

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

Rendynothe Yuranda ¹, Agrianti Komalasari ²

Jurusan Akuntansi Universitas Lampung

Correspondence		
Email: rendynothe@gmail.com	No. Telp:	
Submitted 30 Juni 2025	Accepted 3 Juli 2025	Published 4 Juli 2025

ABSTRAK

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.

ABSTRACT

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: budgetary participation, budgetary slack, organizational commitment, information asymmetry, leadership style, environmental uncertainty.

A. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan elemen penting dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan (Dewi & Trisnawati, 2021). Selain sebagai alat penetapan biaya dan keuntungan, anggaran juga berfungsi sebagai sarana manajerial untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi sesuai rencana yang ditetapkan. Penyusunan anggaran biasanya melibatkan pihak principal (atasan) dan agent (bawahan) dalam proses partisipasi penganggaran. Namun, proses ini tidak terlepas dari berbagai faktor yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja perusahaan, salah satunya munculnya senjangan anggaran. Senjangan anggaran terjadi ketika terdapat selisih antara anggaran yang diajukan bawahan dengan estimasi yang ditetapkan oleh perusahaan (Ginting, 2018).

Penelitian terdahulu menyoroti berbagai faktor psikologis dan kontekstual yang memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja anggaran. Partisipasi anggaran dinilai mampu mengurangi ketidakpastian peran dan meningkatkan kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya sangat tergantung pada tingkat kesulitan pekerjaan (Putra & Santoso, 2022). Selain itu, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dapat bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Sari dan Nugroho (2021) juga menegaskan bahwa

konteks sektor organisasi memengaruhi hasil hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

Amelia dan Febrianti (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi mendorong pencapaian tujuan bersama dan menekan kecenderungan bawahan menciptakan senjangan anggaran. Hasil serupa disampaikan Pratiwi dan Mulyani (2020), yang menekankan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi. Di sisi lain, tingginya asimetri informasi justru berpotensi memperburuk hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran (Kurniawan, 2023). Ketika informasi dimiliki secara tidak merata antara bawahan dan atasan, maka partisipasi anggaran bisa dimanfaatkan untuk menutupi potensi masalah, terutama pada organisasi yang tidak transparan.

Gaya kepemimpinan juga berperan dalam mempengaruhi efektivitas partisipasi anggaran. Kepemimpinan yang mendorong komunikasi terbuka dapat memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran, sedangkan gaya otoriter justru mematikan ruang partisipasi sehat, sehingga target anggaran tidak tercapai optimal. Selain itu, ketidakpastian lingkungan juga menambah kompleksitas hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (Rahman & Dewi, 2023). Dalam situasi lingkungan yang tidak stabil, partisipasi anggaran dapat membantu organisasi meningkatkan fleksibilitas, tetapi beberapa organisasi cenderung bersikap konservatif agar menghindari risiko target tidak tercapai (Setiawan & Cahyaningtyas, 2020).

Penelitian lain juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transparan dapat memitigasi efek negatif asimetri informasi, sedangkan komitmen organisasi yang kuat dapat meredam dampak buruk ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran (Widodo, 2021). Perbedaan hasil penelitian sebelumnya, baik yang menyatakan partisipasi anggaran meningkatkan maupun menurunkan senjangan anggaran, menjadi dasar penelitian ini untuk menguji kembali hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran dengan memasukkan komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini mengambil konteks BOI Research, lembaga berbasis riset pasar di Jakarta dengan pola kerja proyek (project-based) yang kompleks dan dinamis. Struktur organisasi semacam ini berpotensi memunculkan variasi partisipasi anggaran antar unit, sehingga mempengaruhi munculnya senjangan anggaran. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris dalam konteks organisasi berbasis proyek.

B. TINJAUAN PUSTAKA

LANDASAN TEORI

Teori Agensi

hubungan antara principal (pemilik) dan agent (manajer/bawahan) rentan menimbulkan perilaku oportunistik yang berujung pada praktik senjangan anggaran. Dalam konteks perusahaan swasta, senjangan anggaran dapat muncul ketika bawahan merancang anggaran dengan melebihi biaya atau mengecilkan target untuk kepentingan pribadi, misalnya mempermudah pencapaian target kinerja (Shapiro, 2005). Studi terkini menunjukkan mekanisme pengawasan yang kuat, seperti audit internal dan evaluasi kinerja transparan, dapat memitigasi moral hazard dan menekan peluang manipulasi anggaran (Dey, Engelberg, & Dao, 2021). Tekanan target finansial yang berlebihan juga memicu munculnya praktik senjangan anggaran sebagai strategi mempertahankan reputasi profesional (Brown, Huang, & Tan, 2020).

Anggaran

Rencana keuangan formal yang memuat estimasi pendapatan dan belanja dalam periode tertentu, dan mencerminkan upaya organisasi dalam mengalokasikan sumber daya (Hansen, 2021). Penyusunan anggaran yang baik mempertimbangkan tujuan strategis, data historis,

proyeksi ekonomi, hingga faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah (Hope & Fraser, 2023). Namun, penyusunan anggaran berpotensi gagal jika tidak didukung sumber daya yang memadai, wewenang tidak jelas, atau tidak memperoleh dukungan stakeholder (Nafarin, 2000). Dalam praktik perusahaan swasta, anggaran kerap dijadikan acuan distribusi sumber daya antar-departemen sekaligus pengukur kinerja (Otley, 2021). Tantangan muncul saat tidak ada keselarasan antara kantor pusat dan unit cabang, yang dapat memicu manipulasi (Mahenthiran & Kasper, 2020). Pendekatan beyond budgeting atau rolling forecast dipandang membantu perusahaan lebih adaptif, asalkan tetap diiringi disiplin pelaporan.

Partisipasi penganggaran

Sejauh mana bawahan berperan dalam proses penyusunan anggaran, termasuk masukan hingga penetapan target (Chenhall & Moers, 2015). Partisipasi ini dapat meningkatkan komitmen dan menciptakan komunikasi dua arah, sehingga meminimalkan kesalahan persepsi tentang tujuan organisasi (Han, 2022). Pada perusahaan berbasis kinerja, partisipasi penganggaran sering digunakan untuk membangun komitmen tim (Merchant, 2017). Namun, efektivitas partisipasi sangat bergantung pada kontrol atasan; jika kontrol lemah, partisipasi malah berpotensi dimanfaatkan untuk membuat senjangan (Shields & Young, 1993). Efektivitas partisipasi juga dipengaruhi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan persepsi keadilan (Zhao, 2020).

Komitmen Organisasi

Tingkat keterikatan individu terhadap organisasi, baik secara emosional, moral, maupun praktis. Komitmen organisasi terdiri dari affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment (Meyer & Allen, 2005). Dalam penyusunan anggaran, manajer dengan affective commitment tinggi cenderung menyusun target realistis dan menekan peluang munculnya senjangan anggaran (Setiyanto, 2011). Komitmen organisasi juga berfungsi sebagai penahan dampak negatif dari tekanan target maupun ketidakpastian lingkungan (Zhou & He, 2023).

Asimetri Informasi

Salah satu pihak memiliki informasi yang lebih baik daripada pihak lain dalam proses pengambilan keputusan (Liang & Zheng, 2020). Pada penganggaran, bawahan biasanya memiliki informasi mendalam tentang operasi sehari-hari, sedangkan atasan memiliki informasi lebih strategis, menciptakan ketidakseimbangan informasi yang bisa membuka celah munculnya senjangan anggaran (Young, 1985). Asimetri ini lebih besar pada perusahaan yang terdesentralisasi atau multi-cabang (Mahenthiran & Kasper, 2020). Untuk menekan risiko tersebut, perusahaan umumnya menerapkan pelaporan real-time, benchmarking, atau dasbor kinerja lintas unit (Wang, 2021).

Gaya Kepemimpinan

seorang atasan mendorong pencapaian tujuan organisasi. Fiedler (2021) membagi gaya kepemimpinan menjadi orientasi hubungan dan orientasi tugas. Pemimpin berorientasi hubungan biasanya menciptakan lingkungan kerja yang hangat, sedangkan pemimpin berorientasi tugas fokus pada pencapaian target. Efektivitas gaya kepemimpinan juga bergantung pada budaya organisasi, kompleksitas tugas, dan kematangan tim (Zhang, 2021). Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan interpersonal cenderung lebih toleran pada praktik senjangan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan berbasis target akan lebih ketat dalam mengawasi pelaksanaan anggaran (Peng & Wei, 2022).

Ketidakpastian Lingkungan

kondisi di mana organisasi menghadapi dinamika yang sulit diprediksi, seperti perubahan kebijakan atau kondisi ekonomi yang fluktuatif (Gregso, 2004). Dalam situasi lingkungan tidak stabil, partisipasi anggaran dapat membantu organisasi meningkatkan adaptasi dan fleksibilitas, tetapi juga dapat membuka peluang munculnya senjangan anggaran tergantung budaya organisasi dan tingkat asimetri informasi (Rizqi, 2021). Ketidakpastian

lingkungan sendiri sering diperkuat oleh lemahnya komitmen organisasi sehingga berdampak lebih besar pada pembentukan senjangan anggaran (Putra, 2024).

Senjangan Anggaran

Tindakan bawahan mengecilkan target kinerja atau melebihi biaya agar target terlihat tercapai dengan mudah (Young, 2005). Senjangan muncul karena adanya kepentingan pribadi, konflik tujuan, ketidakpastian kinerja, dan informasi asimetri (Eisenhardt & Stevens, 2004). Jika kinerja dinilai hanya dari pencapaian anggaran, bawahan cenderung mengatur standar yang terlalu rendah agar memudahkan evaluasi (Schiff & Lewin, 2007). Partisipasi dalam penganggaran dapat menekan praktik ini, terutama jika didukung gaya kepemimpinan partisipatif dan hubungan interpersonal yang baik (Jasimee & Blanco, 2023; Wafiroh, 2020). Namun, jika individu lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan organisasi, partisipasi justru bisa dijadikan alat untuk menciptakan senjangan anggaran (Nouri & Parker, 2004).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan berbagai tingkatan manajemen untuk meningkatkan akurasi, efisiensi, dan akuntabilitas. Namun, partisipasi yang tidak diimbangi mekanisme kontrol memadai justru berpotensi menciptakan senjangan anggaran, yaitu kondisi ketika manajer sengaja menyusun anggaran kurang realistis agar target lebih mudah dicapai (Agustina & Handayani, 2022). Fenomena ini terjadi ketika partisipan menyalahgunakan kewenangan dengan menganggarkan pendapatan lebih rendah atau biaya lebih tinggi untuk keuntungan pribadi (Sujana, 2009; Kartika, 2010). Dengan demikian, meskipun partisipasi anggaran mendukung transparansi dan rasa memiliki, dalam praktiknya tetap berpotensi meningkatkan slack terutama pada organisasi yang lemah dalam pengawasan.

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap tujuan organisasi. Individu dengan komitmen tinggi cenderung menyusun anggaran lebih jujur dan realistis karena berorientasi pada keberhasilan jangka panjang, bukan hanya kepentingan pribadi (Pramesti & Rohman, 2021). Komitmen yang kuat mampu menurunkan kecenderungan individu menciptakan budgetary slack, sebaliknya individu berkomitmen rendah berpotensi memanfaatkan peluang partisipasi untuk tujuan pribadi (Surya & Aini, 2022; Tanpaty & Radianto, 2007). Oleh karena itu, komitmen organisasi diharapkan memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran.

H2: Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Gaya kepemimpinan memengaruhi sejauh mana partisipasi anggaran dapat menekan atau malah memperbesar senjangan. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan interpersonal cenderung menciptakan ruang partisipasi lebih luas, tetapi dalam beberapa kondisi justru tidak efektif menekan slack ketika orientasi individu lebih kuat pada kepentingan pribadi (Al-Jasimee & Blanco, 2023). Sebaliknya, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan fokus pencapaian target realistis cenderung lebih efektif menekan praktik senjangan (Islami & Nurcahyo, 2022). Berdasarkan teori kontingensi, gaya kepemimpinan berpotensi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran.

H4: Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran.

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderasi

Ketidakpastian lingkungan, seperti perubahan regulasi, fluktuasi pasar, atau dinamika ekonomi, dapat meningkatkan kompleksitas penyusunan anggaran (Puspita & Darmawan, 2021). Dalam situasi penuh ketidakpastian, partisipasi anggaran bisa menjadi alat adaptasi organisasi, tetapi juga berpotensi menciptakan senjangan ketika manajer memasukkan cadangan tersembunyi sebagai proteksi risiko (Nugroho & Pratama, 2022). Teori kontingensi menyebut bahwa efektivitas partisipasi bergantung pada kesesuaian praktik dengan kondisi lingkungan organisasi (Alamsyah & Putri, 2023). Ketidakpastian lingkungan diprediksi akan memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran.

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

C. METODE PENELITIAN

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada perusahaan penelitian BOI Research yang terdiri dari 50 orang. Penentuan sampel di dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling (pengambilan sampel bertujuan) yaitu penetapan sampel didasarkan pada kriteria tertentu. Sampel dari penelitian ini yaitu sebanyak 36 orang dengan pemimpin level atas dan yang dianggap memiliki peran secara langsung terhadap keputusan penganggaran

JENIS DAN SUMBER DATA

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang memiliki makna dan data tersebut didapatkan dari responden yang mengisi kuesioner yang disebar ke populasi.

METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode survei menggunakan kuesioner terstruktur. Instrumen kuesioner disebar kepada responden yang berasal dari perusahaan terkait. Kuesioner terdiri atas enam bagian sebagai berikut. 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.

Pengukuran kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert lima poin dengan lima penentuan skor yaitu:

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

DEFINISI DAN PENGUKURAN VARIABEL

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

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Deskripsi responden penelitian ini mengenai jenis kelamin, pendidikan terakhir, serta lama bekerja di instansi yang turut berpartisipasi dalam penelitian ini dapat disajikan dalam table

Tabel 1 Karakteristik Responden

No	Kategori	Frekuensi
1	Jumlah responden	26
2	Jenis kelamin - Pria	14
3	Jenis kelamin - Wanita	12
4	Pendidikan - Bahasa/SMA	6
5	Pendidikan - Manajemen/S1	5
6	Pendidikan - Teknik/S2	5
7	Pendidikan - Akuntansi/S1	3
8	Pendidikan - Hukum/S1	2
9	Pendidikan - S2 Business	1
10	Pendidikan - Manajemen Keuangan/S1	1
11	Pendidikan - Sosiologi/S1	2
12	Pendidikan - Komunikasi/S1	1
13	Masa kerja <1 tahun	7
14	Masa kerja - 1 tahun	4
15	Masa kerja 3-5 tahun	9
16	Masa kerja >5 tahun	6

ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF

Statistik deskriptif diaplikasikan untuk menyajikan karakteristik data melalui perhitungan nilai terendah, nilai tertinggi, rerata (*mean*), serta standar deviasi.

Tabel 2 Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Stastics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
constant	104	1.00	5.00	3.8846	1.01740
X	104	1.00	5.00	3.8846	1.31842
Z1	104	1.00	5.00	3.5962	1.18456

Z2	104	1.00	5.00	3.6827	1.48527
Z3	104	1.00	5.00	3.5385	1.29916
Z4	104	1.00	5.00	3.6442	1.21414

Keterangan: variabel dependen: constant/Y (senjangan anggaran), variabel independen: X (partisipasi anggaran), variabel moderasi: Z1 (komitmen organisasi), Z2 (asimetri informasi), Z3 (gaya kepemimpinan), Z4 (ketidakpastian lingkungan)

Sumber: Data Olahan 2025

UJI ASUMSI KLASIK

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan metode Corrected Item-Total Correlation, di mana setiap butir pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi terhadap total skor lebih besar dari 0,30 (Ghozali, 2021).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam kuesioner agar tetap stabil bila dilakukan pengukuran berulang. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Menurut Ghozali (2021), instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60. Dari hasil pengujian menggunakan SPSS, diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan reliabel. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

	N	%
Valid	26	100
Excluded	0	0
Total	26	100

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	26

Tabel 3. Analisis Statistik Deskriptif

Sumber: Data olahan, 2025

Nilai yang dihasilkan setelah dilakukan pemrosesan data adalah hasil berada di atas ambang batas minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki reliabilitas yang baik. Artinya, item-item dalam kuesioner konsisten dalam mengukur variabel yang sama.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Uji Coefficient of Determination (R Square)a

Pengujian R Square (koefisien determinasi) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen secara simultan dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil output yang ditunjukkan dalam tabel Model Summary, diperoleh nilai R

Square sebesar 0.262. Nilai ini mengindikasikan bahwa 26.2% variasi senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh lima variabel independen dalam model ini, yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan. Sementara itu, 73.8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Tabel 4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,511	0,262	0,224	0,89630

Sumber: Data olahan, 2024

Uji Effect Size (F^2)

Selaras dengan konseptualisasi yang dipaparkan Ghazali (2018), determinasi terhadap potensi model regresi untuk mengeksplanasi varians variabel terikat dapat direalisasikan dengan penerapan koefisien determinasi sebagai indikator evaluatif. Dapat diformulasikan bahwa estimasi yang kredibel terkait dinamika variabel terikat akan dikontribusikan oleh variabel-variabel bebas apabila nilai *Adjusted R²* memperlihatkan trajektori peningkatan menuju nilai 1.

Tabel 5 Effect Size (F Square)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	27.892	5	5.578	6.944	<.001
Residual	78.724	98	.803		
Total	106.615	103			

Tabel 8 Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik t)

	B	Sig.	$\alpha = 5\%$	Keterangan
1	(constant)	1.978	<.001	
	X	-.005	.951	> Tidak Terdukung
	Z1	-.007	.933	> Tidak Terdukung
	Z2	.004	.956	< Tidak Terdukung
	Z3	.264	<.00	< Terdukung
	Z4	.275	1	< Terdukung
		<.00		
		1		

Keterangan: variabel dependen: constant/Y (senjangan anggaran), variabel independen: X (partisipasi anggaran), variabel moderasi: Z1 (komitmen organisasi), Z2 (asimetri informasi), Z3 (gaya kepemimpinan), Z4 (ketidakpastian lingkungan)

Sumber: Data olahan, 2025

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**a. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran ($\beta = -0,005$, $p = 0,951$). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran tidak secara langsung memengaruhi terbentuknya budgetary slack. Temuan ini sejalan dengan penelitian terkini yang menyatakan bahwa partisipasi tanpa dukungan aspek kepemimpinan atau interaksi struktural tidak cukup memicu terjadinya budgetary slack (Asmara et al., 2022). Dengan demikian, hasil ini mengonfirmasi kajian Agung (2024) yang menegaskan bahwa partisipasi sebagai variabel tunggal tidak memadai untuk menjelaskan fenomena slack tanpa mempertimbangkan faktor moderasi.

b. Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Analisis interaksi antara partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi menunjukkan koefisien yang tidak signifikan ($\beta = -0,007$, $p = 0,933$). Artinya, komitmen pegawai terhadap organisasi tidak memperkuat maupun melemahkan hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran. Temuan ini berbeda dengan sebagian penelitian sebelumnya, tetapi mendukung model moderasi dalam yang menyebutkan bahwa efek komitmen organisasi akan lemah apabila tidak didukung variabel struktural atau budaya organisasi yang memadai (Putra, 2024).

c. Peran Asimetri Informasi sebagai Variabel Moderasi

Hasil interaksi antara partisipasi penganggaran dan asimetri informasi juga tidak signifikan ($\beta = 0,004$, $p = 0,956$), yang menunjukkan bahwa kesenjangan informasi antara atasan dan bawahan tidak memperkuat hubungan partisipasi terhadap slack. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa asimetri informasi hanya efektif sebagai variabel moderasi apabila didukung oleh kematangan target dan kejelasan tujuan (Anjeliassi et al., 2024). Secara umum, variabel ini masih menunjukkan inkonsistensi temuan dalam literatur kontemporer.

d. Peran Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Interaksi antara gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran menunjukkan koefisien yang signifikan ($\beta = 0,264$, $p < 0,001$), mendukung hipotesis H4. Gaya kepemimpinan terbukti memperkuat pengaruh partisipasi terhadap senjangan anggaran. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran moderasi signifikan dalam pembentukan budgetary slack (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2023). Dengan demikian, peran gaya kepemimpinan menjadi relevan dalam memperhatikan aspek budaya, struktur, dan komunikasi di dalam proses penganggaran.

e. Peran Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderasi

Interaksi antara partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan juga menunjukkan signifikansi ($\beta = 0,275$, $p < 0,001$), mengindikasikan bahwa dalam kondisi lingkungan eksternal yang tidak stabil, partisipasi justru meningkatkan kemungkinan terbentuknya slack. Temuan ini mendukung kajian yang menegaskan peran penting ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi efek partisipasi terhadap senjangan anggaran (Asmara et al., 2022). Ketidakpastian pasar dan regulasi yang tinggi mendorong pegawai bersikap lebih hati-hati dan cenderung menyiapkan cadangan atau slack dalam penyusunan anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN**Simpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi penganggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran, menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam

proses penyusunan anggaran, tanpa dukungan faktor lain, tidak secara otomatis menciptakan peluang terjadinya budgetary slack. Komitmen organisasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran, yang mengindikasikan bahwa loyalitas atau kesetiaan pegawai belum mampu memperkuat efek partisipasi dalam mencegah slack. Demikian pula, asimetri informasi tidak berperan sebagai variabel moderasi, kemungkinan disebabkan oleh sistem komunikasi internal dan pengawasan yang cukup terbuka dalam organisasi.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan berperan signifikan dalam memoderasi hubungan partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran, memperkuat temuan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu memperbesar efek partisipasi terhadap kecenderungan slack. Ketidakpastian lingkungan juga terbukti menjadi moderator yang signifikan, di mana kondisi eksternal yang tidak stabil mendorong organisasi untuk menyiapkan slack sebagai bentuk mitigasi risiko.

Saran

Penelitian mendatang disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi senjangan anggaran, seperti politik organisasi, ambiguitas peran, atau tekanan kinerja. Penggunaan ukuran sampel yang lebih besar dan variasi metode, misalnya wawancara mendalam atau observasi langsung, juga direkomendasikan untuk melengkapi data kuantitatif berbasis kuesioner. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pembentukan budgetary slack dalam proses penyusunan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H. L. dan J. L. Perry. (1981) "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 26. pp. 1-14.
- B 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, Partisipasi Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran." Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Han, L. (2022). "The Role of Participative Budgeting in Organizational Control and Performance." *Asian Journal of Business and Management*, 10(2), 134–148.
- Hope, J., & Fraser, R. (2023). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.. <https://doi.org/10.1080/00014788.1996.9729510>
- Ikhsan, Arfan dan Ana. (2007) "Pengaruh Partispasi Anggggaran Terhadap Senjangan Anggggaran Dengan Menggunakan 5 Variabel Pemoderasi," *Symposium Nasional Akuntansi X Makasar*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," *Journal of Financial Economics*
- Kartika, Andi. (2010) "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang)," *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(1), h: 39–60.
- Latuheru, Belianus Patria. (2006) "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)," *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 5, No. 1, April 2006: 24-38
- Mowday, R., R. Steers, dan L. Porter. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior* 14. pp. 224-247.
- Nafarin, M. (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Noviawati, Ika. (2014) “Pengaruh Locus of Control, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Kepercayaan Terhadap Senjangan Anggaran,” Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Satya Wacana Salatiga.
- Nugroho, P., & Pratama, D. (2022). “Efektivitas Partisipasi Anggaran di Tengah Ketidakpastian Ekonomi: Studi Empiris pada Sektor Industri Kreatif.” *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 77–90.
- Perdana, K.W. dan Gerianta Wirawan Yasa. (2017) “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Budgetary Slack dengan Komitmen Organisasi dan Etika Sebagai Variabel Moderasi,” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(3), h: 2346–2372.
- Putra, A. R., & Santoso, D. (2022). “Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Peran Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi.” *Jurnal Akuntansi & Ekonomi*, 7(1), 25–35.
- Rosalina. (2012) “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) Dengan Informasi Asimetri, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Dumai),” Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau
- Shapiro, S. (2005). “Agency Theory.” *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263–284.