

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN
ANGGARAN DENGAN POLITIK ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

(Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)

(Skripsi)

Oleh

Muhammad Daffa Subing

NPM 1951031002



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDARLAMPUNG

2023

ABSTRACT

THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON BUDGETARY SLACK WITH ORGANIZATIONAL POLITICS AND LEADERSHIP STYLE AS MODERATING VARIABLES

(Empirical Study on Bandar Lampung City Government)

By:

Muhammad Daffa Subing

This study aims to provide evidence how budgetary participation affects budgetary slack and organizational political relations and leadership style in moderating the effect of budgetary participation on budgetary slack. It also ascertains if different forms of organizational politics and leadership styles have different effects on budgetary participation. The sampling technique used was non-probability sampling in the form of purposive sampling with the criteria for employees at the head/secretary level who participated in the budgeting process at 24 regional apparatus organizations (OPD) in the city of Bandar Lampung. This study uses descriptive analysis tools and quantitative analysis. The results of the PLS show that this study found that there is a significant positive effect of budgetary participation on budgetary slack so a high level of budgetary participation can encourage budgetary slack. There is a partial and positive significant effect between organizational politics on budgetary slack so a high level of political behavior within an organization can increase the relationship between budgetary participation and budgetary slack, Then the existence of leadership style shows significant positive results between leadership style and budgetary slack where the leadership style owned by a leader in an organization can increas.

Keyword: Budget Participation, Organizational Politics, Leadership Style, Budgetary Slack.

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN POLITIK ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)

Oleh:

Muhammad Daffa Subing

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti bagaimana partisipasi anggaran mempengaruhi senjangan anggaran dan hubungan politik organisasi dan gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Ini juga memastikan jika bentuk politik organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki efek yang berbeda pada partisipasi anggaran. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling berupa purposive sampling dengan kriteria pegawai setingkat kepala/sekertaris yang berpartisipasi dalam proses penganggaran pada 24 organisasi perangkat daerah (OPD) di kota Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan alat analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Hasil PLS menunjukkan penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sehingga tingginya tingkat partisipasi anggaran dapat mendorong terjadinya senjangan anggaran. Terdapat pengaruh secara parsial dan positif signifikan antara politik organisasi terhadap senjangan anggaran sehingga tingginya tingkat perilaku politik didalam sebuah organisasi mampu meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Kemudian adanya gaya kepemimpinan menunjukkan hasil positif signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. .

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Politik Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Senjangan Anggaran

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN
ANGGARAN DENGAN POLITIK ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINANA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)**

Oleh

Muhammad Daffa Subing

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA AKUNTANSI**

Pada

**Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2023**

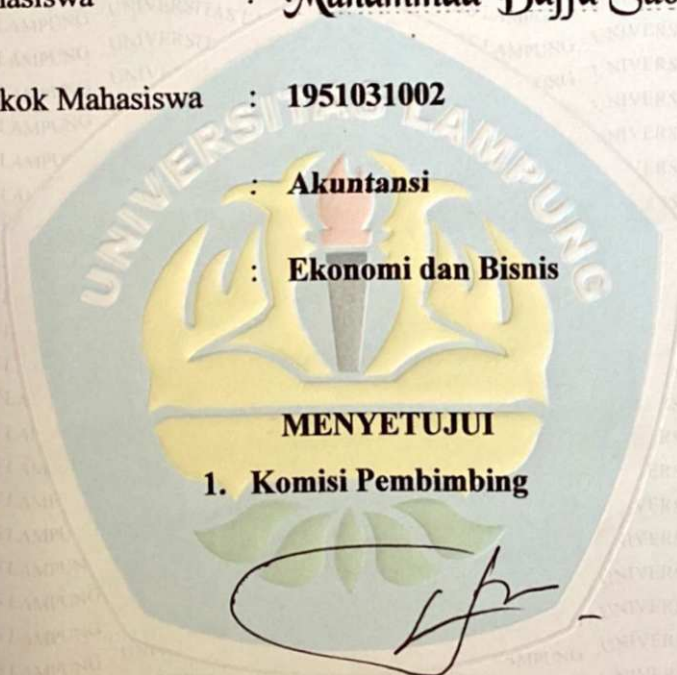
Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN POLITIK ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **Muhammad Daffa Subing**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1951031002**

Jurusan : **Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Ak., CA.
NIP. 19830830 200604 2001

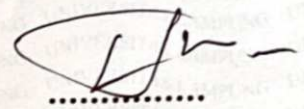
2. Ketua Jurusan

Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si., Akt.
NIP. 19751026 200212 2002

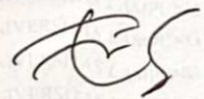
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

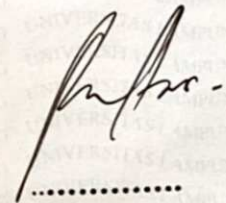
Ketua : Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Ak., CA.



Penguji Utama : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA.



Penguji Kedua : Rialdi Azhar, S.E., M.S.A., Ak., CA.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 04 Agustus 2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Daffa Subing

NPM 1951031002

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjanagan Anggaran Dengan Politik Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)”. adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian penulisan, pemikiran, dan pendapat penulis lain yang saya akui seolah- olah sebagai tulisan saya tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya. Apabila ditemukan dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandarlampung, 4 Agustus 2023
Penulis



Muhammad Daffa Subing
NPM. 1951031002

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 05 Mei 2001 dengan nama lengkap Muhammad Daffa Subing sebagai anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Ahmad Darwis dan Ibu Miati. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Islam Terpadu Al-Ihsan pada tahun 2007 - 2013. Kemudian penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 166 Jakarta pada tahun 2013 - 2016, dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAS Suluh Jakarta pada tahun 2016 - 2019.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2019 melalui jalur Mandiri. Selama menjadi mahasiswa, penulis tergabung menjadi anggota organisasi HIMAKTA (Himpunan Mahasiswa Akuntansi) FEB Unila periode 2022 dan diberi amanah untuk bagian humas. Penulis pernah mengikuti program magang di Bank Syariah Indonesia sebagai *Intern Procrutment Group*. Selain itu penulis juga mengikuti magang di Bank Lampung sebagai *Intern Human Capital*.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”
(Q.S. Al-Baqarah: 286)

Everyone in this world actually works based on their time zone, people around you might seem ahead of you and some might seem to be behind you, but everyone is running their own race in their own time, "Relax you're not late, you're not early. You're very much ON TIME"

(Bhisma Diandra)

“Long story short, I survived”

(Taylor Swift)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahilabbilamin

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat terselesaikannya penulis skripsi ini. Shalawat beriring salam selalu disanjung agungkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu ‘alaihi wasallam.

Kupersembahkan skripsi ini sebagai tanda cinta dan kasih sayang yang tulus kepada:

Orang tuaku tercinta, Ayahanda Ahmad Darwis dan Ibunda Miati, yang telah memberikan segala cinta, kasih sayang, nasihat, doa, dukungan, dan perjuangan yang tiada hentinya untuk kesuksesan penulis. Terima kasih yang tiada tara kepada ayah dan ibu karena telah merawat, membesarkan, dan mendidik penulis tanpa lelah. Semoga Allah selalu memberikan perlindungan di dunia maupun akhirat, Aamiin.

Adik perempuanku tersayang Dhenty Ratuliu Subing, yang telah memberikan dukungan, doa serta motivasisemangat dalam proses mencapai impianku.

Untuk seluru keluarga dan nenekku terkasih Ibu Hj. Suryati dan Alm. Ibu Hj. Maryam, atas segala doa, kepercayaan dan dukungan dalam membantu saya untuk menggapai mimpi saya.

Untuk sahabat seperjuanganku, yang telah memberikan dukungan, nasihat, dan motivasi tiada henti dalam susah maupun senang.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrahiim,

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Politik Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi” (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung). Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis mengucapkan terima kasih atas bimbingan, do’a, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak dalam proses penyusunan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Reni Oktaviani, S.E., M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Liza Alvia, S.E., M.Sc., Ak., CA. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan nasihat, bimbingan, saran dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA.. selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam penyempurnaan skripsi ini.

6. Bapak Rialdi Azhar, S.E., M.S.A., Ak., CA. selaku Dosen Penguji Kedua yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam penyempurnaan skripsi ini.
7. Bapak Dr. Sudrajat, S.E., M.Acc., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran dan nasihat kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengetahuan berharga bagi penulis selama proses perkuliahan berlangsung.
9. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan bantuan dan pelayanan yang baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
10. Kedua Orangtuaku tercinta, Bapak Ahmad Darwis, dan Ibu Miati. Terima kasih atas kasih sayang yang tulus, doa tiada henti, dukungan, motivasi serta nasihat dalam mencapai cita-cita. Terimakasih atas segala upaya, dan pengorbanan yang telah dilakukan demi pendidikanku. Semoga senantiasa diberikan keberkahan dan kesehatan kepada Ayah dan Ibu.
11. Adik Perempuan ku tersayang, Dhenty Ratuliu Subing. terima kasih telah memberikan kasih sayang, dukungan, doa, serta menjadi pemacu semangatku. Semoga kelak penulis dapat membahagiakan anda untuk menggapai mimpi anda.
12. Seluruh keluarga besarku yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas doa, dukungan, semangat, serta nasihat yang telah kalian berikan kepadaku.
13. Sahabat dan teman Seperjuangan kampusku yang telah banyak memberikan pengalaman, dukungan, motivasi, dan sudah berjuang bersama dari maba sampai saat ini, untuk Nisa, Yudo, Dela, Evita, Nyoman, Dhea, Nabila, Farhan, Rivan, Tristan, Galang, Adika, Inggit, Risa, Azra, Biagi, Alva, Febi, Cia, Sevira. Terimakasih telah banyak membantu dan saling mengasahi selama masa perkuliahan dan selama proses skripsi ini, terima kasih atas doa, dukungan, dan banyak hal yang diberikan. Karena kalian, masa perkuliahanku menjadi lebih berwarna. Semoga hal baik selalu mengiri kalian, dimanapun kalian berada nantinya.

14. Sahabat-sahabatku di Jakarta Lala, Elsa, Dhea, Dimes, Najla, Marhani, Putri, Rafi, Aris, Frisca, Betty, Ican, Jidan, Farah, Agas, Bagus, Giralda. Terima kasih atas doa, dukungan penantian kepada saya dan canda tawa yang dibagikan selama ini.
15. Sahabat KKN Randri, Andin, Salwa, Manda, Terima kasih atas doa, dukungan dan hiburannya selama ini.
16. Kakak tingkat FEB ku, Kak Rani Terima kasih atas arahan dukungan dalam penulisan skripsi ini dan doanya.
17. Untuk para penjaga kos Ammarosa, Terima kasih atas dukungan dan kemudahan fasilitas yang nyaman untuk saya dalam menyelesaikan skripsi saya ini.
18. Seluruh teman-teman Akuntansi 2019 yang telah kebersamai, saling mendukung selama proses perkuliahan, dan sukses untuk kalian semua.
19. Teman-teman seperbimbingan skripsi, Age, Linsia, Ayu, dan Sihab. Terima kasih telah kebersamai dan saling memberikan dukungan selama masa kuliah, semoga hal baik terus mengiringi kalian dimanapun kalian berada.
20. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas bantuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studinya. Atas bantuan dan dukungannya, penulis mengucapkan terima kasih, semoga mendapat balasan dan berkah dari Allah SWT.
21. Alamamaterku tercinta Universitas Lampung

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga besar harapan penulis akan kritik dan saran guna menyempurnakan penelitian-penelitian selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandarlampung, 4 Agustus 2023

Penulis

Muhammad Daffa Subing

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	10
2.1.2 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).....	12
2.1.3 Senjangan Anggaran	13
2.1.4 Partisipasi Anggaran	15
2.1.5 Politik Organisasi	17
2.1.6 Gaya Kepemimpinan.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Hipotesis Penelitian	24
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran..	24
2.3.2 Politik Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran	25
2.3.3 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran	26
2.4 Kerangka Pemikiran	27

III. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	28
3.1.1 Definisi Operasional.....	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	34
3.4.1 Teknik Survei	34
3.4.2 Teknik Dokumentasi	34
3.5 Metode Analisis	34
3.5.1 Uji Statistik Deskriptif	34
3.5.2 Analisis Data.....	35
3.5.3 Pengukuran Struktur Model.....	36
3.6 Uji Hipotesis	37
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1. Deskripsi Data	38
4.1.1. Distribusi Penyebaran Kuesioner.....	38
4.2. Demografi Responden	40
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	41
4.3. Analisis Data.....	46
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	46
4.3.1.1. <i>Convergent Validity</i>	46
4.3.1.2. <i>Internal Consistency Reliability</i>	48
4.3.1.3. Uji Reliabilitas.....	48
4.3.2. Pengujian Struktural Model (<i>Inner Model</i>).....	49
4.3.2.1. Coefficient of Determination (R-square).....	49
4.3.2.2. Effect Size (f-Square).....	50
4.3.2.3. Predictive Relevance (Q-square).....	50
4.3.3. Pengujian Hipotesis.....	51
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	54
4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran..	54
4.4.2. Politik Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran	55

4.4.3. Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran	56
V. SIMPULAN	58
5.1. Simpulan	58
5.2. Keterbatasan Penelitian	58
5.3. Implikasi	59
5.4. Saran	60
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	66

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Komposisi Anggaran dan Realisasi Pendapatan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019	2
Tabel 1.2 Komposisi Anggaran dan Realisasi Belanja Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Klasifikasi Poin Kuesioner Berdasarkan Skala Likert	30
Tabel 3.2 Klasifikasi Poin Kuesioner Berdasarkan Skala Likert	31
Tabel 3.3 Operasional Variable	32
Tabel 4.1 Distribusi Penyebaran Kuesioner	38
Tabel 4.2 Responden Penelitian	39
Tabel 4.3 Demografi Responden	40
Tabel 4.4 Deskripsi Varibel Senjangan Anggaran	41
Tabel 4.5 Deskripsi Varibel Partisipasi Anggaran	43
Tabel 4.6 Deskripsi Varibel Politik Organisasi	44
Tabel 4.7 Deskripsi Varibel Gaya Kepemimpinan	45
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Convergent validity</i>	47
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>Internal consistency reliabilitas</i>	48
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Fornell-Larcker matrix</i>	48
Tabel 4.11 Hasil Uji HTMT	49
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>R-square</i>	49
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>f-square</i>	50
Tabel 4.14 Hasil Uji Q-Square	51
Tabel 4.15 Hasil uji signifikansi (<i>Path Coefficients</i>)	52
Tabel 4.16 Kesimpulan hasil uji hipotesis	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i>	51

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Anggaran memiliki dampak terhadap kinerja pemerintah dalam kaitannya dengan fungsi pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini penting karena organisasi sektor publik dalam hal ini pemerintah daerah merupakan organisasi yang sangat kompleks sehingga konsep penganggaran dapat digunakan untuk menilai peningkatan produktivitas, efisiensi dan kualitas dengan menggunakan konsep senjangan anggaran. Menurut Ariani et al., (2021) menyatakan bahwa senjangan anggaran dilakukan dengan menentukan pendapatan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi daripada kemampuan sebenarnya yang dapat dicapai organisasi.

Senjangan anggaran merupakan proses penganggaran yang ditemukan distorsi dengan mengurangi pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan, dengan kata lain senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dan estimasi anggaran terbaik yang dapat diprediksi secara jujur. Semakin rendah kepercayaan bawahan terhadap atasan dalam partisipasi anggaran, maka kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran akan semakin tinggi (Wafiroh, Abdani, & Nurdin, 2020). Berbeda jika bawahan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap atasan, maka kecenderungan terjadinya senjangan anggaran dalam aktivitas partisipasi anggaran akan semakin kecil. Hal ini dikarenakan bawahan tidak segan-segan memberikan informasi yang relevan dan lebih terpercaya dalam proses penyusunan anggaran senjangan. Sejalan dengan Pramudiati et al., (2022) bahwa senjangan anggaran sering terjadi karena adanya tekanan dari atasan yang ditujukan kepada bawahan untuk membuat anggaran yang wajar.

Partisipasi anggaran merupakan proses kerjasama yang terjadi antara agen dan prinsipal dalam pembuatan APBD. Senjangan anggaran sebagai tindakan yang dipengaruhi oleh kepentingan pribadi individu dalam upaya meningkatkan penilaian kinerja, sehingga agen atau penyusun anggaran akan lebih mudah mencapai target anggaran (Ullah & Bagh, 2019). Motivasi individu menimbulkan kelonggaran anggaran yang disusun bertujuan untuk menunjukkan kinerja yang maksimal di hadapan atasannya.

Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 yang menjelaskan mengenai Keuangan Negara, kebijakan keuangan daerah tergambar pada APBD yang berdasar pada pendekatan kinerja, dimana suatu anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan kinerja dengan metode partisipasi, APBD disusun berdasarkan skala prioritas yang harus dicapai oleh pemerintah pada periode tertentu.

Pencapaian target anggaran berbasis kinerja biasanya akan mendorong agen melakukan senjangan anggaran. Indikasi kemungkinan terjadinya senjangan pada suatu anggaran akan terlihat pada saat anggaran tersebut direalisasikan. Senjangan anggaran terjadi ketika realisasi pendapatan melebihi anggaran pendapatan dan realisasi belanja cenderung di bawah anggaran belanja. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan penelitian terhadap sektor publik di pemerintah kota Bandar Lampung. Pemerintah Kota Bandar Lampung yang telah menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Berdasarkan laporan realisasi anggaran APBD 2019 Fenomena yang terjadi di pemerintah kota Bandar Lampung dijelaskan pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

Tabel 1.1 Komposisi Anggaran dan Realisasi Pendapatan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019

Uraian Pendapatan	Anggaran	Realisasi	%
Pendapatan Asli Daerah	980.686.787.660,00	627.298.544.826,64	63,96%
Pendapatan Transfer	1.573.906.168.320,26	1.819.992.638.050,00	115,7%
Lain-lainnya yang sah	128.206.400.000,00	93.454.680.000,00	72,89%

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung

Tabel 1.2 Komposisi Anggaran dan Realisasi Belanja Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019

Uraian Belanja	Anggaran	Realisasi	%
Belanja Operasi	2.264.033.186.046,86	1.875.776.505.229,98	82,85%
Jumlah Belanja	2.804.195.629.269,86	2.189.485.903.452,67	78,07%
Belanja dan Transfer	2.806.195.829.259,86	2.190.681.163.232,67	78,07%

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung

Berdasarkan data laporan realisasi anggaran APBD Pemerintah Kota Bandar Lampung tahun 2019. Fenomena permasalahan pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa perkembangan APBD Pemerintah Kota Bandar Lampung anggaran tahun 2019, angka realisasi pendapatan untuk beberapa item pendapatan, jika dibandingkan anggaran dan realisasinya, terdapat beberapa item realisasi pendapatan lebih tinggi dengan anggaran yang telah ditetapkan yaitu pada pendapatan transfer. Kondisi ini memproyeksikan kearah senjangan anggaran dimana realisasi pendapatan lebih tinggi dari anggaran pendapatan daerah. Sedangkan pada Tabel 1.2 ditunjukkan angka realisasi belanja tidak mencapai 100% dimana artinya anggaran belanja tidak diserap secara maksimal. Kondisi ini memproyeksikan kearah senjangan anggaran dimana realisasi belanja selalu lebih rendah dari anggaran belanja daerah, Walaupun anggaran Pemerintah Kota Bandar Lampung dari tahun ketahun mengalami surplus tetapi pengestimasiannya, khususnya belanja dan pendapatan cenderung terjadi *slack* /senjangan.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran, salah satunya adalah partisipasi anggaran (Ariani et al., 2021). Proses penyusunan anggaran yang baik adalah ketika dalam proses penyusunannya terdapat partisipasi dari anggota organisasi atau biasa disebut dengan partisipasi anggaran (Agustina & Suhaidar, 2018). Menurut penelitian Kepramareni et al., (2019) *budgetary slack* adalah selisih jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah perkiraan terbaik dari organisasi. Bawahan cenderung menetapkan jumlah yang mudah dicapai agar kinerjanya terlihat baik dimana anggaran pendapatan ditetapkan lebih rendah sedangkan biaya atau pengeluaran ditetapkan lebih tinggi. Dalam

partisipasi penganggaran, aspirasi pegawai dipertimbangkan dalam proses penganggaran sehingga pegawai dapat bernegosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang dapat dicapai (Agung & SeTin, 2021).

Proses penyusunan anggaran yang baik adalah ketika dalam proses penyusunannya terdapat partisipasi dari anggota organisasi atau biasa disebut dengan partisipasi anggaran. Penelitian Agustina & Suhaidar, (2018) menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dengan pencapaian tujuan organisasi. Sesuai dengan *contingency theory*, bahwa tindakan dari bawahan akan membuat target lebih mudah dicapai dengan membuat target anggaran yang lebih rendah di sisi pendapatan dan membuat usulan biaya yang lebih tinggi disisi biaya. Sejalan dengan penelitian Agustina & Suhaidar, (2018); Ariani et al., (2021); Putra & Mintoyuwono, (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran.

Adanya partisipasi anggaran tentunya akan berdampak positif terhadap penyusunan anggaran, namun selain itu juga terdapat dampak negatif dari partisipasi anggaran. Dampak negatif partisipasi anggaran terhadap penyusunan anggaran adalah adanya kecenderungan dan peluang untuk menciptakan *slack on purpose* pada anggaran yang disusun untuk kepentingan pribadi. Namun, anggota organisasi yang memiliki kewenangan untuk menentukan isi anggaran juga berpeluang melakukan penyimpangan yang bertujuan untuk memudahkan mereka mencapai anggaran yang dapat merugikan organisasi. Penyimpangan ini dapat dilakukan dengan membuat senjangan anggaran (Ariani et al., 2021). Ketika bawahan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan memberikan kelonggaran bagi bawahan dalam menciptakan senjangan anggaran.

Menurut penelitian Putra & Mintoyuwono, (2019) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap pemotongan anggaran, yang artinya tinggi atau rendahnya partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap naik turunnya anggaran atau tidak berpengaruh terhadap anggaran. Penelitian

Wafiroh, Abdani, & Nurdin, (2020) hasil analisis data menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh manajer dari berbagai departemen menyebabkan penurunan terjadinya senjangan anggaran oleh manajer. Sejalan dengan penelitian Pundarika, (2018); Sudirman et al., (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan ketidak konsistenan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut. Untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka diperlukan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Berdasar pada pernyataan Wafiroh, Abdani, & Nurdin, (2020) bahwa perbedaan hasil penelitian dipengaruhi oleh variabel kontinjensi sehingga dapat diselesaikan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi yaitu dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Variabel ini akan dipandang sebagai variabel *moderating/intervening*. Maka dari itu untuk mengatasi ketidakkonsistenan dari penelitian terdahulu peneliti tertarik untuk menggunakan variabel moderasi. Ketidakkonsistenan hasil antara penelitian–penelitian sebelumnya menjadi motivasi peneliti untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh partisipasi penganggaran pada senjangan anggaran Selain itu, peneliti juga menggunakan variable politik organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Partisipasi dalam penganggaran adalah pendekatan manajerial yang umumnya dianggap memiliki pengaruh positif pada perilaku manajerial dan kinerja. Menurut Robbins, (2003) partisipasi adalah suatu konsep dimana bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan beberapa derajat dengan atasan mereka. Sehingga dimungkinkan adanya partisipasi dalam penganggaran mempengaruhi kinerja manajerial pemerintah karena dengan adanya partisipasi penganggaran, pejabat pemerintah yang merasa terlibat akan bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran.

Anggaran memiliki peran penting dalam manajerial sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Sebagai suatu alat kontrol, anggaran digunakan sebagai sistem untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat menghasilkan keluaran yang sesuai dengan masukan. Sehingga anggaran sebagai alat kontrol mengontrol penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai optimal hasil. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan kegiatan penyusunan anggaran yang melibatkan setiap tingkatan manajer dan dianggap sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan organisasi kinerja (Ferdiani & Rohman, 2012). Partisipasi dalam penganggaran tidak terbatas pada penggunaan anggaran, tetapi pengukuran kinerja meliputi berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang diinginkan. Partisipasi anggaran secara tidak langsung seharusnya memberikan tanggung jawab bersama untuk pencapaian tujuan atau target yang telah ditentukan sebelumnya.

Penelitian Howell & Dipboye, (1986) mengemukakan bahwa persepsi politik organisasi adalah sebuah tindakan atau perilaku politisi baik secara langsung maupun tidak langsung yang terjadi didalam suatu organisasi ataupun tempat mereka berkerja. Dalam sebuah organisasi yang bermuatan politik, perilaku politik organisasi manajer puncak diarahkan pada tujuan memajukan kepentingan pribadi manajer itu sendiri, karena dalam keadaan seperti itu, karyawan tidak mungkin menginternalisasi nilai dan tujuan manajer puncak (Lau et al., 2018). Politik organisasi sebagai “tindakan oleh individu yang diarahkan menuju tujuan memajukan kepentingan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan kesejahteraan orang lain dalam organisasi (Greenberg & R.A, 2003). Politik organisasi umumnya dianggap sebagai tindakan politik dan perilaku yang dilakukan oleh beberapa individu untuk mencapai kepentingan diri dengan mempengaruhi perilaku orang lain, itu dioperasionalkan sebagai persepsi bawahan bukan sebagai atasan tentang bagaimana dipolitisasi tempat kerja mereka.

Investigasi tentang hubungan antara politik organisasi dan partisipasi anggaran penting karena penganggaran dan politik organisasi adalah fenomena penting dan ada di mana-mana dalam organisasi. Penganggaran adalah fungsi organisasi,

kunci untuk banyak tujuan, dan partisipasi penganggaran adalah aspek kunci dari penganggaran. Menurut Howell & Dipboye, (1986) mengamati bahwa “politik organisasi adalah suatu fakta kehidupan. Setiap perilaku dan pencapaian seseorang bisa saja hanya sekedar mendapat pujian atau bisa juga memengaruhi pembuatan keputusan penting. Dalam hal ini politik organisasi sebagian besar tidak dapat dihindari.

Investigasi politik organisasi dalam konteks penganggaran juga sangat relevan, karena akar penyebab politik adalah persaingan untuk sumber daya organisasi yang langka. Howell & Dipboye, (1986) menyatakan bahwa “kelangkaan sumber daya bernilai menghasilkan persaingan. Organisasi dengan sumber daya terbatas akan memiliki perilaku politik.” Penganggaran, termasuk motivasi untuk berpartisipasi dan partisipasi anggaran, melibatkan perencanaan sumber daya yang langka dan merupakan fungsi di mana sebagian besar keputusan alokasi sumber daya dibuat.

Proses dalam partisipasi anggaran dan juga politik organisasi tentunya juga dipengaruhi oleh pimpinan. Teknik mempengaruhi aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam kondisi tertentu dikenal dengan gaya kepemimpinan (Putri & Sari, 2020). Menurut Kepramareni et al., (2019) menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan yang berbeda menyebabkan pola yang berbeda dalam menghubungkan informasi kinerja yang digunakan baik dari segi pemrograman dan alokasi sumber daya. Birokrat seringkali mengutamakan kepentingannya sendiri, yang mungkin tidak sesuai dengan niat atau kepentingan yang dimiliki para pemimpin terpilih. Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi dan personel untuk mengejar berbagai tujuan. Dukungan eksekutif yang konsisten, pembagian informasi yang benar dari legislatif, dan kapasitas organisasi merupakan komponen penting dari dalam proses (Frank et al., 2015).

Kepemimpinan berkaitan dengan karakteristik individu yang ada pada pemimpin, perilaku dalam berinteraksi dengan bawahan, dan bagaimana memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama (Kirkpatrick & Locke, 1991). Pemimpin yang efektif menetapkan tujuan yang menantang dan spesifik, mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan, menunjukkan komitmen terhadap tujuan pribadi dan organisasi, dan memberikan umpan balik untuk mencapai tujuan (Bono & Judge, 2014). Kepemimpinan yang efektif akan berdampak baik dalam proses partisipasi sehingga menghasilkan output yang baik juga. Hansen & Villadsen, (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan di sektor publik cenderung mengarah kepada tipe kepemimpinan partisipatif, sedangkan kepemimpinan sektor swasta/bisnis lebih mengarah ke tipe kepemimpinan direktif.

Dengan penjelasan yang telah diuraikan, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan senjangan anggaran dengan variabel tambahan yaitu variabel moderasi yang memakai variabel politik organisasi dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu peneliti mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Politik Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini yaitu apakah partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan politik organisasi dapat mempengaruhi senjangan anggaran pada Pemerintah Kota Bandar Lampung? Sedangkan pertanyaan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah politik organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

3. Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memberikan bukti pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.
2. Memberikan bukti bagaimana politik organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.
3. Memberikan bukti bagaimana gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pemahaman dan ilmu pengetahuan bagi akademisi pada bidang akuntansi dan memberikan pengetahuan yang lebih melalui bukti empiris mengenai pentingnya partisipasi semua pihak yang memiliki kepentingan dalam organisasi dalam menyusun anggaran, politik organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap indikasi terjadinya senjangan anggaran.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar atau referensi untuk pengambilan keputusan pada Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam menyusun dan merevisi anggaran, pentingnya adanya partisipasi anggaran, politik organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi dapat menjadi indikasi terjadinya senjangan anggaran, sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektifitas kinerja dan spesifikasi informasi dalam penganggaran untuk pencapaian anggaran yang dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dari semua pihak yang memiliki kepentingan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan dapat digunakan untuk memahami hubungan antara salah satu pihak (principal) pembuat keputusan, baik secara implisit maupun eksplisit dengan pihak lain (agents) dengan harapan bahwa agen akan bertindak atau melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan principal. Teori keagenan merupakan basis teori yang mendasari praktik manajemen hubungan yang dipakai selama ini (Ariani et al., 2021). Sementara di sektor publik, teori keagenan dipergunakan untuk menganalisis hubungan prinsipal-agen (legislatif dan eksekutif) dalam kaitannya dengan penganggaran sektor publik (Latifah, 2010). Menurut Sularso et al., (2014) Penggunaan teori keagenan telah dipergunakan secara luas baik di sektor privat maupun sektor publik, pada sektor privat para ekonom menggunakan struktur hubungan principal dan agent untuk menganalisis hubungan antara perusahaan dengan pekerja. Sementara di sektor publik, teori keagenan dipergunakan untuk menganalisis hubungan principal-agent dalam kaitannya dengan penganggaran sektor publik. Berdasarkan agency theory di sektor publik, kinerja pemerintah dinilai melalui anggaran yang dibuatnya, sehingga diharapkan pengeluaran pemerintah yang menyentuh pada fungsi pelayanan kepada masyarakat, yang berwujud dalam belanja modal.

Teori keagenan telah dipraktekkan pada sektor publik khususnya pemerintah pusat maupun daerah. Organisasi sektor publik bertujuan untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat atas sumber daya yang digunakan untuk memenuhi kesejahteraan masyarakat. Pemerintah tidak dapat melakukan pengelolaan dan pengalokasian sumber daya secara sendirian, sehingga

pemerintah memberikan wewenang kepada pihak lain untuk mengelola sumber daya. Pembuatan anggaran menjadi mekanisme yang penting untuk alokasi sumber daya karena adanya keterbatasan dana yang dimiliki pemerintah.

Menurut Sheng, (2019) Implikasi teori keagenan muncul dalam proses penyusunan anggaran dilihat dari dua perspektif yaitu hubungan antara rakyat dengan legislatif, dan legislatif dengan eksekutif'. Ditinjau dari perspektif hubungan keagenan antara legislatif dengan eksekutif, eksekutif adalah agent dan legislatif adalah principal. Apabila dilihat dari perspektif hubungan keagenan legislatif dengan rakyat, pihak legislatif adalah agent yang membela kepentingan rakyat (principal), akan tetapi tidak ada kejelasan mekanisme dan pengaturan serta pengendalian dalam pendelegasian kewenangan rakyat terhadap legislatif. Menurut Wafiroh, Abdani, & Nurdin., (2020) hal inilah yang sering kali menyebabkan adanya distorsi anggaran yang disusun oleh legislatif sehingga anggaran tidak mencerminkan alokasi pemenuhan sumber daya kepada masyarakat, melainkan cenderung mengutamakan self-interest para pihak legislatif tersebut. Berdasarkan pendapat ahli diatas maka teori keagenan merupakan hubungan antara prinsipal dengan agen. Teori keagenan memberikan gambaran mengenai susunan kontraktual di antara dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi.

Dalam teori tersebut, terdapat satu pihak (principal) membuat suatu kontrak, baik secara implisit maupun eksplisit, dengan pihak lain (agent) dengan harapan bahwa agen akan bertindak/melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal. Implikasi penerapan teori keagenan dapat menimbulkan hal positif dalam bentuk efisiensi, tetapi lebih banyak yang menimbulkan hal negative dalam bentuk perilaku opportunistik (opportunistic behaviour).

Dalam hal ini berdasarkan teori agensi pihak principal yang dimaksud adalah kepala OPD dalam menghasilkan anggaran yang efektif melakukan hubungan

kontraktual dengan agen yaitu dalam hal ini adalah pejabat structural (Kabid/Kasubag/Kasi) yang melakukan semua kegiatan atas nama principal dalam penyusunan anggaran OPD termasuk di pemerintah Kota Bandar Lampung.

2.1.2 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Menurut UU Nomor 32 Tahun 2014 pasal 1 ayat 32 yang dimaksud dengan APBD adalah, “rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah”. Struktur APBD terdiri atas Pendapatan Daerah, Belanja Daerah, dan Pembiayaan Daerah. APBD disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan Pendapatan Daerah. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, selanjutnya disebut APBD adalah, “rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah”. Menurut Nordiawan, (2012) menyatakan bahwa : Penyusunan APBD berpedoman pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dalam rangka mewujudkan pelayanan publik. Tahapan dalam penyusunan APBD antara lain; penyusunan Kebijakan Umum APBD (KUA), penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), penyiapan Surat Edaran Kepala Daerah tentang pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD), penyusunan RKA SKPD, penyiapan Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) APBD, dan evaluasi Raperda APBD.

Berdasarkan dari pengertian-pengertian di atas dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah rencana keuangan pemerintah daerah selama satu tahun yang nantinya akan dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah serta akan ditetapkan dengan peraturan daerah.

2.1.3 Senjangan Anggaran

Menurut Sheng, (2019) *budgetary slack* adalah perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Kesenjangan anggaran atau yang lebih dikenal dengan *budgetary slack* dilakukan oleh bawahan yaitu dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai dan kesenjangan ini cenderung dilakukan oleh bawahan karena mengetahui bahwa kinerja mereka diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama. Menurut (Schiff & Lewin., 1970) *budgetary slack* *Is defined as the express incorporation of budget amounts that make it easier to attain.* Artinya bawahan lebih cenderung mengungkapkan atau menyusun anggaran yang mudah untuk dicapai. Kesenjangan anggaran dapat dengan mudah terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan/MPP (agent) lebih banyak daripada informasi yang dimiliki atasan (principal) mengenai suatu pusat pertanggungjawaban. Kesenjangan anggaran biasanya dilakukan dengan menetapkan pendapatan lebih rendah daripada estimasi terbaik yang bisa dicapai dan menetapkan biaya yang terlalu tinggi dari estimasi yang seharusnya bisa lebih rendah, sedangkan menurut Merchant, (1981) *budgetary slack* adalah jumlah yang sengaja dibuat oleh manajer dengan melebihi sumber yang diperlukan ke dalam anggaran atau sengaja merendahkan kemampuan produktivitas perusahaan.

Budgetary slack biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant, 1981). Menurut Sarwendhi, (2021) manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Persoalan-persoalan *senjangan anggaran* terjadi karena perhatian yang tidak memadai terhadap pembuatan keputusan, komunikasi, proses persetujuan anggaran dan kepemimpinan yang tidak selektif. Permasalahan ini sering diidentifikasi dengan anggaran pemerintah. Anggaran seperti ini lebih berbahaya di

pemerintahan, karena yang memberikan persetujuan adalah badan legislatif yang tidak terlibat dalam proses manajemen setelah memberikan persetujuan. Permasalahan pembengkakan anggaran pada dasarnya dapat diatasi melalui pendidikan anggaran secara berkesinambungan yang efektif yang memusatkan pada kebijakan dan keluwesan dalam menjalankan program perencanaan dan pengendalian. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan ini disalahgunakan oleh para partisipan sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dilakukan dengan pembuatan slack (Sampouw, 2018). Senjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya dalam penganggaran (Octaviani & Wulan, 2018).

Faktor yang mendorong seorang manajer melakukan *budgetary slack* (Sampouw, 2018), yaitu:

1. Seringnya atasan atau manajemen tingkat atas mengubah atau memotong anggaran yang diusulkan. Biasanya seorang manajer menetapkan anggaran untuk divisinya dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik dalam segi volume maupun keuntungan, tetapi setelah diajukan ke manajer puncak ternyata anggaran tersebut diubah tanpa mendiskusikan dengan bawahan. Oleh karena itu, para manajer mengantisipasi hal tersebut dengan melakukan budgetary slack.
2. Adanya ketidakpastian pasar, biasanya perkiraan volume produksi menjadi tidak tepat pada saat adanya persaingan yang tiba-tiba meningkat, dan jika tidak tersedia dana untuk mengatasi kondisi tersebut maka manajer akan cenderung menggunakan budgetary slack untuk memenuhi target keuntungannya.

Selain itu ada empat kondisi penting yang dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran yaitu:

1. Terdapat informasi asimetri antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.
2. Kinerja manajer tidak pasti
3. Manajer mempunyai kepentingan pribadi
4. Konflik kepentingan antara manajemen tingkat bawah dengan atasan.

2.1.4 Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran (*Participative Budget*) merupakan pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud meliputi partisipasi dalam pemberian pendapat, pertimbangan, dan usulan dari bawah kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh dalam pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Partisipasi menjadi unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerja sama dari berbagai pihak, baik manajer level bawah maupun manajer level atas. Penyusunan anggaran partisipatif merupakan pendekatan bottom-up yang melibatkan bawahan secara penuh untuk bertanggung jawab memenuhi target yang telah ditentukan anggaran. Adanya rasa tanggung jawab manajer level bawah dapat memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan. Apabila manajer level bawah diberi kesempatan untuk menyusun anggaran maka tujuan anggaran dapat menjadi tujuan personal dan akan menghasilkan goal congruence yang lebih besar.

Partisipasi anggaran memerlukan kerjasama dari berbagai tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Howell & Dipboye, (1986) menyebutkan bahwa setiap tingkatan tanggungjawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran. Hal ini karena manajer puncak biasanya tidak mengetahui mengenai kegiatan sehari-hari pada level bawah, sehingga membutuhkan informasi yang lebih handal dari bawahannya.

Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Ariani et al., 2021).

Menurut Putra & Mintoyuwono, (2019) menjelaskan partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi anggaran menurut (Agustina & Suhaidar, 2018) adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penganggaran. Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran diharapkan menimbulkan efisiensi. (Kepramareni et al., 2019) menjelaskan partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka.

Adapun karakteristik penganggaran partisipatif menurut Milani dalam (Supriyono, 2005) terdiri dari:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir.
6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

Putra & Mintoyuwono, (2019) menguraikan manfaat partisipasi anggaran, sebagai berikut:

1. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen.
2. Meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerjasama antaranggota kelompok dalam penetapan tujuan.
3. Menurunkan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran
Menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antar subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu.

2.1.5 Politik Organisasi

Parker et al., (1995) mengemukakan bahwa persepsi politik organisasi adalah suatu dimensi penting tentang bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja mereka. Howell & Dipboye, (1986) mendefinisikan politik organisasi sebagai tindakan oleh individu yang diarahkan menuju tujuan memajukan kepentingan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan kesejahteraan orang lain atau mereka organisasi. Politik organisasi umumnya dianggap sebagai tindakan politik dan perilaku yang dilakukan oleh beberapa individu untuk mencapai kepentingan diri dengan mempengaruhi perilaku orang lain, itu dioperasionalkan sebagai persepsi bawahan (bukan sebagai atasan) tentang bagaimana dipolitisasi tempat kerja mereka.

Dari perspektif teoritis, para peneliti telah menyarankan bahwa politik organisasi mungkin signifikan terkait dengan manajemen strategis, yang meliputi penganggaran dan partisipatif penganggaran. Dengan melebih-lebihkan perkiraan anggaran stakeholder dapat mengalokasikan pengeluaran yang berlebihan, sehingga manajer mungkin dapat memperoleh bagian dari total sumber daya organisasi. Manuver ini juga bisa digunakan untuk meningkat kekuasaan dan kendali manajerial. Sehubungan dengan hubungan antara politik organisasi dan perencanaan dan manajemen bisnis strategis (penganggaran). Penelitian Ororunleke, (2015) menemukan bahwa politik organisasi memiliki efek negatif terhadap manajemen strategis proses.

Menurut Landells & Albrecht, (2019) menemukan bahwa politik organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap proses manajemen strategis termasuk pemilihan strategi yang efektif, alokasi sumber daya, dan implementasi strategi. Hasil penelitian Abun et al., (2018) menunjukkan hal itu politik organisasi berhubungan negatif dengan pengambilan keputusan strategis karena waktu terbuang percuma dalam politik, arus informasi yang terbatas, dan distorsi persepsi masyarakat. Parker et al., (1995) menemukan bahwa politik organisasi memiliki dampak negatif tidak langsung pada perencanaan strategis proses melalui kualitas manajemen. Selain itu, peneliti juga telah mengembangkan kerangka kerja.

Penelitian ini akan menggunakan indikator terkait politik organisasi dengan bersumber pada Lau et al., (2018), dalam hal ini ada 5 indikator, yaitu:

1. Perilaku Politik Umum
2. Perilaku Mengikuti Arus
3. Kebijakan Promosi

Investigasi tentang hubungan antara politik organisasi dan partisipasi anggaran penting karena penganggaran dan politik organisasi adalah fenomena penting dan terdapat dalam organisasi. Penganggaran adalah fungsi organisasi, kunci untuk banyak tujuan, dan partisipasi penganggaran adalah aspek kunci dari penganggaran. Menurut Jarret, (2017) mengamati bahwa “politik organisasi adalah suatu fakta kehidupan. Setiap perilaku dan pencapaian seseorang bisa saja hanya sekedar mendapat pujian atau bisa juga memengaruhi pembuatan keputusan penting. Dalam hal ini politik organisasi sebagian besar tidak dapat dihindari. Investigasi politik organisasi dalam konteks penganggaran juga sangat relevan, karena akar penyebab politik adalah persaingan untuk sumber daya organisasi yang langka. Kelangkaan sumber daya bernilai menghasilkan persaingan. Organisasi dengan sumber daya terbatas akan memiliki perilaku politik. Penganggaran, termasuk motivasi untuk berpartisipasi dan partisipasi anggaran, melibatkan

perencanaan sumber daya yang langka dan merupakan fungsi di mana sebagian besar keputusan alokasi sumber daya dibuat.

2.1.6 Gaya Kepemimpinan

Menurut Kepramareni et al., (2019) menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan yang berbeda menyebabkan pola yang berbeda dalam menghubungkan informasi kinerja yang digunakan baik dari segi pemrograman dan alokasi sumber daya. Birokrat seringkali mengutamakan kepentingannya sendiri, yang mungkin tidak sesuai dengan niat atau kepentingan yang dimiliki para pemimpin terpilih. Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi dan personel untuk mengejar berbagai tujuan. Dukungan eksekutif yang konsisten, pembagian informasi yang benar dari legislatif, dan kapasitas organisasi merupakan komponen penting dari dalam proses (Frank et al., 2015).

Kepemimpinan berkaitan dengan karakteristik individu yang ada pada pemimpin, perilaku dalam berinteraksi dengan bawahan, dan bagaimana memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama (Kirkpatrick & Locke, 1991). Pemimpin yang efektif menetapkan tujuan yang menantang dan spesifik, mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan, menunjukkan komitmen terhadap tujuan pribadi dan organisasi, serta memberikan umpan balik untuk mencapai tujuan (Bono & Judge, 2014). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu berkerjasama dengan orang lain, terbuka dengan semua masukan dan bisa mengarahkan semua pekerjanya dengan baik untuk maju dan berkembang secara bersama-sama. Seorang pemimpin tentu memiliki gaya kepemimpinan masing-masing gaya kepemimpinan terbagi menjadi lima yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokrasi, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan kharismatik, dan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak baik dalam proses partisipasi

sehingga menghasilkan output yang baik juga. Penelitian Hansen & Villadsen, (2010) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan di sektor publik cenderung mengarah kepada tipe kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Menurut Bono & Judge, (2010) dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Selain itu gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru.

Melalui gaya kepemimpinan partisipatif ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. Karena diharapkan bawahan untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, dengan didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Berbeda dengan sektor pemerintahan, sedangkan kepemimpinan sektor swasta/bisnis lebih mengarah ke tipe kepemimpinan direktif. Simpul dalam proses penganggaran pada pemerintah daerah ada pada pelaku anggaran yaitu kepala daerah dan anggota DPRD. Kepala daerah

sebagai eksekutif merupakan pemimpin yang memiliki kekuasaan penuh dalam pengelolaan daerah keuangan (Pasal PP No.58/2005), yang melimpahkan kewenangannya kepada kepala satuan kerja di bawahnya.

Pendelegasian selalu memiliki kecenderungan moral hazard terhadap agen, sehingga diperlukan kontrol unit yang terpisah. Oleh karena itu, usulan anggaran dari kepala satuan kerja kepada kepala daerah bisa bias dan tidak sejalan harapan kepala daerah (Frank et al., 2015). Gaya kepemimpinan kepala daerah sebagai “penguasa” keuangan daerah sangat erat kaitannya dengan proses penganggaran pemerintah daerah.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara yang ditempuh seorang pimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya serta bagaimana ia dipandang oleh para anggota atau pengamat dari luar organisasi (Kirkpatrick & Locke, 1991). Indikator-indikator gaya kepemimpinan Menurut Bono & Judge, (2014) secara garis besar, sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan

tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan 7 orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sejatinya gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dengan segala kewenangannya guna mencapai suatu tujuan organisasi terlebih dalam menghadapi perubahan yang ada.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti terlebih dahulu menelaah permasalahan penelitian berdasarkan referensi dari berbagai sumber. Salah satu sumbernya ialah penelitian terdahulu yang relevan dengan hal yang ingin diteliti. Melalui penelitian yang relevan, peneliti bisa dapat meninjau kesamaan ataupun perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan peneliti dengan penelitian sebelumnya. Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan sudah peneliti rangkum adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variable	Hasil Penelitian
1	Pradnyandari dan Krisnadewi (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan dan	X = Partisipasi Anggaran Z = Gaya Kepemimpinan	Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada senjangan anggaran dan gaya kepemimpinan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variable	Hasil Penelitian
		Karakter Personal Sebagai Variabel Pemoderasi.	Y = Senjangan Anggaran	berpengaruh negatif pada hubungan partisipasi dengan senjangan anggaran.
2	Chong, V. K., & Loy, C. Y. (2015)	The effect of a leader's reputation on budgetary slack	X = Gaya Kepemimpinan Y = Senjangan Anggaran	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap senjangan anggaran
3	Purwanto, A (2016)	Influence of Financial and Political Conditions on Budget Changes to Local Government in Indonesia	X = Politik Organisasi Y = Relokasi Anggaran	Politik Organisasi berpengaruh positif terhadap Relokasi Anggaran pada private sector di Indonesia
4	Coryanata, I. (2017)	Group Kohesivitas dan Gaya Kepemimpinan Pemoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran.	X = Partisipasi Anggaran Z = Gaya Kepemimpinan Y = Senjangan Anggaran	Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, dan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh hubungannya
5	Siallagan, H (2018)	The Role of Leadership Based on the Value of Dalihan Na Tolu in the Influence of Budget Participation on the Budget Slack of Government Officials in North Sumatra Province	X = Gaya Kepemimpinan Z = Gaya Kepemimpinan Y = Senjangan Anggaran	Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, namun gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungannya
6	Priyetno, A. (2018)	The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Leadership Style and Ethical Considerations as Moderating Variables	X = Partisipasi Anggaran Z = Gaya Kepemimpinan Y = Senjangan Anggaran	Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, dan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh hubungannya
7	Carolina, Y (2020)	Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Private Sector in Indonesia	X = Partisipasi Anggaran Y = Senjangan Anggaran	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran pada private sector di Indonesia
8	Pramesti, P. A., and I. K. Sujana (2020)	Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Self Esteem pada	X = Partisipasi Anggaran	Partisipasi anggaran berpengaruh secara

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variable	Hasil Penelitian
		Budgetary Slack	Z = Komitmen Organisasi	signifikan terhadap senjangan anggaran, namun komitmen organisasi tidak memoderasi hubungannya
			Y = Senjangan Anggaran	
9	Sarwendhi, R. A. (2021)	The Effect of Participatory Budgeting, Information Asymmetry, and Organizational Politic on Budgetary Slack.	X1 = Partisipasi Anggaran	Partisipasi anggaran dan politik organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran.
			X2 = Politik Organisasi	
			Y = Senjangan Anggaran	
10	Mareta, F., A. N. Martini, and A. D. M. BR. (2021)	The Impact of Abusive Supervision and Locus of Control on Budgetary Slack.	X = Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran pada private sector di Indonesia
			Y = Senjangan Anggaran	

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Partisipasi Anggaran (*Participative Budget*) merupakan pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level atas maupun bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud meliputi partisipasi dalam pemberian pendapat, pertimbangan, dan usulan dari bawah kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh dalam pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Disini partisipasi menjadi unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerja sama dari berbagai pihak, baik manajer level bawah maupun manajer level atas. Penyusunan anggaran partisipatif merupakan pendekatan bottom-up yang melibatkan bawahan secara penuh untuk bertanggung jawab memenuhi target yang telah ditentukan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Sarwendhi, (2021) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran, maksudnya bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan senjangan anggaran pada suatu organisasi. Hasil penelitian serupa juga didapatkan oleh Pramesti & Sujana, (2020) yang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh secara positif terhadap Senjangan Anggaran

2.3.2 Politik Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Politik organisasi umumnya dianggap sebagai tindakan politik dan perilaku yang dilakukan oleh beberapa individu untuk mencapai kepentingan diri dengan mempengaruhi perilaku orang lain, itu dioperasionalkan sebagai persepsi bawahan bukan sebagai atasan tentang bagaimana dipolitisasi tempat kerja mereka. Investigasi politik organisasi dalam konteks penganggaran merupakan konsep yang sangat relevan, karena akar penyebab politik adalah persaingan untuk sumber daya organisasi yang langka. Jarret, (2017) menyatakan bahwa “kelangkaan sumber daya bernilai menghasilkan persaingan. Organisasi dengan sumber daya terbatas akan memiliki perilaku politik.” Penganggaran, termasuk motivasi untuk berpartisipasi dan partisipasi anggaran, melibatkan perencanaan sumber daya yang langka dan merupakan fungsi di mana sebagian besar keputusan alokasi sumber daya dibuat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sarwendhi, (2021) menunjukkan bahwa politik organisasi mempengaruhi pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Tindakan politik ini timbul dari komitmen organisasi, yaitu suatu sikap memiliki, keterlibatan, tanggung jawab, loyalitas terhadap organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Purwantho, (2016) yang menyatakan bahwa politik organisasi sendiri secara parsial memiliki

pengaruh atas terciptanya suatu senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Politik Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

2.3.3 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Gaya kepemimpinan (leadership style) merupakan cara yang ditempuh seorang pimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya serta bagaimana ia dipandang oleh para anggota atau pengamat dari luar organisasi (Kirkpatrick & Locke, 1991). Menurut Hansen & Villadsen, (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan di sektor publik cenderung mengarah kepada tipe kepemimpinan partisipatif, sedangkan kepemimpinan sektor swasta/bisnis lebih mengarah ke tipe kepemimpinan direktif. Simpul dalam proses penganggaran pada pemerintah daerah ada pada pelaku anggaran yaitu kepala daerah dan anggota DPRD. Kepala daerah sebagai eksekutif merupakan pemimpin yang memiliki kekuasaan penuh dalam pengelolaan daerah keuangan (Pasal PP No.58/2005), yang melimpahkan kewenangannya kepada kepala satuan kerja di bawahnya.

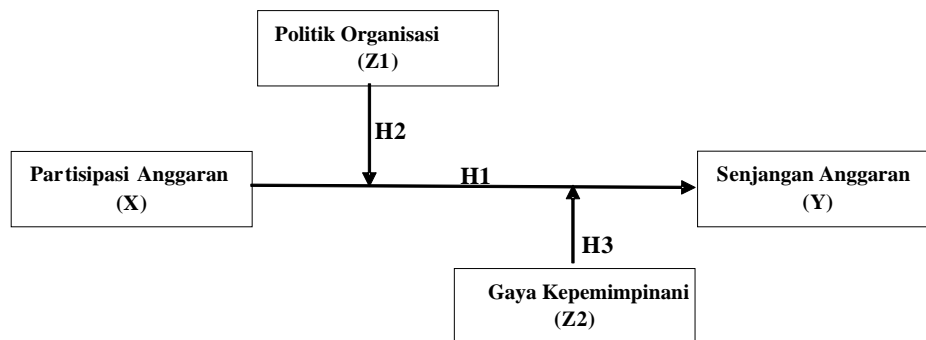
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Priyetno, (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Hal ini didasarkan pada berbagai Tindakan dan prinsip etis yang berbeda dari masing-masing pimpinan. Serupa dengan hasil tersebut, hasil penelitian Coryanata, (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H3: Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hipotesis yang telah disusun oleh peneliti, kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



III. METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut Sugiyono, (2016) Variabel merupakan sebuah konsep yang mempunyai nilai dan di dalamnya terdiri atas 4 data yang meliputi skala, rasio, ordinal, nomina dan internal. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu satu (1) variabel dependen/terikat yaitu senjangan anggaran, satu (1) variabel independen/bebas yaitu partisipasi anggaran, dan dua (2) variabel moderasi yaitu Gaya Kepemimpinan dan Politik Organisasi.

3.1.1 Definisi Operasional

1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran (*Budget Participative*) merupakan pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud meliputi partisipasi dalam pemberian pendapat, pertimbangan, dan usulan dari bawah kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh dalam pembuatan keputusan dimasa yang akan datang. Disini partisipasi menjadi unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerja sama dari berbagai pihak, baik manajer level bawah maupun manajer level atas. Penyusunan anggaran partisipatif merupakan pendekatan bottom-up yang melibatkan bawahan secara penuh untuk bertanggung jawab memenuhi target yang telah ditentukan anggaran.

Partisipasi Anggaran dapat diukur dengan pertanyaan dari kuesioner yang disusun oleh Milani dalam (Supriyono, 2005). Terdapat 6 indikator dari kuesioner tentang partisipasi anggaran yaitu keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran, alasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan, frekuensi pemberian saran dan pendapat, pengaruh dalam finalisasi anggaran, pentingnya kontribusi yang diberikan, dan frekuensi penyampaian pendapat. Jawaban dari 6 pertanyaan tersebut didesain menggunakan skala likert 1-5 poin, diantaranya sangat setuju (SS) poin 5, setuju (S) poin 4, netral (N) poin 3, tidak setuju (TS) poin 2, sangat tidak setuju (STS) poin 1. Poin satu menunjukkan partisipasi rendah dan poin 5 menunjukkan partisipasi tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan berkaitan dengan karakteristik individu yang ada pada pemimpin, perilaku dalam berinteraksi dengan bawahan, dan bagaimana memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama (Kirkpatrick & Locke, 1991). Menurut Hanse & Villadesen., (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan di sektor publik cenderung mengarah kepada tipe kepemimpinan partisipatif. Sejalan dengan penelitian ini peneliti Bono & Judge., (2014) meyakini gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dimana pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Pada penelitian ini peneliti ingin menggunakan tipe gaya kepemimpinan partisipatif. Pemimpin yang efektif menetapkan tujuan yang menantang dan spesifik, mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan, menunjukkan komitmen terhadap tujuan pribadi dan organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan berdampak baik dalam proses partisipasi sehingga menghasilkan output yang baik juga.

Gaya Kepemimpinan dapat diukur dengan pertanyaan dari kuesioner yang disusun berdasarkan indikator gaya kepemimpinan menurut (Bono &

Judge, 2014). Terdapat 5 indikator dari kuesioner tentang gaya kepemimpinan yaitu, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi.

Tabel 3.1 Klasifikasi Poin Kuesioner Berdasarkan Skala Likert

No.	Jenis Jawaban	Kode Jawaban	Skor Pernyataan	
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
1	Sangat Setuju	SS	5	1
2	Setuju	S	4	2
3	Netral	N	3	3
4	Tidak setuju	TS	2	4
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1	5

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan tabel 3.1 penelitian ini menggunakan Jawaban dari 10 pertanyaan tersebut didesain menggunakan skala likert 1-5 poin. Untuk pernyataan *favorable* diantaranya sangat setuju (SS) poin 5, setuju (S) poin 4, netral (N) poin 3, tidak setuju (TS) poin 2, sangat tidak setuju (STS) poin 1. Namun, untuk pernyataan *unfavorable*, jawaban sangat setuju (SS) poin 1, setuju (S) poin 2, netral (N) poin 3, tidak setuju (TS) poin 4, sangat tidak setuju (STS) poin 5. Penelitian ini memiliki 10 butir pernyataan .

3. Politik Organisasi

Politik organisasi umumnya dianggap sebagai tindakan politik dan perilaku yang dilakukan oleh beberapa individu untuk mencapai kepentingan diri dengan mempengaruhi perilaku orang lain, itu dioperasionalkan sebagai persepsi bawahan bukan sebagai atasan tentang bagaimana dipolitisasi tempat kerja mereka. Dalam penelitian ini, pertanyaan kuisisioner terkait variable politik organisasi mengacu dan direferensikan dari hasil peneliti (Lau et al., 2018). Dimana terdapat 5

indikator yang mempengaruhi politik organisasi. Jawaban indikator tersebut didesain menggunakan skala likert 1-5 poin. diantaranya sangat setuju (SS) poin 5, setuju (S) poin 4, netral (N) poin 3, tidak setuju (TS) poin 2, sangat tidak setuju (STS) poin 1. Poin 1 berarti menunjukkan pengaruh politik organisasi yang rendah dan poin 5 menunjukkan pengaruh politik organisasi tinggi.

4. Senjangan Anggaran

Senjangan Anggaran atau *budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meniggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant dalam Falikhatun, 2007). pimpinan menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Persoalan-persoalan senjangan anggaran terjadi karena perhatian yang tidak memadai terhadap pembuatan keputusan, komunikasi, proses persetujuan anggaran dan kepemimpinan yang tidak selektif. Senjangan anggaran dapat diukur dengan pertanyaan dari kuesioner yang bersumber dari (Dunk, 1994).

Tabel 3.2 Klasifikasi Poin Kuesioner Berdasarkan Skala Likert

No.	Jenis Jawaban	Kode Jawaban	Skor Pernyataan	
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
1	Sangat Setuju	SS	5	1
2	Setuju	S	4	2
3	Netral	N	3	3
4	Tidak setuju	TS	2	4
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1	5

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan tabel 3.2 penelitian ini menggunakan Jawaban dari pertanyaan didesain menggunakan skala likert 1-5 poin. Untuk pernyataan

favorable diantaranya sangat setuju (SS) poin 5, setuju (S) poin 4, netral (N) poin 3, tidak setuju (TS) poin 2, sangat tidak setuju (STS) poin 1. Namun, untuk pernyataan *unfavorable*, jawaban sangat setuju (SS) poin 1, setuju (S) poin 2, netral (N) poin 3, tidak setuju (TS) poin 4, sangat tidak setuju (STS) poin 5.

Tabel 3.3 Operasional Variable

No	Variable	Indikator	Refrensi
1	Partisipasi Anggaran (X)	Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran	(Supriyono, 2005)
		Alasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan,	
		Frekuensi pemberian saran dan pendapat	
		Pengaruh dalam finalisasi anggaran	
		Pentingnya kontribusi yang diberikan	
2	Gaya Kepemimpinan (Z1)	Frekuensi penyampaian pendapat	(Bono & Judge, 2014)
		Kemampuan mengambil keputusan	
		Kemampuan memotivasi	
		Kemampuan komunikasi	
		Kemampuan mengendalikan bawahan	
3	Politik Organisasi (Z2)	Kemampuan mengendalikan emosi	(Lau et al., 2018)
		Perilaku Politik Umum	
		Perilaku Mengikuti Arus Kebijakan Promosi	
4	Senjangan Anggaran (Y)	Perbedaan Jumlah Anggaran dengan Estimasi	(Dunk, 1994)
		Target Anggaran	
		Kondisi Lingkungan	

Sumber : Data diolah (2023)

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung. Alasan peneliti memilih Organisasi Perangkat Daerah di Wilayah Pemerintah Daerah Bandar Lampung karena merupakan salah satu

Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan Pemerintah Kabupaten/Kota, sesuai dengan Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 Tentang Perencanaan pembangunan daerah dan keuangan daerah, serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007, tentang pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten kota.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung yang menjabat sebagai sekretaris atau setingkat Kepala Seksi yang bertugas di dinas-dinas organisasi perangkat daerah pemerintah kota bandar lampung. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah pegawai yang menjabat posisi tersebut ikut serta dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat memberikan informasi kepada peneliti, tentang sejauh mana proses dari partisipasi anggaran Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung secara keseluruhan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Pengumpulan data yang diambil dengan data primer adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar dan pertanyaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini adalah jurnal, literatur ataupun tulisan-tulisan lainnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Teknik Survei

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner. Terdapat 4 bagian kuesioner yang akan diserahkan kepada responden. Bagian pertama mengadopsi kuesioner yang dibuat oleh (Supriyono, 2005), dengan 6 indikator untuk mengukur partisipasi anggaran. Bagian 2 mengadopsi kuisisioner dari (Bono & Judge, 2014), dengan 5 indikator pengukuran terkait gaya kepemimpinan. Kemudian bagian 3 mengadopsi dari penelitian (Lau et al., 2018), yang terdiri dari 5 indikator mengukur politik organisasi. Dan bagian 4 mengadopsi kuesioner yang mengacu pada penelitian (Dunk, 1994) yang terdiri dari 3 indikator terkait senjangan anggaran. Pengukuran kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert lima poin dengan lima penentuan skor yaitu :

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4.
3. Jawaban Netral (N) diberi skor 3.
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

3.4.2 Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan (Sunyoto, 2016). Selain metode penyebaran kuesioner, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi tersebut berasal dari buku elektronik, jurnal dan website yang dapat dijadikan sumber.

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan suatu metode yang berhubungan dengan pengumpulan atau penyajian data sampai memberi informasi yang berguna. Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/

deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini menggunakan tabel statistik deskriptif yang menggambarkan kisaran teoritis, kisaran aktual, mean, modus dan standar deviasi.

3.5.2 Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan *Struktural Equation Modeling* (SEM). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dimana PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. Teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atas hipotesis yang telah dirumuskan. Penulis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis yang dianggap tepat untuk menguji variabel dalam penelitian ini dikarenakan PLS mampu mempertimbangkan semua arah koefisien secara bersamaan untuk memungkinkan analisis langsung, tidak langsung, dan hubungan palsu yang tidak dimiliki oleh analisis regresi.

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat keakuratan atau ketepatan suatu instrumen untuk mengukur apa yang hendak diukur guna menghasilkan pengukuran yang dapat dipercaya (Ghozali, 2014). Instrumen yang dimaksud adalah yaitu jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner yang disebarakan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, uji validitas ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen dihitung dengan melihat skor *Average Variance Ekstracted* (AVE). Nilai validitas konvergen sangat baik apabila skor AVE diatas 0,5. Adapun tujuan validitas diskriminan, untuk melihat apakah suatu item adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model. Untuk menguji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan dua metode yaitu *Fornell*

Lecker dan *Outer-Loading*. Metode *Fornell Lecker* dilakukan dengan membandingkan *square roots* atas AVE dengan korelasi vertikal laten, metode lainnya *Outer-Loading* yang menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten apabila digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Untuk mengetahui hasil dari uji reliabilitas dapat menggunakan bantuan program PLS dan uji statistik *Crobach Alpha* (α) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Crobach Alpha* (α) $>0,60$. Apabila alpa mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali, 2009).

3.5.3 Pengukuran Struktur Model

Dalam literatur Akuntansi Manajemen pengukuran struktur model dalam penelitian banyak menggunakan teknik coefficient of determination dan path coefficient, sama halnya dengan penelitian ini juga menggunakan kedua teknik tersebut.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Teknik pengukuran ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa konstruk endogen diuji untuk menguatkan hubungan antara konstruk eksogen dengan mengevaluasi R^2 . R^2 berfungsi untuk mengukur hubungan antara variabel laten terhadap total varians. Sebagaimana yang dikatakan dalam penelitian sebelumnya nilai R^2 dengan variabel endogen diatas 0,1 adalah yang dapat diterima (Chenhall, 2004).

2. *Path Coefficient*

Path Coefficient adalah koefisien yang menghubungkan antara variabel laten di dalam struktural model. Menurut Ghozali (2009) nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai

signifikan didapat dari prosedur *bootstraping*. Dalam menghitung koefisien jalur, nilai koefisien jalur yang berada pada rentang -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan. Dan nilai yang lebih besar dari 0,1 dianggap signifikan dan berbanding lurus, sedangkan nilai yang lebih kecil dari -0,1 dianggap signifikan dan berbanding terbalik. Path Coefficient mewakili kekuatan hubungan antar variabel laten.

3.6 Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis atas penggunaan partisipasi anggaran, politik organisasi, gaya kepemimpinan dan senjangan anggaran dilakukan dengan melakukan perbandingan antara hasil *path coefficient* dengan T tabel. Hipotesis dapat dikatakan sangat signifikan apabila $T \text{ hitung} > T \text{ Tabel}$ pada derajat kebebasan 1%. Hipotesis dikatakan signifikan apabila $T \text{ hitung} > T \text{ Tabel}$ pada derajat kebebasan 5% dan apabila $T \text{ hitung} > T \text{ Tabel}$ pada derajat kebebasan 10% maka hipotesis dikatakan lemah. Sedangkan Hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila $T \text{ hitung} < T \text{ Tabel}$ pada derajat kebebasan 10% (Hartono, 2015).

V. SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Sehingga tingginya tingkat senjangan anggaran disebabkan oleh tingginya partisipasi anggaran.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel politik organisasi dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sehingga disimpulkan tingginya tingkat politik dalam suatu organisasi mampu meningkatkan pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Sehingga disimpulkan tingginya tingkat gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mampu meningkatkan pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

5.2. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pengumpulan data kuesioner pada beberapa OPD karena mengalami kesulitan yaitu kurangnya kerjasama

dari beberapa pihak OPD seperti pengisian kuesioner yang lama dan birokrasi yang lambat.

2. Terdapat sembilan kuesioner yang tidak kembali dan tidak diisi oleh responden dari beberapa organisasi pemerintah daerah kota bandar lampung.
3. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung yang menjabat sebagai sekretaris/setingkat Kepala Seksi yang bertugas di sekretaris daerah dinas-dinas organisasi perangkat daerah.

5.3. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu mendorong senjangan anggaran dalam Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bandar Lampung. Peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mendorong terjadinya senjangan anggaran adanya standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah kekuasaan yang dipimpinnya untuk menekan bawahannya untuk menyajikan anggaran sebaik mungkin. Variabel moderasi yang digunakan juga mampu memoderasi kearah meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Adanya politik organisasi didalam organisasi dapat mendorong terjadinya senjangan anggaran karena adanya sistem yang telah dibentuk oleh beberapa individu/kelompok yang memiliki pengaruh didalam organisasi sehingga mempengaruhi motivasi seseorang dalam partisipasi anggaran untuk membuat senjangan anggaran. serta gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin memberikan keterlibatan dalam terbentuknya senjangan anggaran, diharapkan dapat lebih memberikan arahan yang jelas khususnya dalam tugas yang bersifat kompleks. Disamping itu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar atau referensi untuk pengambilan keputusan pemerintah dalam menyusun anggaran, pentingnya partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan politik organisasi yang ada didalam organisasi dalam indikasi terjadinya senjangan anggaran, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektifitas dan spesifikasi informasi dalam penetapan untuk pencapaian anggaran yang

dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dari semua pihak yang memiliki kepentingan di dalam organisasi.

5.4. Saran

1. Variabel independent yang digunakan dalam penelitian ini hanya partisipasi anggaran, dan menggunakan dua variabel moderasi sehingga belum menjelaskan mengenai senjangan anggaran secara penuh. Penelitian yang akan datang disarankan dapat menambah variabel-variabel lain yang diduga mempengaruhi senjangan anggaran seperti komitmen organisasi, ambiguitas peran, dan lainnya.
2. Adanya beberapa kuesioner yang tidak kembali atau tidak diisi oleh beberapa OPD totalnya berjumlah sembilan karena kuesioner ditinggal dan diambil dihari berikutnya, sehingga saran untuk peneliti selanjutnya lebih baik untuk melakukan penyebaran secara langsung dan diambil dihari yang sama untuk mendapatkan jawaban responden yang efektif.
3. Populasi dan sampel penelitian ini hanya Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung, penelitian yang akan datang disarankan memperluas sampel penelitian agar dapat menjelaskan mengenai senjangan anggaran lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D., T., M., Foronda, S. L. G., Paynaen, E. P., Agoot, F., & Pre, M. (2018). Measuring Employees' Perception of the Existence of Organizational Politics and Job Satisfaction of Divine Word Colleges' Employees in the Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Advanced Research*.
- Agung, G. A., & SeTin, S. (2021). The Effect of Organizational Politics on Budgetary Participation with Procedural Fairness as a Mediation. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(1), 171. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i1.2613>
- Agustina, D., & Suhaidar. (2018). the Effect of Budget Participation on Budgetary Slack. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 79(7), 150–157. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-07.16>
- Ariani, N. P., Ayu, G., & Budiasih, N. (2021). The effect of budgeting participation, organizational commitment, and self esteem on village budgetary slack in Mengwi sub-district. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung. (n.d.). Retrieved February 9, 2023, from <https://bandarlampungkota.bps.go.id/>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2014). Personality, Transformational and Leadership style: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Carolina, Y. (2020). Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Participative Sector in Indonesia. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset)*.
- Chenhall, R. H. (2004). The Role of cognitive and affective conflict in early implementation of activity based cost management. *Behavioural Research In Accounting*.
- Cho, H. T., & Yang, J. S. (2018). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.05.003>.

- Coryanata, I. (2017). Group Kohesivitas dan Gaya Kepemimpinan Pemoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*
- Dunk, A. S. (1994). The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* 68.
- Ferdiani, D., & Rohman, A. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Accounting*.
- Frank, H., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2015). The Effects of Leadership Styles and Use of Performance Measures on Managerial Work-Related Attitudes. *European Accounting Review*.
- Ghozali, I. (2009). *Ekonometrika: teori, konsep dan aplikasi dengan SPSS17*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, J., & R.A, B. (2003). *Behavior In Organizations*. Prentice Hall.
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *Economics, Finance, Business & Industry Journals*.
- Hartono, J. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- Howell, W. C., & Dipboye, R. L. (1986). *Essentials of Industrial and Organizational Psychology, 3 Ed*. Dorsey Press.
- Jarret, M. (2017). Balancing the Pros and Cons of Organizational Politics. South China Morning Post. *Journal of Applied Psychology*.
- Kepramareni, P., Pramesti, I. G. A. A., & Widiasih, S. (2019). Effect of Participative Budgeting on Budgetary Slack With Asymmetry Information, Leadership Style and Organizational Commitment As Moderation Variables. *International Journal of Applied Science and Sustainable Development (IJASSD)*, 1(1), 1–9.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Business Psychology*.
- Landells, E. ., & Albrecht, S. L. (2019). Perceived Organizational Politics, Engagement, and Stress: The Mediating Influence of Meaningful Work. *Journal of Frontier Psychology*.

- Latifah, N. . (2010). Adakah Perilaku Oportunistik dalam Aplikasi Agency Theory di Sektor Publik ? *Fokus Ekonomi*.
- Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90(March 2017), 247–259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.002>
- Mareta, F., Martini, A. N., & BR, A. D. (2021). The Impact of Abusive Supervision and Locus of Control on Budgetary Slack. *The Indonesian Journal of Accounting*.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*.
- Octaviani, & Wulan, S. (2018). *Efektivitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) dalam Pembangunan di Desa Cangkuang Kecamatan Rancaekek Kabupaten Bandung*.
- Ororunleke, G. K. (2015). Effects of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives. *International Journal of Academic Research and Management Sciences*,.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics : An Investigation of Antecedents and Consequences . *JOM: Journal of Management*.
- Pradnyandari, A. S., & Krisnadewi, K. A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal Sebagai Pemoderasi.
- Pramesti, P. A., & Sujana, I. K. (2020). Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Self Esteem pada Budgetary Slack. *International Journal of Economic and Finance*.
- Pramudiati, N., Putri, A. Z., & Prastiwi, B. (2022). Determinants Budgetary Slack. *Jurnal Riset Akuntansi Dan ...*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.17509/jrak.v10i1.34889>
- Priyetno, A. (2018). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Leadership Style and Ethical Considerations as Moderating Variables. *Accounting Review*.
- Pundarika, I. G. P. (2018). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitments and Love of Money as Moderation. *International Journal of Science and Research*, 8, 2319–7064.
- Purwantho, A. (2016). Influence of Financial and Political Conditions on Budget Changes to Local Government in Indonesia. *Journal of Economics, Business, & Accountancy*.

- Putra, I. G. E. D., & Mintoyuwono, D. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Suku Dinas Pemerintahan Di Dki Jakarta. *Equity*, 20(2), 59–74. <https://doi.org/10.34209/equ.v20i2.625>
- Putri, A. M., & Sari, D. P. P. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Task Complexity dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack (Studi Empiris Pada OPD di Kota Pekanbaru). *Accountia Journal (Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)*.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sampouw, C. E. (2018). Experimental Study: The Influence of Pay Scheme and Personal Value to Budgetary Slack. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Sarwendhi, R. A. (2021). The Effect of Participatory Budgeting, Information Asymmetry, and Organizational Commitment on Budgetary Slack. *The Indonesian Accounting Review*,.
- Schiff, M., & Lewin., A. Y. (1970). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*.
- Sheng, S. (2019). Literature Review on the Budget Slack. *Advances in Economics, Business and Management Research*,.
- Siallagan, H. (2018). The role of Leadership Based on the Value of Dalihan Natolu in the influencer of Budget Participation on the Budget Slack of Government Officials in North Sumatra Province. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis & Akuntansi Ventura*.
- Sudirman, Erwin, S., & Ernawaty, U. (2018). THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION ON BUDGETARY SLACK. *RJOAS*, 7(July 2018), 5–13.
- Sugiyono, P. D. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta, cv*.
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Kuantitatif, kualitatif, fan R&D* (27th ed.). Alfabeta.
- Sularso, H., Restianto, Y. E., & Istiqomah, A. E. (2014). Determinan Perilaku Oportunistik Penyusunan Anggaran (Studi pada Kabupaten/ Kota di Jawa Tengah). *Jurnal Nasional*.
- Sunyoto, D. (2016). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. PT Refika Aditama.
- Supriyono, R. A. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*.

- Tsai, Ming Tien and Chia Mei Shis. "The influence of Organizational and Personal Ethic On Role Conflict Among Marketing Manager: An Emprirical Investigation." *Jounal of Management International* 22, no.1 (2005): 54-62.
- Ullah, K., & Bagh, T. (2019). Finance and Management Scholar at Riphah International University Islamabad, Pakistan, Faculty of Management Sciences. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(13), 44–50. <https://doi.org/10.7176/RJFA>
- Wafiroh, N. L., Abdani, F., & Nurdin., F. (2020). Budget Participation and Budgetary Slack: The Mediating Effect of Autonomous Budget Motivation. *Jurnal Akuntansi*.
- Wafiroh, N. L., Abdani, F., & Nurdin, F. (2020). Budget Participation and Budgetary Slack: the Mediating Effect of Autonomous Budget Motivation. *Jurnal Akuntansi*, 10(3), 287–300. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.10.3.287-300>