

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, ASIMETRI
INFORMASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

(SKRIPSI)

Oleh

**RENDYNOTHE YURANDA
1811031077**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRACT

The Effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitment, Information Asymmetry, Leadership Style, and Environmental Uncertainty as Moderating Variables

By

Rendynothe Yuranda

This study aims to examine the effect of budgetary participation on budgetary slack by considering organizational commitment, information asymmetry, leadership style, and environmental uncertainty as moderating variables. The research object is BOI Research, a project-based research firm in Jakarta, with 26 respondents involved in the budgeting process. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Square (PLS) approach. The results show that budgetary participation does not directly influence budgetary slack. However, leadership style and environmental uncertainty significantly moderate the relationship between budgetary participation and budgetary slack. These findings highlight the importance of contextual factors in the budgeting process, especially in project-based organizations.

Keywords: Budget Participation, Budgetary Slack, Organizational Commitment, Information Asymmetry, Leadership Style, Environmental Uncertainty.

ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating

Oleh

Rendynothe Yuranda

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan mempertimbangkan komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi. Objek penelitian adalah BOI Research, sebuah perusahaan riset berbasis proyek di Jakarta, dengan 26 responden yang memiliki peran dalam penyusunan anggaran. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran secara langsung. Namun, gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terbukti mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran secara signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya peran kontekstual dalam proses penganggaran, khususnya pada organisasi berbasis proyek.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan.

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, ASIMETRI
INFORMASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Oleh

**RENDYNOTHE YURANDA
1811031077**

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
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

: **PENGARUH PARTISIPASI
ANGGARAN DAN SENJANGAN
ANGGARAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI, ASIMETRI
INFORMASI, GAYA KEPEMIMPINAN,
DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

Nama Mahasiswa

: **Rendynothe Yuranda**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1811031077

Jurusan

: Akuntansi

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., C.M.A
NIP. 1970081 199512 2001

2. Ketua Jurusan

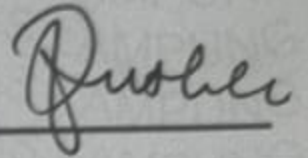
Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., C.M.A
NIP. 1970081 199512 2001

MENGESAHKAN

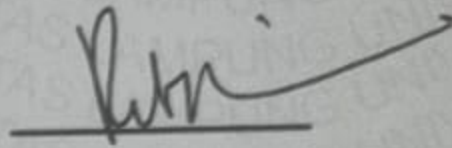
1. Tim Penguji

Ketua

: Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., C.M.A

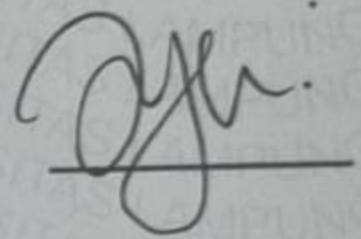


Penguji Utama I : Dr. Retno Yuni Nur Susilowati, SE., M.Sc., Akt.



Penguji II

: Ayu Dwiny Octary, S.E, M.Ak.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP. 19660621 199003 1003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 19 Juni 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Rendynothe Yuranda

NPM : 1811031077

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating” sepenuhnya merupakan hasil pemikiran dan tulisan saya sendiri, yang disusun dengan penuh tanggung jawab. Saya tidak melakukan tindakan plagiarisme atau mengutip karya pihak lain tanpa mematuhi kaidah etika akademik yang berlaku. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di lingkungan akademik.

Bandar Lampung, 16 Juni 2025

Penulis


Rendynothe Yuranda
NPM. 1811031077

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 28 Juni 1999 dengan nama lengkap Rendynthe Yuranda sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara pasangan (Alm.) Bapak Agus Yusuf Rizal dan Ibu Karlindayati. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di Yayasan Kartika Jaya II-5 pada tahun 2011. Kemudian penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 9 Bandar Lampung pada tahun 2014, dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 3 Bandar Lampung. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2018 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif berorganisasi di Unit Kegiatan Mahasiswa Fakultas (UKM-F), sebagai anggota HIMAKTA (Himpunan Mahasiswa Akuntansi) FEB Unila, anggota Economic and Business Entrepreneur Club (EBEC) FEB Unila, dan juga Ketua dari AIESEC sebagai bagian dari Unit Kegiatan Mahasiswa Universitas (UKM- U).

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil'alam

Segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam 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.

Dengan segala kerendahan hati, penulis persembahkan skripsi ini untuk:

Kedua Orang Tuaku tercinta, (Alm.) Ayahanda Agus Yusuf Rizal dan Ibunda Karlindayati

Terima kasih 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.

Kakak dan Kakak-Kakak Ipar

Terima kasih yang telah memberikan dukungan, nasihat, materi, doa serta motivasi semangat dalam proses mencapai impianku

Seluruh keluarga, sahabat, dan teman-temanku

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

Almamater tercinta, Universitas Lampung

Terima kasih atas segala ilmu, bimbingan dan pengalaman berharga selama masa perkuliahan. Tempat ini menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis.

MOTTO

“Cukuplah Allah sebagai penolong kami, dan Allah adalah sebaik-baik tempat bersandar”

(Q.S. Ali Imran: 173)

“If it’s still in your mind it’s worth to take the risk”

(Rendynothe Yuranda)

“Obsessed with Peace”

(Jean Choplin)

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrahiim,

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Struktur Kepemilikan Institusional, Leverage, Profitabilitas, dan Free Cash Flow terhadap Kebijakan Dividen pada Perusahaan Perkebunan yang Terdaftar di BEI Periode 2019-2023”. 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, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak dalam proses penyusunan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., ASEAN.Eng., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., CA., CMA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung,

sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.

4. Ibu Dr. Retno Yuni Nur Susilowati, S.E., M.Sc., Akt., CA., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, sekaligus Dosen Pembahas I, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan skripsi ini.
5. Ibu Ayu Dwiny Octary, S.E., M.Ak., selaku Dosen Pembahas II, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Retno Yuni Nur Susilowati, S.E., M.Sc., Akt., CA., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah mendukung dan membantu saya selama menempuh perkuliahan di Universitas Lampung.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengetahuan berharga bagi penulis selama proses perkuliahan berlangsung.
8. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan bantuan dan pelayanan yang baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
9. Kedua orangtuaku tercinta, (Alm) Bapak Agus Yusuf Rizal dan Ibu Karlindayati. Terima kasih atas kasih sayang, doa, dukungan, perhatian, dan segala yang telah kalian berikan kepada penulis. Semoga kelak penulis dapat menjadi kebanggaan keluarga.
10. Kakak dan Kakak-kakak ipar, Oddie Yuranda, Sishi Maudy Sari, Tsasya Fatimah Macan, Fery Sanjaya terima kasih telah memberikan dukungan,

doa, serta menjadi pemacu semangatku. Semoga kelak penulis dapat membahagiakan serta membalas kebaikan kalian.

11. Sahabat-sahabat kuliahku, untuk Jovi, Doni, Angga, Xavier, Feri, Ajeng, Hirda, Tondi, Rafi, Terima kasih atas dukungan dan doanya.
12. Sahabat-sahabatku di AIESEC Unila dan Indonesia. Terima kasih atas dukungan dan doanya.
13. Seluruh teman-teman Akuntansi 2018 yang telah kebersamai, saling mendukung selama proses perkuliahan, dan sukses untuk kalian semua.
14. 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.
15. 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.

Bandar Lampung, 16 Juni 2025
Penulis

Rendynothe Yuranda
NPM. 1811031077

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI.....	xiv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Teori Agensi.....	8
2.1.2 Anggaran	9
2.1.3 Partisipasi Penganggaran.....	10
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	11
2.1.5 Asimetri Informasi	11
2.1.6 Gaya Kepemimpinan	12
2.1.7 Ketidakpastian Lingkungan.....	13
2.1.8 Senjangan Anggaran.....	13
2.2 Penelitian Terdahulu.....	15
2.3 Kerangka Pemikiran	17
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	18
2.4.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran.....	18
2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran	19
2.4.3 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran.....	20
2.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran	21
2.4.5 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran	22
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	25

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	25
3.1.1 Definisi Operasional.....	25
3.2 Populasi dan Sampel	31
3.3 Jenis dan Sumber Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.4.1 Teknik Survei	31
3.4.2 Teknik Dokumentasi	32
3.5 Metode Analisis Data	33
3.5.1 Deskriptif Karakteristik Responden	33
3.5.2 Analisis Data	33
3.5.3 Pengukuran struktur model	34
3.6 Uji Hipotesis.....	35
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Deskripsi Data	36
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	36
4.2 Demografi Responden.....	36
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	36
4.3 Analisis Data	39
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	39
4.3.1.1 Uji Validitas	39
4.3.1.2 Uji Reliabilitas.....	39
4.3.2 Pengukuran Struktur Model	40
4.3.2.1 Uji Coefficient of Determination (R Square).....	40
4.3.2.2 Effect Size (f-square)	40
4.3.3 Pengujian Hipotesis	41
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	45
4.4.1 Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran	45
4.4.2 Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran	46
4.4.3 Asimetri Informasi memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran	46
4.4.4 Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran	47
4.4.5 Ketidakpastian Lingkungan memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran	47
V. SIMPULAN.....	48
5.1 Simpulan.....	48
5.2 Keterbatasan Penelitian	49
5.3 Saran.....	50
DAFTAR PUSTAKA	51

LAMPIRAN.....	53
----------------------	-----------

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Anggaran merupakan komponen terkrusial bagi proses perencanaan dan peninjauan dalam perusahaan (Dewi & Trisnawati, 2021). Perusahaan menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dalam meninjau aktivitas perusahaan dilakukan berdasar rencana. Anggaran tak hanya sekadar penetapan biaya dan keuntungan perusahaan, tetapi dapat menjadi alat manajemen yang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan dari perusahaan sesuai dengan hal terkait rencana perusahaan.

Dalam hal perumusan anggaran melibatkan sejumlah pihak internal perusahaan yang mencakup pihak *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan) dan aktivitas yang mereka lakukan dalam pelaksanaan proses penganggaran ini disebut dengan partisipasi penganggaran. Dalam prosesnya, terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi proses penganggaran yang dapat memberikan dampak negatif maupun positif pada prestasi yang dihasilkan oleh perusahaan. Kondisi ini dapat mengakibatkan terjadinya senjangan anggaran. Kondisi ini adalah kondisi dimana terdapat perbedaan total antara anggaran terajukan karyawan dan total anggaran yang diperkirakan oleh perusahaan (Ginting, 2018).

Temuan dalam penelitian terbaru mulai menyoroti peran faktor psikologis dan kontekstual pada korelasinya keikutsertaan anggaran dan juga kinerja anggarannya tersebut. Partisipasi anggaran mengurangi keraguan dan ketidakpastian dalam melaksanakan peran di perusahaan maupun dapat menaikkan performa karyawan, namun ini amat terfaktori kesulitan pada pekerjaan yang dihadapi (Putra & Santoso, 2022). Selain itu, variabel pemoderator seperti komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dapat menjadi unsur yang berpengaruh dalam menentukan efektivitas keikutsertaan anggaran dalam menurunkan level ketimpangan.

Penelitian lain menegaskan bahwa konteks sektor sangat mempengaruhi hasil hubungan dan cara dari partisipasi anggaran dalam memberikan pengaruhnya terhadap senjangan anggaran (Sari & Nugroho 2021). Hasil yang diberikan oleh riset ini bisa meninjau kembali pengaruhnya dari partisipasi anggaran pada senjangan anggaran dan memasukkan variabel komitmen organisasi juga ketidakpastian lingkungan sebagai pemoderatornya dalam konteks perusahaan sektor publik.

Penelitian terbaru menemukan partisipasi dalam perumusan anggaran berdampak pada penurunan ketimpangan anggaran ketika komitmen organisasi dalam tingkat tinggi (Amelia & Febrianti, 2022). Komitmen organisasi yang tinggi membuat bawahan memiliki kecenderungan terhadap pencapaian tujuan bersama dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Kesimpulannya adalah meskipun bawahan diberikan ruang untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran, mereka tidak memanfaatkan kesempatan itu untuk menciptakan

senjangan anggaran melainkan mereka akan menggunakan kesempatan ini untuk meningkatkan akurasi dalam pelaksanaan anggaran. Penelitian lain mengatakan secara positif di mana komitmen organisasi menstimulus pengaruh positifnya partisipasi anggaran dan performa organisasi, sehingga memperkecil kesenjangan yang mungkin terjadi pada anggaran terencananya dengan realisasinya (Pratiwi & Mulyani, 2020)

Sebaliknya, dalam penelitian yang menunjukkan bahwa asimetri seringkali memberikan dampak yang buruk pada korelasi partisipasi dan senjangan anggaran (Kurniawan, 2023). Ketika data yang dimiliki oleh bawahan tidak sepenuhnya diketahui oleh atasan, peluang untuk terjadinya senjangan dalam anggaran akan semakin besar. Partisipasi anggaran yang bertujuan untuk mengurangi jarak informasi justru dimanfaatkan untuk menyembunyikan potensi dalam masalah, terutama dalam organisasi yang kurang memiliki sistem yang transparan dalam pelaksanaannya. Dengan demikian, partisipasi anggaran tidak selalu berdampak positif apabila tingkat dalam asimetri informasi tinggi, karena bawahan memiliki ruang dalam memanipulasi angka- angka tanpa pengawasan yang memadai.

Penelitian lain menemukan bahwa ketika pemimpin mendorong komunikasi yang terbuka dalam memberikan kepada bawahan untuk menyuarakan ide dan mendukung keberanian dalam menyampaikan masalah, partisipasi anggaran akan cenderung berdampak positif terhadap penurunan senjangan anggaran. Berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung mematikan ruang partisipasi yang sehat, sehingga meskipun secara formal

bawahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran hasil dari apa yang terlihat di lapangan tidak mencerminkan apa yang sudah diharapkan pada proses penyusunan anggaran tersebut. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berperan sebagai penguat dari hubungan partisipasi juga senjangan anggaran.

Faktor tentang ketidakpastian lingkungan merupakan hal penting dimana tidak boleh diabaikan karena pada kondisi pasar yang penuh dengan ketidakpastian membuat korelasinya partisipasi juga senjangan anggaran menjadi cukup kompleks (Rahman & Dewi, 2023). Partisipasi anggaran pada kondisi seperti ini dapat meningkatkan fleksibilitas dan adaptasi pada organisasi yang mengakibatkan senjangan anggaran dapat bisa ditekan. Namun, beberapa kasus menemukan bahwa ketidakpastian cenderung mendorong organisasi untuk menetapkan target yang konservatif agar dapat menghindari risiko tidak tercapainya target yang akhirnya mengakibatkan terjadinya senjangan (Setiawan & Cahyaningtyas, 2020).

Dari keseluruhan variabel yang memotivasi terjadinya penelitian lebih lanjut dalam skripsi ini adalah terdapat penelitian yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang transparan dapat mengurangi efek yang negatif dari asimetri informasi, sedangkan komitmen organisasi yang kuat dapat mengurangi dampak buruk pada ketidakpastian lingkungan terhadap efeknya pada senjangan anggaran. (Widodo, 2021)

Berdasar sejumlah riset empiris tersebut tampak terdapat *gap* temuan, contohnya partisipasi anggaran memperburuk senjangan dan menurunkan anggaran, ini terjadi karena terdapat diferensiasi pemoderator yang diinputkan. Olehnya,

fenomena yang terjadi ini membuat peneliti termotivasi guna meninjau ulang korelasinya antar determinan senjangan anggaran. Objek riset ini ialah lembaga berbasis riset pasar di Jakarta bernama BOI research. Sebagai lembaga riset yang menangani berbagai proyek dan klien dapat membuat BOI *research* memiliki struktur organisasi yang kompleks dan dinamis dan memungkinkan untuk adanya variasi dalam partisipasi anggaran di berbagai departemen maupun tim proyek yang dapat mempengaruhi tingkat senjangan anggaran itu sendiri terjadi. Dengan sifat dari perusahaan sebagai badan usaha yang melakukan pekerjaannya dengan *project based* maka sangat menarik untuk bisa melakukan penelitian terhadap partisipasi dan senjangan anggaran di lingkungan kerja yang seperti ini dan hal ini yang membuat peneliti ingin untuk melakukan penelitian terhadap perusahaan ini

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang di mana telah diuraikan di atas, rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?
4. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?

5. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejumlah tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Memberikan hasil bahwa pengaruhnya partisipasi anggaran pada senjangan anggaran pada BOI research
2. Memberikan hasil bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi hubungannya partisipasi dan senjangan anggaran
3. Memberikan hasil bahwa asimetri informasi dapat memoderasi hubungannya partisipasi dan senjangan anggaran
4. Memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungannya partisipasi dan senjangan anggaran
5. Memberikan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan dapat memoderasi hubungannya antara partisipasi dan senjangan anggaran

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat riset ini, diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis

Dapat dijadikan fakta empiris guna memperluas khasanah pengetahuan di bidang akuntansi perilaku dalam pembahasan terkait pentingnya partisipasi dari pihak organisasi dalam proses perumusan anggaran dengan melibatkan komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, juga ketidakpastian lingkungan terhadap terjadinya senjangan anggaran. Inipun memperkaya literatur mengenai partisipasi dan senjangan anggaran dengan memberikan fakta empiris terbaru mengenai konteks organisasi berbasis

proyek yang selama ini masih minim untuk menjadi bahan dalam pembahasan

2. Manfaat Praktis

Terkait manfaat praktis riset ini, harapannya adalah:

- a. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan kepada perusahaan dalam menganalisa determinan senjangan anggaran juga pentingnya untuk memperhatikan komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan pada indikasi terjadinya senjangan anggaran pada perusahaan
- b. Penelitian ini dapat berguna sebagai tambahan pengetahuan mengenai determinan senjangan anggaran dari faktor yang dilibatkan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Agensi

Teori agensi digunakan untuk mendeskripsikan sifat senjangan anggaran dalam badan usaha swasta. Dalam konteks penyusunan anggaran, teori ini mengemukakan bahwa atasan berpotensi menciptakan senjangan anggaran sebagai upaya untuk melindungi kepentingan pribadi atau menyiasati ketidaksesuaian antara target dan performa aktual (Shapiro, 2005).

Penelitian terkini mengindikasikan bahwa penerapan mekanisme pengawasan yang efektif, seperti sistem audit internal dan evaluasi kinerja yang transparan, mampu mengurangi risiko moral hazard dan menekan manipulasi anggaran (Dey, Engelberg, & Dao, 2021).

Teori agensi banyak diterapkan pada perusahaan swasta yang memiliki struktur organisasi kompleks. Manajer cenderung menyusun anggaran secara konservatif apabila terdapat insentif kinerja, untuk menjaga reputasi profesional dan memenuhi harapan pemilik modal. Namun, tekanan target finansial yang berlebihan justru dapat mendorong manajer menciptakan senjangan sebagai strategi pencapaian kinerja (Brown, Huang, & Tan, 2020). Ini menegaskan relevansi teori agensi dalam praktik manajerial sehari-hari.

2.1.2 Anggaran

Anggaran ialah rancangan dana berkala tersusun berdasar kesepakatan. Itu mencakup estimasi pendapatan dan belanja dalam periode tertentu, serta mencerminkan cara organisasi mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan (Hansen, 2021). Penyusunan anggaran yang baik mempertimbangkan sasaran strategis, data historis, proyeksi ekonomi, dan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah (Hope & Fraser, 2023)

Anggaran menjadi tak valid bila tak cukup syarat berikut (Nafarin, 2000):

1. Perumusan anggaran tak mumpuni, tak *visioner*, juga tak berwawasan luas.
2. Tak tegas wewenangnya.
3. Masyarakat tak memberi dukungan.
4. Tak memadainya pendanaan.

Dalam praktiknya, anggaran menjadi alat utama dalam mengatur distribusi sumber daya dan menetapkan target antar departemen (Otley, 2021). Sebagai contoh, perusahaan multinasional menggunakannya untuk mengatur batas pengeluaran tiap cabang guna mengukur profitabilitas. Namun, kurangnya sinergi antara kantor pusat dan cabang dapat membuka celah manipulasi (Mahenthiran & Kasper, 2020). Pendekatan seperti *beyond budgeting* atau *rolling forecast* dapat menghadapi ketidakpastian secara lebih fleksibel, meski tetap memerlukan disiplin pelaporan.

2.1.3 Partisipasi Penganggaran

Partisipasi penganggaran ialah bagaimanakah kontribusinya manajer atau bawahan ikut terjun pada proses perumusan anggaran, termasuk memberikan masukan hingga penentuan target (Chenhall & Moers, 2015). Teori perilaku organisasi menyebut bahwa partisipasi ini dapat meningkatkan komitmen dalam mencapai target yang telah disepakati (Hartanti, 2002). Partisipasi penganggaran kerap menghasilkan jalur komunikasi dua arah antara manajer dan atasan, sehingga dapat mengurangi potensi terjadinya mispersepsi terkait ekspektasi dan prioritas organisasi (Han, 2022).

Pada perusahaan swasta yang berorientasi pada kinerja, partisipasi penganggaran sering digunakan sebagai alat untuk membangun komitmen tim (Merchant, 2017). Namun, jika pengawasan dari atasan lemah, partisipasi justru dapat dimanfaatkan untuk menciptakan senjangan anggaran demi kepentingan pribadi (Shields & Young, 1993).

Partisipasi dalam penganggaran bisa memfaktori fluktuasinya senjangan anggaran dan dicirikan oleh terjadinya komunikasi positif oleh manajer, sehingga bawahan tak terstimulus guna mewujudkan senjangan tersebut (Hartanti, 2002). Efektivitas partisipasi sangat dipengaruhi oleh faktor contohnya *company culture*, *leadership*, dan persepsi terhadap keadilan distribusi (Zhao, 2020).

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki lingkup mengenai seberapa jauh individu merasa terkait dengan organisasi tempat mereka bekerja dalam hal emosional, moral, maupun praktis. Terdapat tiga komponen model komitmen organisasi (Meyer & Allen, 2005):

1. *Affective commitment* adalah dorongan internal untuk mendukung tujuan organisasi.
2. *Continuance commitment* adalah keinginan bertahan karena pertimbangan risiko kehilangan.
3. *Normative commitment* adalah dorongan moral atau sosial untuk tetap bertahan pada perusahaan.

Dalam praktik pada perusahaan sektor swasta, komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam mengelola kinerja, retensi, dan juga integritas karyawan (Allen & Meyer, 1996). anajer yang memiliki *affective commitment* cenderung menyusun anggaran realistis, sedangkan mereka yang kurang berkomitmen lebih mungkin menciptakan senjangan demi kepentingan pribadi (Setiyanto, 2011). Komitmen juga dapat mengurangi dampak negatif dari tekanan target finansial maupun ketidakpastian pasar (Zhou & He, 2023).

2.1.5 Asimetri Informasi

Asimetri informasi muncul saat satu pihak mempunyai informasi lebih lengkap dibanding pihak lain, menciptakan ketimpangan dalam pengambilan keputusan (Liang & Zheng, 2020). Dalam penganggaran, atasan mungkin lebih memahami kapasitas operasional, ataukah kebalikannya, dimana bawahan mempunyai informasi yang disembunyikan dari atasannya, ini digunakan untuk menciptakan senjangan anggaran (Young, 1985)

Pada sektor swasta, Asimetri ini lebih sering ditemukan dalam organisasi yang terdesentralisasi (Mahenthiran & Kasper, 2020). ebagai contoh, manajer unit lokal mengetahui kondisi pasar lebih baik daripada kantor pusat, sehingga bisa memanipulasi proses anggaran. Untuk mengatasi ini, organisasi dapat menggunakan sistem pelaporan real-time, dasbor kinerja, atau benchmarking untuk memperkecil kesenjangan informasi (Wang, 2021).

2.1.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menggambarkan caranya seseorang memberikan arahan juga memengaruhi bawahan agar mencapai sasaran perusahaan (Luthans, 2008). Terdapat pengklasifikasian *leadership style*, Fiedlers membagi gaya kepemimpinan menjadi orientasi pada hubungan interpersonal dan fokus pada penyelesaian tugas (Fiedler, 2021). Pemimpin yang cenderung mendorong kepemimpinan pada hubungan interpersonal cenderung menciptakan suasana kerja yang hangat, sedangkan pemimpin berorientasi tugas akan menekankan lebih ke pencapaian target.

Pemimpin relasional cenderung menciptakan iklim kerja yang hangat, sedangkan pemimpin berorientasi tugas lebih fokus pada pencapaian target. Efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi, termasuk kompleksitas pekerjaan, budaya organisasi, dan kematangan tim (Zhang, 2021). Pada perusahaan start-up, pendekatan relasional sering digunakan untuk membangun semangat tim kecil, sementara di perusahaan besar, pendekatan berbasis target dianggap lebih efektif.

Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan relasional lebih rentan terhadap pembentukan senjangan anggaran, sedangkan gaya yang berorientasi tugas mampu menekan kecenderungan tersebut (Peng & Wei, 2022).

2.1.7 Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan merujuk pada kondisi di mana organisasi menghadapi perubahan yang sulit untuk diprediksi, seperti fluktuasi ekonomi dan dinamika pasar. Dalam konteks penganggaran, ketidakpastian ini dapat mempengaruhi perilaku atasan dalam merancang anggaran yang adaptif dan juga realistis.

Ketidakpastian dapat memperkuat hubungannya partisipasi dan senjangan anggaran, tergantung pada budaya organisasi serta tingkat asimetrinya informasi (Rizqi, 2021). Tetapi, Komitmen organisasi juga dapat memperlemah efek negatif dari ketidakpastian (Putra, 2024)

Secara definisi, ketidakpastian lingkungan ialah ketidakserdiaan informasi akan determinan lingkungan dimana berkorelasi ke kondisi pengambilan putusan, tak diketahuinya hasil akan ketetapan tertentu, yang mengenai sebesar apakah perusahaan akan merugi bila putusannya ternyata salah, dan ketakbisaan guna meninjau probabilitasnya. Individu yang tidak dapat meramalkan masa depan secara tepat akan lebih sulit menyusun anggaran yang akurat (Gregso, 2004).

2.1.8 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran terjadi ketika bawahan meremehkan kapasitasnya saat menetapkan standar kerja (Young, 2005). Ini ditandai dengan adanya selisih yang

disengaja antara estimasi anggaran yang disampaikan manajer dan estimasi realistis yang sebenarnya dapat dicapai bisa dikatakan sebagai senjangan anggaran. Fenomena ini kerap kali muncul karena perilaku oportunistik atasan dalam upaya mempermudah pencapaian target atau memperoleh keuntungan pribadi.

Partisipasi anggaran bisa menurunkan kemungkinan senjangan anggaran, terutama saat dimoderasi oleh gaya kepemimpinan dan hubungan antara pemimpin dan anggota tim (Jasimee & Blanco, 2023). Keterlibatan aktif dalam penyusunan anggaran juga menurunkan kecenderungan manipulatif (Wafiroh, 2020).

Lima keadaan krusial, sehingga senjangan anggaran muncul (Eisenhardt dan Stevens, 2004)

1. Manajer (bawahan) dan atasan mereka memiliki akses yang tidak sama terhadap informasi. Di sisi lain, manajer tidak dapat menyarankan tujuan anggaran alternatif jika atasan dapat meramalkan kinerja mereka yang mungkin.
2. Kinerja manajer tidak dapat diprediksi. Jika kinerja pasti, usaha manajer dapat diprediksi oleh atasan berdasarkan hasil kerja mereka, yang membuat slack anggaran sulit dicapai.
3. Manajer memiliki kepentingan mereka sendiri.
4. Manajer dan atasan mereka memiliki tujuan yang berbeda. Pentingnya peran manajer dalam keterlibatan mereka dalam proses penganggaran.

Ini menunjukkan bahwa manajer dapat menciptakan perbedaan anggaran dengan mempengaruhi hasil dan prosedur penganggaran.

Karena preferensi dan minat pribadi, bawahan menciptakan kelonggaran anggaran, yang memfasilitasi pemenuhan tujuan anggaran, terutama jika keberhasilan manajerial dievaluasi sehubungan dengan pencapaian anggaran. Melaporkan pendapatan yang terlalu rendah (diremehkan) dan biaya yang terlalu tinggi (dibesar-besarkan) adalah salah satu cara untuk melakukannya. (Lewin dan Schiff, 2007).

Senjangan anggaran juga dapat muncul ketika individu lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibanding kepentingan organisasi (Nouri & Parker, 2004). Dalam kondisi ini, partisipasi anggaran dijadikan alat untuk meningkatkan penilaian kinerja pribadi melalui manipulasi target, seperti merendahkan estimasi pendapatan atau menaikkan estimasi biaya (Schiff & Lewin, 2007).

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan variabel dengan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Fitri (2014)	Pengaruh Informasi Asimetri, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap timbulnya senjangan anggaran	Kejadian kesenjangan anggaran tidak dipengaruhi secara substansial oleh variabel asimetri pengetahuan. Kesenjangan anggaran dipengaruhi secara negatif secara signifikan oleh variabel partisipasi anggaran. Kesenjangan anggaran dipengaruhi secara negatif secara signifikan oleh komitmen organisasi

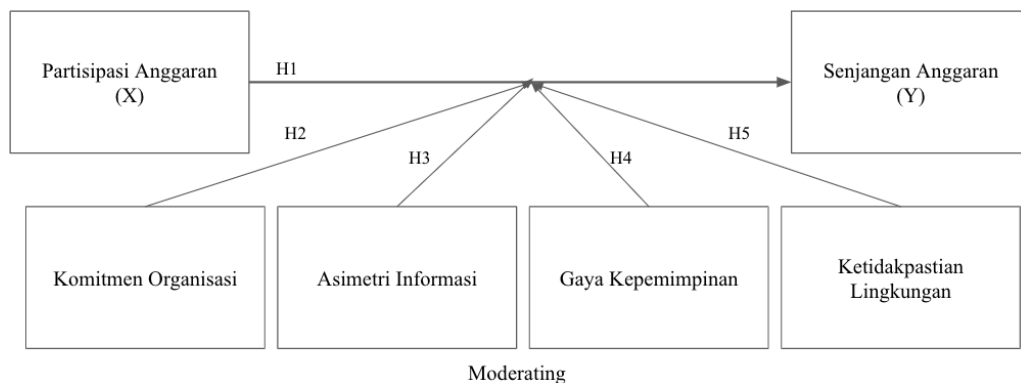
Kamardin (2017)	Budgetary Participation, Budget Emphasis and Budgetary Slack: The Mediating Role of Organizational Commitment	Hubungan antara anggaran dan kekurangan anggaran dimediasi oleh komitmen organisasi
Tampaty dan Radianto (2017)	Pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan senjangan anggaran	Deviasi anggaran dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh partisipasi anggaran parsial. Variasi anggaran tidak dipengaruhi secara negatif oleh komitmen organisasi hingga tingkat tertentu. Deviasi anggaran dipengaruhi secara signifikan dan sebagian negatif oleh interaksi antara ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran
Ikhsan dan Ane (2017)	Pengaruh anggaran terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi	Kelebihan anggaran dipengaruhi secara positif oleh partisipasi anggaran, dan hubungan antara partisipasi anggaran dan kelebihan anggaran dimoderasi oleh gaya pemimpin, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan strategis, serta kecukupan anggaran
Hanaysha (2016)	Testing the Effects of Employee Commitment, Satisfaction, and Work Engagement on Performance	Komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan

Maiga, A. S. (2017)	Budget Participation and Budgetary Slack: The Influence of Organizational Commitment and Information Asymmetry	Meskipun ada partisipasi anggaran, semakin besar asimetri informasi, semakin besar kemungkinan adanya slack anggaran
Chaudhry (2018)	Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership	Kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan dan kepuasan kerja
Purwanto (2020)	Leadership and Organizational Culture: The Mediating Role of Organizational Commitment in Improving the Performance of Public Health Centers in Indonesia	Ketidakpastian lingkungan dapat diatasi melalui budaya organisasi dan kepemimpinan yang adaptif
Pramesti, P. A., and I. K. Sujana (2020)	Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Self Esteem pada Budgetary Slack	Kesenjangan anggaran sangat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, sementara komitmen organisasi memiliki sedikit efek moderasi

2.3 Kerangka Pemikiran

Didasarkan pada tinjauan pustaka yang terdapat di atas, dapat penulis sajikan kerangka pemikiran guna menjabarkan hubungannya variabel bebas (independen) yakni partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap variabel tetap yaitu senjangan anggaran. Kerangka pemikiran yang menjelaskan gambaran hubungan variabel tersebut disajikan:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Partisipasi anggaran ialah proses yang melibatkan berbagai tingkatan manajemen dalam penyusunan anggaran guna menciptakan akurasi, efisiensi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi dalam pelaksanaannya. Penelitian kontemporer seperti yang dilakukan oleh (Putra & Darminto, (2021) menegaskan bahwa partisipasi dalam penganggaran dapat meningkatkan rasa tanggung jawab serta pemahaman terhadap tujuan organisasi. Akan tetapi, partisipasi anggaran juga berpotensi menciptakan senjangan anggaran, yaitu kondisi di mana manajer secara sengaja menyusun anggaran yang kurang realistis demi kemudahan pencapaian target (Agustina & Handayani, 2022).

Keterlibatan bawahan memberi anggota kesempatan untuk menyalahgunakan kekuatan yang mereka peroleh dengan membantu organisasi mencapai anggarannya, yang bisa merugikan. Manajer biasanya merencanakan peningkatan pengeluaran dan penurunan pendapatan. Pembentukan slack anggaran dapat digunakan untuk melakukan penyalahgunaan ini. Ada kesenjangan keuangan yang

semakin besar antara atasan dan bawahan sebagai akibat dari tingginya partisipasi dalam persiapan anggaran, yang menyebabkan bawahan mengurangi kapasitas produktif mereka.

Ini terjadi karena adanya kecenderungan dari penyusun anggaran untuk meremehkan potensi pendapatan atau melebihkan biaya yang dibutuhkan sebagai bentuk perlindungan diri terhadap evaluasi kinerja. Maka dari itu, dalam konteks organisasi sektor publik dan privat, partisipasi yang tinggi namun tidak dikontrol dapat memperbesar risiko terjadinya senjangan anggaran.

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran

2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran

Komitmen organisasi menggambarkan bagaimanakah kontribusinya individu guna terikat secara emosional dan psikologis akan organisasinya. Dalam penelitian terbaru, komitmen organisasi terbukti menjadi pemoderator pengaruhnya negatif dari partisipasi pada senjangan anggaran (Pramesti & Rohman, 2021). Individu dengan komitmen tinggi cenderung akan menyusun anggaran secara jujur dan realistis karena memiliki orientasi terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi, bukan sekadar pencapaian target individu.

Orang-orang dengan tingkat dedikasi yang tinggi peduli terhadap masa depan organisasi dan terus-menerus bekerja untuk memperbaikinya. Adalah mungkin untuk mencegah defisit anggaran dengan menunjukkan komitmen yang kuat. Ini berbeda dengan orang-orang yang tidak terlalu berkomitmen terhadap organisasi (Tanpaty & Radianto, 2007). Kuatnya komitmen organisasi mampu menurunkan intensi individu guna menciptakan slack karena adanya rasa tanggung jawab moral terhadap keberhasilan organisasi (Surya & Aini, 2022).

H2: Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran

2.4.3 Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran

Asimetri informasi muncul saat satu pihak dalam proses pengambilan keputusan mempunyai data lebih lengkap dibandingkan pihak lainnya. Dalam konteks penyusunan anggaran, umumnya muncul ketika bawahan memiliki informasi lebih rinci tentang kondisi operasional dibandingkan atasannya. Asimetri informasi memberi efek negatifnya partisipasi anggaran pada senjangan anggaran, karena bawahan memiliki peluang untuk menyusun anggaran secara bias sesuai kepentingannya (Nurfadilah & Fadilah, 2023)

Ketika tidak ada mekanisme kontrol atau transparansi yang memadai, maka informasi yang timpang ini akan membuka celah terjadinya slack. Penelitian juga menunjukkan bahwa keberadaan teknologi informasi dan sistem pelaporan real-time dapat mengurangi pengaruh negatif dari asimetri informasi (Yuliana &

Harahap, 2022). Asimetri informasi akan korelasinya partisipasi pada senjangan anggaran cukup menjabarkan hal yang tak begitu tetap. Temuan ini pun didukung oleh risetnya Fitri (2004). Berbeda dengan hasil dari penelitian yang menyebutkan asimetri informasi berpengaruh negatif bagi senjangan anggaran (Dunk, 1993).

H3: Asimetri informasi memoderasi hubungan penganggaran partisipatif dengan senjangan anggaran.

2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan apakah partisipasi anggaran berujung pada praktik budgetary slack atau tidak. Beberapa penelitian terbaru menegaskan bahwa leadership style dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruhnya partisipasi anggaran pada slack. Komitmen organisasi efeknya langsung bagi senjangan anggaran, namun gaya kepemimpinan tidak menunjukkan peran moderasi yang signifikan (Islami & Nurcahyo, 2022).

Gaya kepemimpinan terutama ketika dikombinasikan dengan pendekatan seperti leader- member exchange atau teori pendekatan kepemimpinan dua arah pada pemimpin dan karyawan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan dan bahkan meningkatkan hubungan itu sendiri. Dari perspektif teori situasional dan kontingensi, pemimpin yang berfokus terhadap tugas cenderung menurunkan peluang timbulnya senjangan karena menekankan pencapaian target

yang realistis. Sebaliknya, gaya yang kepemimpinan berdasarkan hubungan bisa jadi tidak efektif mencegah senjangan jika lingkungan organisasi memiliki insentif individu yang kuat (Al-Jasimee & Blanco, 2023)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan mengikis hubungan antara slack anggaran dan partisipasi dalam persiapan anggaran, yang secara logis merupakan hubungan yang bernilai negatif. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan membuat keterlibatan tinggi menjadi tidak efektif karena pemimpin organisasi hanya mengutamakan kepentingan mereka sendiri untuk sukses, yang tidak menghasilkan slack anggaran yang lebih sedikit. Namun, karena pemimpin perusahaan memfokuskan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan mengurangi kemungkinan menghasilkan slack.

H4: Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan penganggaran partisipatif dengan senjangan anggaran.

2.4.5 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran

Ketidakpastian lingkungan ialah kondisi di mana organisasi mengalami kesulitan dalam memprediksi perubahan eksternal yang berdampak pada aktivitas operasional dan perencanaan keuangan, seperti perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi yang tidak stabil, serta fluktuasi permintaan pasar. Dalam situasi seperti ini, proses penganggaran menjadi lebih kompleks karena informasi yang

dibutuhkan untuk menyusun anggaran seringkali tidak lengkap atau tidak pasti. Ketidakpastian lingkungan dapat mengganggu akurasi estimasi dalam penyusunan anggaran, sehingga mendorong munculnya praktik senjangan sebagai bentuk proteksi terhadap risiko kegagalan pencapaian target (Puspita & Darmawan, 2021).

Penelitian oleh Nugroho dan Pratama (2022) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tak selalu berdampak positif bagi kualitas anggaran pada kondisi lingkungan yang tidak pasti. Dalam beberapa kasus, partisipasi justru digunakan oleh manajer untuk memasukkan cadangan tersembunyi sebagai upaya antisipatif terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang tidak terduga. Dalam organisasi yang memiliki dukungan kepemimpinan yang kuat dan sistem komunikasi yang terbuka, partisipasi anggaran tetap dapat meningkatkan akurasi dan efisiensi anggaran meskipun berada dalam situasi yang tidak pasti (Alamsyah & Putri, 2023)

Secara teoritis, temuan ini sesuai teori kontingensi dimana efektivitas suatu sistem manajemen, termasuk partisipasi anggaran, bergantung pada kesesuaian antara praktik tersebut dengan kondisi lingkungan eksternal organisasi. Dalam konteks ini, ketidakpastian lingkungan berperan menjadi kontinjensi yang bisa menguatkan atau memperlemah pengaruhnya partisipasi pada senjangan anggaran. Tingkat partisipasi bawahan yang tinggi dapat menghasilkan defisit anggaran ketika ketidakpastian lingkungan minimal. Keterlibatan anggaran akan mengurangi defisit anggaran ketika ketidakpastian lingkungan signifikan.

Bawahan dalam situasi ini berjuang untuk memperkirakan masa depan karena mereka tidak dapat mendapatkan informasi yang dapat diandalkan untuk melakukannya, yang membuat mereka lebih sulit untuk menghasilkan celah anggaran (Tanpaty & Radianto, 2007).

H5: Ketidakpastian lingkungan memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran

III. METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Sugiyono (2016) mendefinisikan variabel sebagai suatu konsep dengan nilai-nilai yang mencakup empat kategori data yang berbeda: interval, nominal, ordinal, skala, dan rasio. Slack anggaran ialah faktor dependen pada riset ini, dan partisipasi anggaran menjadi faktor independen, dengan empat variabel moderasi (komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan) digunakan.

3.1.1 Definisi Operasional

1. Partisipasi Anggaran

Untuk mencegah bawahan mereka menciptakan slack anggaran, komunikasi positif manajer dapat mempengaruhi jumlah slack anggaran (Hartanti, 2002).

Terdapat 4 indikator dari kuesioner tentang partisipasi anggaran yaitu perilaku melebihi biaya, perilaku merendahkan target anggaran secara sengaja, sikap menghindari risiko, dan penyesuaian anggaran yang fleksibel. Jawaban dari 4 pertanyaan tersebut diukur skala likert 1-5

Poinnya: Sangat tidak sesuai / sangat tidak setuju (1), tidak sesuai / tidak setuju poin (2), netral (3), sesuai / setuju (4), sangat sesuai / sangat setuju (5).

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan cerminan dari keyakinan kuat akan nilai/tujuan yang hendak diraih sebuah organisasi maupun perusahaan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap anggaran slack (Setiyanto, 2011).

Terdapat 4 indikator dari kuesioner tentang komitmen organisasi yaitu kebanggaan sebagai bagian dari organisasi, kesediaan untuk berkontribusi, keterikatan secara emosional, dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Jawaban dari 4 pertanyaan ini diukrnya berdasar skala likert 1-5. Poinnya: Sangat tidak sesuai / sangat tidak setuju (1), tidak sesuai / tidak setuju poin (2), netral (3), sesuai / setuju (4), sangat sesuai / sangat setuju (5).

3. Asimetri Informasi

Asimetri informasi muncul diantara pemilik dan agen dalam proses penyusunan anggaran dapat mengakibatkan terjadinya anggaran yang lebih besar dari yang seharusnya. Ini terjadi sebab penilaian peforma yang didasari oleh peraihan anggaran, yang menjadi dorongan bagi agen

untuk mengambil keuntungan dari ketidakseimbangan informasi agar anggaran dapat dicapai dengan lebih mudah. Para eksekutif yang bertindak sebagai agen memiliki kecenderungan untuk menciptakan anggaran yang lebih besar dari yang seharusnya guna menjaga posisi mereka dalam sistem struktural yang ada (Anthony dan Govindarajan, 2001)

Terdapat 4 indikator dari kuesioner tentang asimetri informasi ialah diferensiasi tingkat kelengkapan informasi atasan dengan bawahan, kepemilikan informasi eksklusif dari bawahan, kemampuan untuk memanfaatkan informasi dalam memengaruhi keputusan anggaran, dan dampak ketidakseimbangan informasi terhadap prose anggaran. Jawaban dari 4 pertanyaan diukur oleh skala likert 1-5. Poinnya: Sangat tidak sesuai / sangat tidak setuju (1), tidak sesuai / tidak setuju poin (2), netral (3), sesuai / setuju (4), sangat sesuai / sangat setuju (5).

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan caranya individu mengarahkan orang lain guna membuatnya menuruti keinginnya supaya dapat mencapai sasaran organisasi (Luthans, 2008).

Terdapat 4 indikator gaya kepemimpinan yakni keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan, kejelasan komunikasi dari pemimpin, kemampuan keterbukaan terhadap masukan, dan fleksibilitas dalam mencapai tujuan.

Jawaban pernyataan diukur skala likert 1-5. Poinnya: Sangat tidak sesuai / sangat tidak setuju (1), tidak sesuai / tidak setuju poin (2), netral (3), sesuai / setuju (4), sangat sesuai / sangat setuju (5).

5. Ketidakpastian Lingkungan

Ketika seseorang tidak dapat memprediksi keadaan di sekitarnya, mereka berusaha menghadapi ketidakpastian dengan mengambil tindakan. Ini dikenal sebagai ketidakpastian lingkungan. Ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap celah anggaran ketika ketidakpastian lingkungan tinggi. Dalam situasi dengan ketidakpastian rendah, partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dengan celah anggaran, namun akan memiliki hubungan negatif ketika ketidakpastian lingkungan signifikan (Govindarajan, 2007).

Terdapat 4 indikator dari kuesioner ketidakpastian lingkungan yaitu ketidakpastian akibat faktor eksternal, ketidakpastian ekonomi makro, ketidakpastian permintaan pasar, dan dukungan manajerial dalam menghadapi ketidakpastian. Jawaban 4 pertanyaan diukur oleh skala likert 1-5. Poinnya: Sangat tidak sesuai / sangat tidak setuju (1), tidak sesuai / tidak setuju poin (2), netral (3), sesuai / setuju (4), sangat sesuai / sangat setuju (5).

6. Senjangan Anggaran

Untuk membuat anggaran lebih mudah dicapai, biasanya dibuat slack anggaran dengan membesar-besarkan pengeluaran atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya (Merchant dalam Falikhatun, 2007). Hal tersebut menyebabkan perbedaan pada ekspektasi peforma dengan realisasinya pada anggaran perusahaan. Instrumen yang diaplikasikan berupa kuesioner.

Terdapat 4 indikator dari kuesioner senjangan anggaran yaitu pengurangan target pendapatan, penambahan biaya cadangan, perencanaan anggaran berdasarkan asumsi pesimistis, dan penciptaan ruang fleksibel dalam alokasi anggaran. Jawaban 4 pertanyaan diukurnya oleh skala likert 1-5. Poinnya: Sangat tidak sesuai / sangat tidak setuju (1), tidak sesuai / tidak setuju poin (2), netral (3), sesuai / setuju (4), sangat sesuai / sangat setuju (5).

Tabel 3.3
Operasional Variabel

No.	Variable	Indikator
1.	Partisipasi Anggaran (X)	Perilaku melebihi biaya
		Perilaku merendahkan target anggaran secara sengaja
		Sikap menghindari risiko
		Penyesuaian anggaran yang fleksibel
2.	Komitmen	Kebanggaan sebagai bagian dari organisasi

	Organisasi (Z1)	Kesediaan untuk berkontribusi
		Keterikatan secara emosional
		Rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

3.	Asimetri Informasi (Z2)	Perbedaan tingkat kelengkapan informasi antara atasan dan bawahan
		Kepemilikan informasi eksklusif dari bawahan
		Kemampuan untuk memanfaatkan informasi dalam memengaruhi keputusan anggaran
		Dampak ketidakseimbangan informasi terhadap prose anggaran.
4.	Gaya Kepemimpinan (Z3)	Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan
		Kejelasan komunikasi dari pemimpin,
		Kemampuan keterbukaan terhadap masukan
		Fleksibilitas dalam mencapai tujuan.
5.	Ketidakpastian Lingkungan (Z4)	Ketidakpastian akibat faktor eksternal
		Ketidakpastian ekonomi makro,
		Ketidakpastian permintaan pasar
		Dukungan manajerial dalam menghadapi ketidakpastian.
6.	Senjangan Anggaran (Y)	Pengurangan target pendapatan
		Penambahan biaya cadangan
		Perencanaan anggaran berdasarkan asumsi pesimistis
		Penciptaan ruang fleksibel dalam alokasi anggaran.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Indriantoro (2014), populasi adalah kumpulan individu, kejadian, atau apa pun yang memiliki karakteristik tertentu. Populasi juga mengacu pada semua observasi yang menjadi subjek penelitian. Populasi mencakup seluruh karyawan pada perusahaan penelitian BOI Research yang terdiri dari 50 orang. Penentuan sampel bermetode *purposive sampling* dimana penetapannya sesuai kriteria tertentu. Sampel dari penelitian ini yaitu sebanyak 36 orang dengan pemimpin level atas dan yang dianggap memiliki peran secara langsung terhadap keputusan penganggaran

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dimana informasi tersajinya berupa kalimat/makna dan data tersebut didapatkan dari responden yang mengisi kuesioner yang disebar ke populasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Teknik Survei

Metode guna mengumpulkan data dengan kuesioner, yaitu penyebaran beberapa pertanyaan kepada responden. Metode ini digunakannya dengan pengumpulan data dari perusahaan pada sebaran kuesioner. Ada 6 bagian kuesioner yang akan diserahkan kepada responden. Bagian pertama mengadopsi kuesioner yang dibuat oleh (Cahyadi Luhur & Supadmi, 2019), dengan 4 indikator dalam mengukur senjangan anggaran. Bagian kedua mengadopsi kuesioner yang dibuat

oleh (Wimba Wardhana & Gayatri, 2018), dengan 4 indikator dalam mengukur partisipasi anggaran. Bagian 3 terdapat pengukuran dari kuesioner (Luhur & Supadmi, 2019), dengan 4 indikator dalam mengukur komitmen organisasi. Bagian 4 mengadopsi dari penelitian (Permana, 2018), dengan 4 indikator dalam mengukur asimetri informasi. Bagian 5 mengadopsi dari penelitian (Sulistiyana & Damayanthi, 2017), dengan 4 indikator dalam mengukur ketidakpastian lingkungan. Bagian 6 mengadopsi dari penelitian (Lestiana & Sari, 2017), dengan 4 indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan. Kuesioner terukur oleh skala likert:

1. Jawaban Sangat Tidak Sesuai / Sangat Tidak Setuju, 1
2. Jawaban Tidak Sesuai / Tidak Setuju, 2
3. Jawaban Netral / Ragu-ragu, 3
4. Jawaban Sesuai / Setuju, 4
5. Jawaban Sangat Sesuai / Sangat Setuju, 5

3.4.2 Teknik Dokumentasi

Sebuah studi ulasan mengenai buku-buku dan literatur yang berkaitan dengan isu yang sedang dipecahkan merupakan bagian dari pendekatan dokumentasi, yang merupakan metode pengumpulan data (Sunyoto, 2016). Peneliti menggunakan pendekatan dokumentasi di samping metode distribusi kuesioner. Sumber-sumber untuk dokumentasi mencakup situs web, jurnal, dan buku elektronik.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Deskriptif Karakteristik Responden

Ringkasan responden disajikan dalam bentuk tabel frekuensi (persentase) menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan karakteristik mereka. Statistik deskriptif, yang mencakup minimum, maksimum, rata-rata, dan deviasi standar, digunakan untuk menggambarkan variabel yang sedang diteliti dan untuk memperkaya diskusi serta analisis (Supramono & Utami, 2004).

3.5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas meninjau instrumen pada kuesioner benar-benar mengukur variabel yang dibutuhkan (Ghozali, 2014). Dalam model *Partial Least Square* (PLS) dengan menguji dua jenis validitas yaitu validitas konvergen *Average Variance Extracted*. Nilai $AVE \geq 0,50$ dianggap baik karena menunjukkan bahwa indikator merepresentasikan item dengan cukup baik. Adapun validitas kedua yaitu validitas diskriminan yang memastikan setiap nilai suatu item berbeda dengan item lain. Untuk menguji validitas diskriminan *Fornell-Larcker* yakni akar kuadrat $AVE >$ korelasi antar item. Adapun metode *cross-loading*, yaitu ketika indikator harus memiliki loading lebih tinggi dari pada itemnya sendiri ketika dibandingkan dengan item lain.

Sebagian besar item dalam instrumen menunjukkan nilai korelasi yang signifikan, terutama antara item-item seperti Item 3 dengan Item 9 ($r = .896$, $p < .001$) dan item lainnya dengan nilai korelasi yang kuat dan signifikan. Ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner saling berhubungan dan valid dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

2. Uji Reliabilitas

Tujuan dari pengujian reliabilitas adalah untuk memastikan apakah kuesioner akan tetap konsisten ketika diberikan berulang kali atau untuk gejala yang sama menggunakan perangkat pengukuran yang sama. Perangkat lunak PLS dan uji statistik dapat digunakan untuk menentukan hasil pengujian reliabilitas *Cronbach Alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR) dimana ketika pengujian dikatakan reliabel adalah jika nilai >0.60 . Bila α mendekati satu, reliabilitas terbukti (Ghozali, 2009)

3.5.3 Pengukuran Struktur Model

Ada dua teknik yaitu koefisien determinasi dan *path coefficient* yang juga sering dipakai dalam banyak penelitian akuntansi manajemen.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Melalui evaluasi R^2 , teknik pengukuran ini digunakan untuk menunjukkan bahwa konstruk tersebut diuji dalam memperkuat hubungan antara konstruk eksogen. R^2 menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Nilai $\geq 0,10$ dianggap memadai, sedangkan $\geq 0,25$ atau $0,50$ menunjukkan kekuatan sedang hingga tinggi (Chenhall, 2004).

2. *Path Coefficient*

Koefisien jalur dalam model struktural adalah koefisien yang menghubungkan variabel laten. Dalam model struktural, nilai yang diprediksi dari hubungan jalur perlu signifikan (Ghozali, 2009). Nilai signifikan dapat didapatkan ketika dilakukan metode dalam mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (nilai antara -1 dan +1). Proses *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi (signifikan jika nilai $> |0,10|$ dan $p < 0,05$).

3.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis meninjau pengaruhnya variabel yang ada yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan, dan senjangan anggaran. Pengujian ini dengan membandingkan hasil dari *path coefficient* dan nilai *t-statistic* yang dihasilkan dari T tabel. $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada tingkat signifikansi 1%, maka signifikan. Sebaliknya, tidak signifikan bila nilai tingkat signifikansi

Untuk menyelidiki hubungan antara variabel yang mencakup partisipasi anggaran, politik organisasi, gaya kepemimpinan, dan kesenjangan anggaran, pengujian hipotesis dilakukan dalam penelitian ini. Menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS), pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien jalur dengan nilai *t-statistik* yang dihasilkan oleh prosedur *bootstrapping*. Sesuai dengan Hair et al. (2022), hipotesis dapat dikatakan sangat signifikan apabila nilai *t-statistic* $> 2,576$ (pada tingkat signifikansi 1%), signifikan apabila *t-statistic* $> 1,960$ (pada tingkat signifikansi 5%), dan lemah signifikan apabila *t-statistic* $> 1,645$ (pada tingkat signifikansi 10%). Sebaliknya, hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila nilai *t-statistic* $< 1,645$.

V. SIMPULAN

5.1 Simpulan

Sesuai temuan studi, berikut kesimpulan yang diperoleh:

1. Partisipasi penganggaran tidak berpengaruh signifikan pada senjangan anggaran. Temuan ini menunjukkan keikutsertaan karyawan dalam merumuskan anggaran, tanpa adanya dukungan faktor lain, belum tentu menciptakan peluang untuk terjadinya senjangan anggaran. Artinya, meskipun partisipasi diberikan, tidak secara otomatis menyebabkan manipulasi dalam bentuk slack.
2. Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungannya partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Ini berarti komitmen pegawai terhadap organisasi tidak cukup kuat untuk memengaruhi hubungan antara keterlibatan mereka dalam anggaran dan kecenderungan melakukan slack.
3. Asimetri informasi juga tidak terbukti memoderasi hubungannya partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Perbedaan informasi antara atasan dan bawahan tidak cukup untuk memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, yang mungkin disebabkan oleh struktur

komunikasi internal yang relatif terbuka atau sistem pengawasan yang cukup memadai.

4. Gaya kepemimpinan terbukti signifikan memoderasi hubungannya partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran. Artinya, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai (khususnya gaya yang partisipatif dan komunikatif), maka efek partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran menjadi lebih kuat.
5. Ketidakpastian lingkungan juga terbukti memoderasi hubungannya partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran secara positif. Saat lingkungan yang tidak stabil atau sulit diprediksi, hubungan diantaranya menjadi lebih kuat. Ini mengindikasikan organisasi cenderung menambahkan slack untuk menghadapi risiko di masa depan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Objek penelitian terbatas pada satu lembaga riset berbasis proyek, yaitu BOI Research yang berada di Jakarta. Sehingga hasil temuan mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan struktur atau bidang yang berbeda.
2. Beberapa indikator variabel tidak memiliki nilai AVE yang tinggi, yang menunjukkan bahwa beberapa pernyataan mungkin belum cukup mewakili konstruk secara optimal.
3. Jumlah responden yang terbatas karena hanya melibatkan 26 responden, yang belum mampu untuk mewakili populasi secara keseluruhan. keterbatasan ini mempengaruhi generalisasi dari hasil penelitian

5.3 Saran

1. Empat variabel moderasi dari penelitian ini dan satu-satunya variabel independen, partisipasi anggaran, belum cukup menjelaskan deviasi anggaran. Disarankan agar penelitian mendatang memasukkan faktor-faktor lain termasuk ambiguitas peran dan politik organisasi yang dianggap berpengaruh terhadap deviasi anggaran.
2. Diperkenankan menginput jumlah sampel lebih banyak, juga dapat menginput variabel lain di luar dari penelitian ini. Serta dapat melakukan metode wawancara atau observasi sebagai pelengkap kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle & Perry. (1981) “*An Empirical Assesment of Organizational Commitment,*” *Science* 26. pp. 1-14.
- Brown, J., Huang, X., & Tan, C. (2020). “*Agency Pressure and Budgetary Slack in Private Organizations.*” *Journal of Management Accounting Research*, 32(4), 55–72.
- Fitri, R. (2014). “Pengaruh Informasi Asimetri, dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran.” Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Ginting, E. (2018). “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack.” *Ekonomi dan Akuntansi*, 15(1), 10–20.
- Han, L. (2022). “The Role of Participative Budgeting in Organizational Control.” *Asian Journal*, 10(2), 134–148.
- Hope, & Fraser. (2023). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from Trap*. Boston: Harvard Press.
- Ikhsan & Ana. (2007) “Pengaruh Partispasi Anggggaran Terhadap Senjangan Anggaran,” Symposium Makasar.
- Jensen, & Meckling. (1976) “*Theory of the firm: Managerial behavio,*” *Financial Economics*
- Kartika, A. (2010). “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran.” *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(1), 39–60.

- Latuheru. (2006) "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating," *Akuntansi* Vol. 5, No. 1, April 2006: 24-38.
- Mowda. Steers, & Porter. (1979) "*The Measurement of Organizational Commitment*," *Vacational Behavior* 14. pp. 224-247.
- Nafarin. (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noviawati. (2014) "Pengaruh Locus of Control, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Kepercayaan Terhadap Senjangan Anggaran," Skripsi: Universitas Satya.
- Nugroho, P., & Pratama. (2022). "Efektivitas Partisipasi Anggaran di Tengah Ketidakpastian Ekonomi" *Riset Ekonomi Bisnis*, 12(1), 77–90.
- Perdana. dan Gerianta. (2017) "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Budgetary Slack" *E-Jurnal Udayana*, 18(3), h: 2346–2372.
- Putra, A. R., & Santoso, D. (2022). "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Peran Komitmen Organisasi." *Akuntansi & Ekonomi*, 7(1), 25–35.
- Rosalina. (2012) "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran" Skripsi : Universitas Riau
- Shapiro, S. (2005). "Agency Theory." *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263–284.