masyarakat. Pengertian anggaran yang berkaitan dengan pemerintah menurut Anggraina (2016) yaitu pedoman tindakan yang akan dilaksanakan oleh pemerintah meliputi rencana, pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode.

Selain anggaran pemerintah, ada juga yang namanya anggaran sektor publik. Menurut Mardiasmo (2009), anggaran sektor publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat. Dalam anggaran sektor publik, ada yang namanya Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pengertian APBD sebagaimana tertulis dalam penelitian dari Anggraina (2016), yaitu rencana operasional keuangan pemerintah daerah, di mana pada satu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi-tingginya guna membiayai kegiatan-kegiatan dan proyek-proyek daerah selama satu tahun anggaran tertentu dan disisi lain menggambarkan perkiraan dan sumber-sumber penerimaan daerah guna menutupi pengeluaran-pengeluaran yang dimaksud. Menurut Mardiasmo

(2002), penyusunan anggaran sektor publik ini penting untuk dilakukan agar pendapatan atau realisasi jumlah belanja pemerintah daerah dapat diestimasikan serta anggaran ini juga berperan dalam alokasi dana dan operasional dari sumber daya yang ada di daerah tersebut.

Dalam proses penyusunan anggaran baik anggaran dari suatu organisasi, pemerintah, anggaran sektor publik ataupun APBD, tidak dapat dipungkiri bahwa suatu organisasi atau instansi pemerintah itu memiliki kemungkinan untuk berhadapan dengan kerugian atau masalah. Salah satu masalah atau kerugian yang mungkin dihadapi yaitu kesenjangan anggaran. Kahar dkk. (2016) mendefinisikan kesenjangan anggaran sebagai tindakan manajer atau penyusun anggaran yang memperkirakan pendapatan yang lebih rendah dengan biaya yang lebih tinggi, atau dengan kata lain dalam menghasilkan satu produk akan memerlukan terlalu banyak input. Menurut Apriwandi (2012), bentuk umum dari kesenjangan anggaran yaitu berupa beban yang terlalu tinggi (*overstated expenses*), pendapatan yang terlalu rendah (*understated revenues*), dan estimasi kemampuan kinerja dibawah kemampuan yang sebenarnya bisa dicapai oleh organisasi tersebut. Kerugian yang dapat muncul akibat dari kesenjangan anggaran menurut penelitian dari Umasangadji (2019) yaitu berdampak pada kebutuhan anggaran di periode berikutnya. Hal itu karena anggaran itu akan disusun berdasarkan data historis terkait target anggaran pada periode sebelumnya.

Terkait kesenjangan anggaran, banyak peneliti yang tertarik untuk meneliti faktor penyebab terjadinya kesenjangan anggaran tersebut. Salah satu faktor yang banyak diteliti yaitu partisipasi anggaran. Para peneliti terdahulu seperti Djasuli dan Fadila (2011) melakukan pengujian terhadap pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Sementara penelitian dari Pundarika dan Dwirandra (2019) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu

partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran.

Penelitian dari Wardhana dan Gayatri (2018) mendapati bahwa komitmen organisasi ini tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya kesenjangan anggaran dalam suatu organisasi. Di sisi lain, Baerdemaeker dan Bruggeman (2015) memiliki hasil penelitian yang berbeda. Mereka menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya kesenjangan anggaran.

Basyir (2016), menjelaskan bahwa adanya kesenjangan dalam suatu anggaran baru bisa diketahui ketika anggaran direalisasikan. Menurutnya, kesenjangan itu terjadi karena disebabkan oleh realisasi pendapatan yang cenderung melebihi target yang ditetapkan dan realisasi belanja cenderung dibawah target yang telah ditetapkan dari anggaran. Terkait permasalahan tersebut, diduga ada kesenjangan anggaran yang terjadi pada APBD Kota Tomohon tahun 2021. Hal itu dapat dilihat dari laporan realisasi APBD yang dimuat pada website <https://tomohon.go.id/> di mana laporan realisasi tersebut menunjukkan bahwa jumlah anggaran pendapatan pada tahun itu bernilai Rp.658.510.614.314, sedangkan realisasinya sebesar Rp.670.305.077.991,58. Selisih yang dianggarkan dan yang direalisasikan meningkat sebanyak Rp. 11.794.463.677,58. Sementara jumlah anggaran belanja tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 657.102.505.782, sedangkan realisasi anggaran belanja Rp.617.999.441.837. Selisih anggaran

belanja yang dianggarkan dan yang direalisasikan mengalami penurunan sebesar Rp. 39.103.063.945.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat variance atau perbedaan dari anggaran yang ditargetkan dan yang direalisasikan. Realisasi pendapatannya lebih dari target yang ditetapkan dan realisasi belanjanya kurang dari target yang telah ditetapkan. Karena adanya perbedaan pada target dan realisasi itu, peneliti menduga bahwa hal tersebut terjadi karena adanya kesenjangan anggaran yang dilakukan oleh para penyusun anggaran. Oleh karena itu ada beberapa alasan mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan. Pertama, terdapat perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kesenjangan anggaran, padahal menurut Pundarika dan Dwirandra (2019) kedua mekanisme pengendalian ini penting untuk diterapkan karena dapat mengurangi kecenderungan terjadinya kesenjangan anggaran. Kedua, karena terdapat fenomena yang menarik terhadap realisasi APBD Pemerintah Kota Tomohon tahun 2021. Kedua alasan itulah yang mendorong peneliti ingin menguji secara langsung untuk membuktikan apakah perbedaan itu memang disebabkan oleh kesenjangan anggaran ataukah ada faktor lain yang menjadi penyebab perbedaan tersebut. Namun pada intinya, berdasarkan dua alasan tersebut penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kesenjangan anggaran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Tabel Statistik Deskriptif

Variabel	Rata-rata	Std. Dev	Jumlah
Pertisipasi Anggaran	3,9247	0,83750	73
Komitmen Organisasi	4,0685	0,70296	73
Kesenjangan Anggaran	3,9703	0,72644	73

Sumber: Data yang diolah (2022)

Table 1 menunjukkan hasil rata-rata dari jawaban yang diberikan oleh para responden. Dari

table tersebut bisa dilihat rata-rata pada variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

menunjukkan bahwa para responden turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan juga memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Pada variabel kesenjangan anggaran, rata-rata yang ada menunjukkan bahwa dalam penyusunan telah terjadi kesenjangan pada penyusunan APBD di SKPD Kota Tomohon. Kesimpulan yang diambil terkait analisis

deskriptif ini mengacu pada five point likert scale kuesioner, yaitu untuk rata-ratanya di sini mengarah ke angka 4 yang jika dilihat pada skala kuesioner itu menandakan “Setuju”.

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji T

Term	Coef	SE Coef	T-Value	P-Value
(Constant)	1,35	3,30	0,41	0,683
Partisipasi Anggaran	0,154	0,122	1,26	0,211
Komitmen Organisasi	0,772	0,132	5,86	0,000

Sumber : Data yang diolah (2022)

#### Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran

Berdasarkan uji hipotesis pada Table 2 terbukti bahwa variabel partisipasi anggaran (X1) ini tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Artinya rata-rata pegawai yang berpartisipasi dalam penyusunan APBD ini bukan penyebab dari kesenjangan anggaran yang terjadi. Hal tersebut dapat dilihat juga dari nilai p-value variabel partisipasi anggaran, di mana nilai p-value variabel partisipasi anggaran yaitu 0,211 yang sangat jelas angka itu lebih dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran itu ditolak.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Kusniawati dan Lahaya (2018) dan Wafiroh dkk. (2020) di mana hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran ternyata tidak mendorong para pegawai untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dalam hal ini bukan penyebab terjadinya kesenjangan anggaran namun keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran ini terbukti dapat membuat perencanaan anggaran dapat disusun menjadi lebih akurat

sehingga kesenjangan anggaran itu bisa ditekan. Berdasarkan data yang diperoleh langsung di lapangan, tidak terjadinya kesenjangan anggaran dari para pegawai yang berpartisipasi ini disebabkan oleh adanya standar dan juga kontrol dalam penyusunan anggaran.

#### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran

Table 2 memaparkan bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki p-value 0,000 ini berarti nilainya lebih kecil dari 0,05 yang memperlihatkan bahwa nilai dari variabel komitmen organisasi terhadap kesenjangan anggaran yang ada menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Dengan demikian Ha2 diterima yaitu bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan anggaran yang terjadi pada APBD Kota Tomohon.

Uji hipotesis yang dilakukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Firmansyah (2022), Huseno (2017), serta Kriswantini dan Ode (2017). Dalam penelitian ini hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap terjadinya kesenjangan anggaran dalam suatu organisasi. Komitmen dari seorang pegawai

terhadap organisasi atau instansi dalam hal ini SKPD Kota Tomohon, biasanya muncul akibat adanya keterikatan antara pegawai itu dengan tempat kerjanya, sehingga pegawai tersebut sangat loyal dan juga mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan dirinya sendiri. Dalam hal ini ketika pegawai yang ada memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka nilai-nilai yang ada dalam organisasi akan selalu dijunjung tinggi dan juga ia akan bekerja semaksimal mungkin demi mempertahankan keanggotaannya. Dari sini bisa

disimpulkan bahwa ketika pegawai berkomitmen terhadap pekerjaannya, maka akan mendorong terjadinya kesenjangan anggaran. Hal ini dikarenakan mereka ingin mempertahankan posisi mereka yaitu dengan berusaha untuk mengejar target yang sudah ditentukan agar supaya bisa terlihat loyal dan juga bertanggungjawab atas tugasnya sekalipun yang dilakukannya itu adalah hal yang tidak baik sehingga hal ini malah akan mengakibatkan terjadinya kesenjangan anggaran.

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinan

S	R-sq	R-sq (adj)	R-sq (pred)
2,47082	0,423	0,4066	0,3677

Sumber: Data yang diolah (2022)

Table 3 memperlihatkan hasil dari uji koefisien determinan, di mana diperoleh nilai dari Adjusted R-Square yaitu sebesar 0,4066 hal ini berarti besarnya pengaruh dari variabel partisipasi anggaran dan juga variabel komitmen organisasi terhadap kesenjangan anggaran adalah sebesar 41% dan kemudian sisanya yaitu sebesar 59% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya, dengan demikian peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari Table statistik deskriptif dapat disimpulkan bahwa para pegawai yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi dan untuk variabel kesenjangan anggaran angka rata-rata yang diperoleh menunjukkan hasil bahwa dalam penyusunan APBD Kota Tomohon telah terjadi kesenjangan anggaran.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran yang terjadi pada APBD Kota Tomohon. Hal ini bisa dilihat dari nilai p-value yang bernilai lebih dari 0,05 yang berarti hipotesis ini ditolak. Adanya partisipasi dalam

penyusunan anggaran ternyata tidak mendorong para pegawai untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Hal ini terjadi karena adanya standar serta kontrol dalam penyusunan anggaran dan juga dapat dipengaruhi oleh faktor demografi seperti gender dan pendidikan terakhir dari para pegawai.

3. Berdasarkan hasil uji hipotesis komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran yang terjadi pada APBD Kota Tomohon. Hal tersebut bisa dilihat melalui nilai p-value dari variabel komitmen organisasi ini yang bernilai kurang dari 0,05. Dari sini bisa disimpulkan bahwa ketika pegawai memiliki komitmen terhadap pekerjaannya maka secara bersamaan pegawai itu ingin mempertahankan posisinya dan hal ini dilakukan agar bisa menunjukkan bahwa pegawai tersebut sukses untuk mencapai target anggaran yang ada. Hal ini mendorong terjadinya kesenjangan anggaran.
4. Hasil dari Adjusted R-Square adalah sebesar 41%. Angka tersebut menyatakan bahwa besarnya variasi yang terjadi pada variabel kesenjangan anggaran itu adalah sebesar 41% dipengaruhi oleh variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi dan untuk 59% lainnya itu dipengaruhi

oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anggraina, N. (2016). Analisis penyusunan anggaran berbasis kinerja pada pemerintah Kota Surabaya. Skripsi yang tidak dipublikasi, STIE Perbanas, Surabaya.

Apriwandi, A. (2012). Pengaruh locus of control, budaya paternalistik, kapasitas individu, terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dan budgetary slack dalam peningkatan kinerja manajerial. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 1(2), 116. <https://doi.org/10.24036/jkmb.477900>

Baerdemaeker, J. D., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>

Bangun, N., & Andani, K. W. (2012). Pengaruh budgetary participation, information asymmetry, budget emphasis, dan self esteem terhadap budgetary slack. *Jurnal Akuntansi*, 12(1), 577–594.

Basyir, A. A. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individu terhadap budgetary slack pada skpd pemerintah kota samarinda. *Akuntable*, 13(2), 82–102. <http://dx.doi.org/10.31575/jp.v2i3.106>

Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12–27. <https://doi.org/10.2307/2490760>

Creswell, J. W. (2009). *Research design pendekatan penelitian kualitatif, kuantitatif, dan mixed*, Edisi tiga. Pustaka Pelajar.

Djasuli, M., & Fadila, N. I. (2011). Information interaction effect of asymmetry organizational culture group cohesiveness and motivation in the causal relationship among Budgeting Participation and Budgetary Slack. *Proceeding Pesat*, 4(3), 1–6.

Hobson, J. L., Mellon, M. J., & Stevens, D. E. (2011). Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: An experimental examination of pay scheme and personal values. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 87–107. <https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.87>

Kahar, S. H. A., Rohman, A., & Chariri, A. (2016). Participative budgeting, budgetary slack and job satisfaction in the public sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1663–1674. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>

Lubis, A. I. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi dua. Salemba Empat.

Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi satu. Andi.

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi empat. Andi.

Mulyani, R. (2012). Pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (Studi empiris pada perusahaan perbankan BUMN di Pekanbaru). Skripsi yang tidak dipublikasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau.

Priyetno, A. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dengan gaya

- kepemimpinan dan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi (Studi Empiris SKPD Kota Pariaman). *Jurnal Akuntansi*, 6(1), 1-15.
- Pundarika, I. G. P., & Dwirandra, A. A. N. (2019). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitments and Love of Money as Moderation. *International Journal of Science and Research*, 8(2), 491–496.
- Puspaningsih, A. (2002). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 6(2), 65-79.
- Selly, O. D. A. P. (2018). Pengaruh penekanan anggaran, kapasitas individu dan group cohesiveness terhadap kecenderungan menciptakan budgetary slack pada organisasi sektor publik (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonogiri). Skripsi yang tidak dipublikasikan, Universitas Muhammadiyah, Ponorogo
- Setyorini, N., Hasthoro, H. A., & Wicaksono, A. (2013). Partisipasi anggaran pada organisasi sektor publik. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 4(2), 137–148.
- Umasangadji, S. (2019). Pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis dan komitmen organisasi terhadap budgetary slack dengan locus of control sebagai variabel moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Polewali Mandar). *Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*, 5(1), 64-77. <https://doi.org/10.24252/jiap.v5i1.10429>
- Wardhana, A. A. G. W., & Gayatri, G. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi pada senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), 2098-2128. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p18>
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829. <https://doi.org/10.2307/2490840>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). Komitmen organisasi. Nas Media Pustaka