PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Empiris Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)

TESIS

NANDA SAPUTRA PRATAMA

NIM. B2091231013

PROGAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2025

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Empiris Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)

TESIS

NANDA SAPUTRA PRATAMA

NIM. B2091231013

PROGAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama	:	Nanda Saputra Pratama
NIM	:	B2091231013
Jurusan	:	Akuntansi
Program Studi	:	Magister Akuntansi
Konsentrasi	:	Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis	:	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir)

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Tesis dengan judul tersebut di atas.

Pontianak, Februari 2025



Nanda Saputra Pratama
NIM. B2091231013

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Nanda Saputra Pratama
NIM	:	B2091231013
Konsentrasi	:	Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis	:	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat).

Dengan ini menyatakan sebenar-benarnya bahwa seluruh isi tesis saya adalah murni hasil karya saya pribadi, tanpa menjiplak tulisan karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata tulisan saya ini menjiplak hasil karya tulisan orang lain, maka saya bersedia **digugurkan hak saya menyandang gelar Magister Akuntansi**.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, untuk dapat dipertanggungjawabkan.

Pontianak, Februari 2025



Nanda Saputra Pratama
NIM. B2091231013

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul:

Pengaruh Pertisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat).

ini diajukan oleh:

Nama	:	Nanda Saputra Pratama
NIM	:	B2091231013
Jurusan	:	Akuntansi
Program Studi	:	Magister Akuntansi
Konsentrasi	:	Akuntansi Sektor Publik
Tanggal Ujian	:	19 Februari 2025

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam ujian Tesis dan Komprehensif untuk memenuhi gelar Magister.

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing I	Umiaty Hamzani, SE, M.Com, Ph.D NIP. 198012182003122001	13/3-25	
Pembimbing II	Ira Grania Mustika, SE, MM, Ak NIP. 196911151996032002	11/3-25	
Penguji I	Dr. Muhsin, SE, M.Si, Ak, CA, CPA, AseanCPA NIP. 197210012006041001	7/3-'25	
Penguji II	Syarif M. Helmi, SE, M.Ak, Ak, CA, CPA NIP. 197805172005011003	9/3-25	

Pontianak, Maret 2025
Mengetahui
Koordinator Program Studi
Magister Akuntansi FEB UNTAN

Elok Heniwati, SE, M.Si, Ak, Ph.D, CA
NIP. 197402122000122001

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhana Wa Ta'ala atas rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)".**

Penulisan tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis guna menyelesaikan pendidikan S-2 pada program studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Tanjungpura Pontianak. Dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini, penulis telah menerima berbagai bantuan, dukungan, bimbingan, serta dorongan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak, Bapak Prof. Dr. Garuda Wiko, S.H., M.Si.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak, Ibu Dr. Barkah, S.E., M.Si.
3. Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Ibu Dr. Nella Yantiana, MM, Ak, CA, CMA, CPA.
4. Ketua Prodi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Ibu Elok Heniwati, S.E., M.Si, Ak, Ph.D, CA.
5. Sekertaris Prodi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Bapak Syarif M. Helmi, SE,M.Ak, Ak, CA, CPA.
6. Dosen Pembimbing Akademik dan Pembimbing Pertama, Ibu Umiaty Hamzani, S.E., M.Com, Ph.D yang telah memberi petunjuk, dukungan, bimbingan dan nasehat dalam penyusunan tesis ini.

7. Dosen Pembimbing Kedua, ya Ibu Ira Grania Mustika, S.E., MM., Ak yang telah memberi petunjuk, dukungan, bimbingan dan nasehat dalam penyusunan tesis ini.
8. Dosen penguji pertama, Bapak Dr. Muhsin, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA., AseanCPA., CIM yang telah memberikan saran dan kritik konstruktif untuk perbaikan tesis ini.
9. Dosen Penguji kedua, Bapak H. Rudy Kurniawan, S.E., M.Sc., Ak., CA yang telah memberikan saran dan kritik konstruktif untuk perbaikan tesis ini.
10. Seluruh Dosen Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan.
11. Para Staf Akademik, Tata Usaha, dan Staf Perpustakaan serta semua pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, yang telah banyak membantu selama proses perkuliahan sampai pada penyelesaian tesis ini.
12. Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang telah memberikan izin dan dukungan penuh terhadap pelaksanaan penelitian ini.
13. Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang telah memberikan izin dan dukungan terhadap penulis.
14. Kedua Orang Tua saya, Bapak April Jambak Rahimahullah dan Ibu Sukawati Rahimahallah yang telah banyak mendukung dengan doa dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat menyelesaikan pendidikan S-2 di Magister Akuntansi Universitas Tanjungpura.
15. Istri saya, Desty Lawita Sufriany dan anak-anak, Azzahra Zharfa Safita Pratama, Shanum Zharfa Safitha Pratama dan Aisyah Zharfa Safitha Pratama atas dukungan, doa, dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat menyelesaikan pendidikan S-2 di Magister Akuntansi Universitas Tanjungpura.
16. Saudara saya, Anna Delina Pujiati dan Togardo Amanta atas dukungan, doa, dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat menyelesaikan pendidikan S-2 di Magister Akuntansi Universitas Tanjungpura.

17. Teman-teman mahasiswa Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura angkatan XIX, atas persahabatan yang penuh rasa kekeluargaan, serta sumbangan pikiran dan pengalaman yang berharga selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
18. Pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah turut memberikan bantuan dan kontribusi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan ketulusan dan kerendahan hati, penulis mengakui keterbatasan tulisan ini dan menyadari pula bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta para akademisi.

Pontianak, Februari 2025

Penulis
Nanda Saputra Pratama

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui survei kuesioner dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan diukur menggunakan skala *likert.* Sampel dalam penelitian ini sebanyak 92 responden dari 22 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dimana responden terdiri dari Pejabat Eselon III, Pejabat Eselon IV dan Pejabat Fungsional. Metode analisis data diuji dengan menggunakan aplikasi WarpPLS versi 8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Senjangan Anggaran.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Senjangan Anggaran, Gaya Kepemimpinan.

ABSTRACT

This study aims to test and analyze the effect of budget participation, organizational commitment, and job characteristics on budgetary slack with leadership style as the moderating variable. This study is a quantitative study using primary data collected through a questionnaire survey using purposive sampling techniques and measured using a Likert scale. The sample in this study was 92 respondents from 22 Regional Work Units (SKPD) within the West Kalimantan Provincial Government where respondents consisted of Echelon III Officials, Echelon IV Officials and Functional Officials. The data analysis method was tested using the WarpPLS version 8 application. The results show that Budget Participation, Organizational Commitment, and Job Characteristics had a positive and significant effect on Budgetary Slack and Leadership Style was able to moderate the effect of Budget Participation, Organizational Commitment, and Job Characteristics on Budgetary Slack.

Keywords: Budget Participation, Organizational Commitment, Job Characteristics, Budgetary Slack, Leadership Style.

Pengaruh Partisipasi Anggaran,
Komitmen Organisasi, Dan Karakteristik Pekerjaan
Terhadap Senjangan Anggaran
Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi
(Studi Empiris Pada SKPD
di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)

RINGKASAN

1. Latar Belakang dan Tujuan Penelitian

Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang transparan dan berkualitas kepada masyarakat. Dalam mencapai taraget kinerja tersebut, anggaran berperan sebagai alat utama untuk menggerakkan roda pemerintahan dan mengukur efektivitas kebijakan. Selain berfungsi sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan instrumen pengawasan dan evaluasi kinerja. Pemerintah secara rutin menyusun anggaran tahunan yang ditetapkan melalui peraturan daerah untuk memastikan pengelolaan keuangan yang efisien dan efektif.

Namun, dalam praktiknya, penyerapan anggaran sering mengalami kendala, seperti fenomena *slow and backloaded*, di mana realisasi anggaran cenderung rendah di awal tahun dan meningkat drastis menjelang akhir tahun. Hal ini menyebabkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan program dan menghambat pencapaian tujuan pembangunan. Data dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menunjukkan bahwa selama periode 2015-2023, realisasi anggaran belanja belum mencapai 100%, sementara pendapatan pada beberapa tahun tertentu juga tidak memenuhi target, yang mencerminkan adanya potensi senjangan anggaran.

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap senjangan anggaran adalah proses penyusunannya. Partisipasi aktif dari pejabat yang bertanggung jawab dalam perencanaan anggaran sangat penting untuk mengurangi kecenderungan manipulasi target keuangan demi kepentingan individu atau kelompok tertentu. Selain itu, komitmen organisasi juga berperan dalam menentukan sejauh mana individu dalam organisasi mendukung tujuan yang telah ditetapkan. Manajer

yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran dibandingkan dengan mereka yang hanya berorientasi pada pencapaian pribadi.

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya mendorong perlunya studi lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan fokus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **"Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran, Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada SKPD Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat)".**

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Senjangan Anggaran dengan dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer menggunakan kuisioner dengan skala likert dimana Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 92 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melaksanakan fungsi penyusunan anggaran di 22 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Adapun kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah Pejabat Eselon 3 (tiga), Pejabat Eselon 4 (empat), dan staf ASN yang terlibat dalam proses penganggaran di seluruh SKPD.

3. Hasil Penelitian

1. Variabel partisipasi anggaran (X1) terhadap senjangan anggaran memiliki nilai *path coefisien* sebesar 0.490 dan *P-Value* yang kurang dari 0.001. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran karena nilai P-value < 0,5 sehingga H1: Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran diterima.
2. Variabel komitmen organisasi (X2) terhadap senjangan anggaran memiliki nilai *path coefisien* sebesar 0.657 dan *P-Value* yang kurang dari 0.001. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran karena nilai P-value < 0,5 sehingga H2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran diterima.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran dengan Path Coeffisients 0,660 dan P-value < 0.001 sehingga H3: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran diterima.
4. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran dengan Path Coeffisients 0.258 dan P-value 0.005. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar hubungan antara variabel lain namun gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sehingga H4: Gaya Kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran diterima.
5. Gaya kepemimpinan juga mampu memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan senjangan anggaran dengan Path Coeffisients 0.414 dan P-value < 0.001. Dengan nilai yang signifikan ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berperan besar dalam memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran sehingga H5: Gaya Kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh

Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran diterima.

6. Gaya kepemimpinan juga mampu memoderasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan senjangan anggaran dengan Path Coeffisients 0.432 dan P-value < 0.001. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat memperkuat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran sehingga H6: Gaya Kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Senjangan Anggaran diterima.

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitan ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan senjangan anggaran karena adanya perbedaan kepentingan antar pihak, sesuai dengan teori keagenan yang menyoroti asimetri informasi antara prinsipal dan agen. Oleh karena itu, kompetensi dalam pengelolaan anggaran menjadi faktor penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam penyusunan anggaran.
2. Komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Komitmen yang tinggi dapat mengurangi asimetri informasi dan memastikan keselarasan tujuan antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya komitmen yang kuat, penyusunan anggaran lebih cenderung dilakukan secara bertanggung jawab dan transparan, sehingga dapat mengurangi potensi senjangan anggaran.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran. Faktor seperti variasi keterampilan, otonomi, dan umpan balik yang baik dapat meningkatkan kinerja dalam penyusunan anggaran. Pegawai yang memahami dampak pekerjaannya terhadap organisasi cenderung menghindari praktik yang dapat menimbulkan senjangan anggaran.

4. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih efektif dalam sektor publik seperti pemerintahan daerah. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung penyusunan anggaran yang realistis dan akuntabel.
5. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan komitmen yang tinggi akan mengarah pada kinerja yang lebih baik, mengurangi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran, dan memastikan bahwa anggaran disusun untuk tujuan yang lebih besar dan sesuai dengan nilai organisasi.
6. Gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, mendukung, terbuka, dan humanis dapat memperkuat hubungan antara karakteristik pekerjaan dan pengelolaan anggaran, sehingga pegawai dapat memanfaatkan kemampuan mereka secara optimal.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada 92 responden dari 22 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Oleh karena itu, saran untuk penelitian berikutnya adalah memperluas jumlah sampel dan cakupan penelitian, sehingga dapat mencakup lebih banyak SKPD. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai dinamika pengelolaan anggaran di tingkat pemerintah daerah secara umum.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dan cakupan penelitian kepada Gubernur, Sekretaris Daerah dan Pejabat Eselon II (Kepala

Badan/Dinas/Biro) sehingga mendapatkan jawaban yang lebih akurat terkait dengan variabel yang di teliti.

3. Data dalam penelitian ini hanya diperoleh melalui kuesioner yang mengandalkan persepsi dan tanggapan subjektif responden, sehingga terdapat kemungkinan bias. Untuk meminimalkan bias, penelitian mendatang dapat 82 menggunakan metode pengumpulan data yang beragam, seperti wawancara mendalam, observasi langsung, atau analisis dokumen keuangan. Kombinasi metode ini dapat meningkatkan validitas dan keandalan data, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND JOB CHARACTERISTICS ON BUDGETARY SLACKS WITH LEADERSHIP STYLE AS THE MODERATING VARIABLE

(Empirical Study on Regional Work Units in the West Kalimantan Provincial Government)

SUMMARY

1. Background and Purpose of the Study

The government has a responsibility to provide transparent and high-quality services to the public. In achieving these performance targets, the budget serves as a primary tool to drive governmental operations and assess policy effectiveness. Beyond functioning as a financial plan, the budget also acts as an instrument for oversight and performance evaluation. The government routinely prepares an annual budget, which is enacted through regional regulations to ensure efficient and effective financial management.

However, in practice, budget absorption often encounters challenges, such as the phenomenon of "slow and backloaded" execution, where budget realization tends to be low at the beginning of the year and rises sharply towards the end. This imbalance in program implementation hinders the achievement of development objectives. Data from the Provincial Government of West Kalimantan indicate that during the 2015–2023 period, budget expenditure realization had not reached 100%, while revenue in certain years also fell short of the target, reflecting the potential for a budgetary slack.

One of the contributing factors to this budgetary slack is the budgeting process itself. Active participation from officials responsible for budget planning is crucial in reducing the tendency to manipulate financial targets for individual or group interests. Additionally, organizational commitment plays a key role in determining the extent to which individuals within an organization support the established objectives. Managers with high commitment levels tend

to be more responsible in budget preparation compared to those who are primarily focused on personal achievements.

Several studies have reported inconsistent findings regarding the factors influencing budgetary slack. These variations in previous research findings highlight the need for further investigation. Therefore, this study focuses on Regional Work Units (SKPD) within the Provincial Government of West Kalimantan. The research aims to analyze **" The Effect Of Budget Participation, Organizational Commitment, And Job Characteristics On Budgetary Slacks With Leadership Style As The Moderating Variable (Empirical Study On Regional Work Units In The West Kalimantan Provincial Government)**

2. Reseach Methods

This study employs a quantitative research approach with a causal design to analyze the cause-and-effect relationships among the examined variables, namely the influence of Budget Participation, Organizational Commitment, and Job Characteristics on Budgetary slack, with Leadership Style as a moderating variable. The research is conducted across all Regional Work Units (SKPD) within the Provincial Government of West Kalimantan.

The data used in this study consists of primary data collected through questionnaires utilizing a Likert scale. The population comprises 92 Civil Servants (ASN) responsible for budget preparation across 22 Regional Work Units (SKPD) within the Provincial Government of West Kalimantan. The sample is selected using a purposive sampling method. The criteria for the selected sample include Echelon 3 officials, Echelon 4 officials, and ASN staff involved in the budgeting process across all SKPDs.

3. Reseach Result

1. The budget participation variable (X1) has a path coefficient of 0.490 and a P-value of less than 0.001. This indicates that budget participation has a positive effect on budgetary slack, as the P-value is less than 0.05. Therefore, **H1: Budget Participation has a positive and significant effect on Budgetary Slack** is accepted.
2. The organizational commitment variable (X2) has a path coefficient of 0.657 and a P-value of less than 0.001. This suggests that organizational commitment has a positive and significant effect on budgetary slack, as the P-value is less than 0.05. Consequently, **H2: Organizational Commitment has a positive and significant effect on Budgetary Slack** is accepted.
3. Job characteristics significantly influence budgetary slack, with a path coefficient of 0.660 and a P-value of less than 0.001. Therefore, **H3: Job Characteristics have a significant effect on Budgetary Slack** is accepted.
4. Leadership style moderates the relationship between budget participation and budgetary slack, with a path coefficient of 0.258 and a P-value of 0.005. Although its effect is not as strong as the relationships among other variables, leadership style plays an important role in strengthening or weakening the relationship between budget participation and budgetary slack. Thus, **H4: Leadership Style moderates the effect of Budget Participation on Budgetary Slack** is accepted.
5. Leadership style also moderates the relationship between organizational commitment and budgetary slack, with a path coefficient of 0.414 and a P-value of less than 0.001. Given this significant value, it can be concluded that leadership style plays a crucial role in strengthening the effect of organizational commitment on budgetary slack. Therefore, **H5: Leadership Style moderates the effect of Organizational Commitment on Budgetary Slack** is accepted.

6. Leadership style also moderates the relationship between job characteristics and budgetary slack, with a path coefficient of 0.432 and a P-value of less than 0.001. This indicates that an effective leadership style can strengthen the influence of job characteristics on budgetary slack. Thus, **H6: Leadership Style moderates the effect of Job Characteristics on Budgetary Slack** is accepted.

4. Reseach Conclusion and Recommendation

The conclusions of this study are as follows:

1. Budget participation has a significant effect on budgetary slack. Active participation in budget preparation can increase budgetary slack due to differing interests among stakeholders, in line with agency theory, which highlights information asymmetry between principals and agents. Therefore, competency in budget management is a crucial factor in ensuring the effectiveness and efficiency of budget preparation.
2. Organizational commitment also has a significant effect on budgetary slack. High commitment levels can reduce information asymmetry and ensure goal alignment between leaders and subordinates. With strong commitment, budget preparation is more likely to be conducted responsibly and transparently, thereby reducing the potential for budgetary slack.
3. Job characteristics significantly influence budgetary slack. Factors such as skill variety, autonomy, and constructive feedback can enhance performance in budget preparation. Employees who understand the impact of their work on the organization are less likely to engage in practices that contribute to budgetary slack.
4. Leadership style moderates the effect of budget participation on budgetary slack. A participative leadership style is more effective in the public sector, particularly in regional governments. This leadership approach fosters trust and employee loyalty toward the organization and creates an environment conducive to realistic and accountable budget preparation.

5. Leadership style moderates the effect of organizational commitment on budgetary slack. Leadership that fosters high commitment leads to improved performance, reduces the likelihood of budgetary slack, and ensures that budgets are formulated for broader organizational goals aligned with its core values.
6. Leadership style moderates the effect of job characteristics on budgetary slack. A participative, supportive, open, and humanistic leadership style strengthens the relationship between job characteristics and budget management, enabling employees to fully utilize their skills and capabilities.

Based on the limitations of this study, the following recommendations are proposed:

1. This study was conducted with only 92 respondents from 22 Regional Work Units (SKPD) within the Provincial Government of West Kalimantan. Therefore, future research should expand the sample size and scope to include a greater number of SKPDs. This would provide a more representative depiction of budget management dynamics at the regional government level.
2. Future research could extend the sample and scope to include the Governor, Regional Secretary, and Echelon II officials (Heads of Agencies/Departments/Bureaus) to obtain more accurate responses regarding the variables studied.
3. The data in this study were collected solely through questionnaires, relying on respondents' perceptions and subjective responses, which may introduce potential bias. To minimize this bias, future research should incorporate diverse data collection methods such as in-depth interviews, direct observations, or financial document analysis. A combination of these methods would enhance data validity and reliability while providing a deeper understanding of the examined phenomenon.

DAFTAR ISI

Halaman

JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN iii
PENGESAHAN iv
UCAPAN TERIMAKASIH v
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
RINGKASAN x
SUMMARY xvi
DAFTAR ISI xxi
DAFTAR TABEL xxiv
DAFTAR GAMBAR xxv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Kontribusi Penelitian 7
1.4.1 Kontribusi Teoritis 8
1.4.2 Kontribusi Praktis 8
1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian 8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1 Landasan Teori 9
2.1.1 Teori Keagenan (Agency Theory) 9
2.1.2 Partisipasi Anggaran 10
2.1.3 Komitmen Organisasi 11
2.1.4 Karakteristik Pekerjaan 12
2.1.5 Gaya Kepemimpinan 13
2.1.6 Senjangan Anggaran 14

2.2 Kajian Empiris 15
2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian 29
2.3.1 Kerangka Konseptual 29
2.3.2 Hipotesis Penelitian 30
BAB III METODE PENELITIAN 35
3.1 Bentuk Penelitian 35
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 35
3.3 Data 35
3.4 Populasi dan Sampel 39
3.5 Variabel Penelitian 41
3.5.1 Variabel Dependen (Y) 41
3.5.2 Variabel Independen (X) 42
3.5.3 Variabel Moderasi (Z) 43
3.6 Metode Analisis 45
3.6.1 Statistik Deskriptif 45
3.6.2 Analisis *Partial Square* (PLS) 46
3.6.3 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) 46
3.6.4 Analisis Model Struktural (*Inner Model*) 48
3.6.5 Penilaian Uji Model *Overall Fit* 49
3.6.6 Uji Hipotesis 50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 51
4.1 Hasil Penelitian 51
4.1.1 Gambaran Umum Responden 51
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif 51
4.1.3 Validitas dan Realibilitas 61
4.1.4 Pengujian Inner Model 64
4.1.5 Uji Hipotesis 68
4.2 Pembahasan 71
4.2.1 Pengaruh Pertisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran 71

4.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran 73
4.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran 74
4.2.4 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran 76
4.2.5 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran 78
4.2.6 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran 79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 82
5.1 Kesimpulan 82
5.2 Keterbatasan Penelitian 84
5.3 Saran 84
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Ringkasan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja	2
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1	Daftar Pertanyaan Wawancara	36
Tabel 3.2	Populasi dan Sampel SKPD Provinsi Kalimantan Barat	40
Tabel 3.3	Tabel Operasi Variabel	44
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	52
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	53
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	53
Tabel 4.5	Statistik Deskriptif: Responden Berdasarkan Instansi	54
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif: Partisipasi Anggaran	56
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif: Komitmen Organisasi	57
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif: Karakteristik Pekerjaan	58
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif: Gaya Kepemimpinan	59
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif Senjangan Anggaran	60
Tabel 4.11	Combined Loadings and Cross Loading	61
Tabel 4.12	Avarage Variance Exctrated	63
Tabel 4.13	Cronbach’s Alpha Coefisients	64
Tabel 4.14	Konvergen Determinasi (R-Square)	64
Tabel 4.15	Relevansi Prediksi (Q-Square)	65
Tabel 4.16	Model Overall Fit	66
Tabel 4.17	Uji Hipotesis	69
Tabel 4.18	Ringkasan Hasil Hipotesis	70

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Agency Theory 10
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual 30
Gambar 4.1 Koefisient Path 68

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat serta mendorong pemerintah dengan memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas (Bunga *et al*, 2019). Untuk tercapainya target kinerja tersebut dengan cara menggunakan sarana yang ada, yaitu anggaran (Biswan dan Grafitanti 2021). Anggaran sendiri merupakan alat penggerak yang digunakan oleh pemerintah untuk menjalankan roda pemerintahan (Ramadhani dan Setiawan, 2019). Khasanah dan Kristanti (2020) dalam Faizah *et al* (2024) menyatakan anggaran menjadi alat untuk mengukur kemampuan pemerintah dalam melaksanakan berbagai aktivitas atau program yang menjadi prioritas daerah. Adapun Kenis (1979) mengungkapkan bahwa anggaran tidak hanya berupa rencana keuangan yang mempresentasikan sasaran belanja dan pendapatan tetapi juga merupakan alat pengawasan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi.

Pemerintah melalui Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 mengamanatkan bahwa pemerintah dalam mencapai tujuannya merancang anggaran secara rutin setahun sekali dan ditetapkan melalui peraturan daerah. Anggaran daerah merupakan rencana kerja pemerintah daerah yang dinyatakan dalam bentuk uang (rupiah) dalam satu periode tertentu (Mardiasmo, 2018) dalam Khasanah dan Kristanti, 2020). Menurut Nafarin (2007) dalam Harahap (2022) manfaat anggaran adalah untuk menghindari dan pembayaran yang kurang perlu serta anggaran juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan dan evaluasi kinerja. Menurut Nanang dan Yunita (2023) anggaran mempunyai fungsi sebagai sebuah alat perencanaan untuk mengindikasikan target yang akan dicapai oleh organisasi pemerintahan dalam kurun waktu tertentu.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran, pemerintah mengamanatkan pentingnya anggaran yang disusun sesuai dengan prinsip belanja berkualitas. Namun,

pemerintah sering mengalami kendala dalam penggunaan anggaran, yang dikenal dengan *slow and backloaded* atau penggunaan anggaran cenderung rendah diawal tahun dan menumpuk menjelang akhir tahun (Sitepu *et al*, 2024). Sehingga menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Suwarni, 2018). Anfujatin, (2016) dalam Ramadhani dan Setiawan, (2019) mengemukakan bahwa penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator yang menunjukkan keberhasilan program atau kebijakan yang telah dilakukan suatu pemerintah.

Tabel 1.1 Ringkasan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2015 hingga Tahun 2023

Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi	%
2015	Pendapatan	Rp. 4.356.568.958.341,00	Rp. 4.073.146.942.812,28	93,49
	Belanja	Rp. 4.416.169.668.102,77	Rp. 4.123.636.223.079,39	93,38
2016	Pendapatan	Rp. 4.636.577.225.666,00	Rp. 4.494.428.711.852,47	96,93
	Belanja	Rp. 4.635.688.655.160,66	Rp. 4.320.618.793.066,07	93,20
2017	Pendapatan	Rp. 5.324.755.788.000,00	Rp. 5.389.204.121.647,12	101,21
	Belanja	Rp. 5.407.654.501.695,06	Rp. 5.259.793.610.869,19	97,27
2018	Pendapatan	Rp. 5.319.255.507.127,00	Rp. 5.660.058.614.040,63	106,41
	Belanja	Rp. 5.443.385.507.127,00	Rp. 5.341.404.834.196,55	98,13
2019	Pendapatan	Rp. 5.899.219.616.674,00	Rp. 5.939.753.156.803,85	100,69
	Belanja	Rp. 6.214.125.824.705,77	Rp. 5.677.397.310.139,45	91,36
2020	Pendapatan	Rp. 5.799.686.674.152,69	Rp. 5.665.113.367.860,80	97,68
	Belanja	Rp. 6.326.948.813.848,86	Rp. 5.879.356.339.638,35	92,93
2021	Pendapatan	Rp. 6.435.002.621.090,00	Rp. 6.431.288.413.189,13	99,94
	Belanja	Rp. 6.693.021.789.008,00	Rp. 6.303.146.996.599,88	94,17
2022	Pendapatan	Rp. 5.658.492.045.088,00	Rp. 6.103.471.493.098,21	107,86
	Belanja	Rp. 4.799.011.537.385,00	Rp. 4.547.369.876.130,16	94,76
2023	Pendapatan	Rp. 6.385.550.463.868,00	Rp. 6.294.845.373.832,40	98,58
	Belanja	Rp. 5.570.336.552.741,00	Rp. 5.274.194.818.543,20	94,68

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Pendapan dan Belanja Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, 2024

Dari tabel ringkasan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat diatas dapat diketahui bahwa realisasi dari anggaran belanja mulai dari tahun anggaran 2015 hingga tahun anggaran 2023 tidak mencapai 100% serta dari tabel diatas juga dapat diketahui bahwa target pendapatan tidak mencapai 100% yaitu pada tahun anggaran 2015, 2016, 2020, dan 2023 sedangkan pada tahun anggaran 2017, 2018, 2019, dan 2022 realisasi pendapatan melebihi 100% dari target yang di tetapkan pemerintah. Kondisi tersebut menggambarkan adanya potensi mengarah pada senjangan anggaran.

Anggaran daerah disusun oleh pemerintah sebagai agen dan disahkan oleh legislatif sebagai prinsipal dan penilaian kinerja berdasarkan realisasi anggaran akan mendorong pemerintah untuk melakukan senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Irfan *et al*, 2016). Kesenjangan anggaran berawal dari proses perencanaan anggaran, dimana individu yang memiliki tanggung jawab dalam merumuskan anggaran berpotensi untuk melebihkan atau mengurangi pendapatan (Yuhertiana, 2005 dalam Dewi *et al*, 2022). Senjangan anggaran (*budget slack*) adalah perbedaan antara jumlah anggaran dan jumlah estimasi terbaik (Kalembang *et al,* 2018 dalam Wiyastuti *et al*, 2021). Senjangan anggaran ini muncul ketika manajer menetapkan target anggaran mereka di bawah estimasi terbaik mereka sehingga anggaran lebih mudah untuk dicapai (Gago et al, 2016; Rani, 2015; Irfan et al, 2016; dalam Sari, 2023). Chong dan Khudzir (2018) manajer dengan keinginan kuat untuk berprestasi cenderung menetapkan target anggaran yang mudah agar mendapatkan apresiasi atas pencapaian mereka. Seperti dapat dilihat pada tabel 1.1 pada Laporan Realisasi Anggaran khususnya pada anggaran pendapatan tahun 2017, 2018, 2019 dan tahun 2022 dimana realisasi pendapatan lebih dari 100% sehingga ada indikasi pegawai yang menetapkan target pendapatan dibawah estimasi terbaik sehingga target pendapatan mudah dicapai. Seperti yang diungkapkan oleh Halim dan Abdullah (2006) Sebaliknya untuk anggaran pendapatan, eksekutif cenderung mengusulkan target yang lebih rendah (asas minimal) agar ketika realisasi dilaksanakan, target tersebut lebih mudah dicapai.

Dalam proses penyusunan anggaran, diperlukan partisipasi secara aktif oleh manajer (Merchant, 1985). Lebih lanjut Cammann dalam Merchant (1985)

mengemukakan bahwa dengan adanya partisipasi dalam proses penganggaran dapat mengurangi sikap defensif. Nurfaizah, (2007) dalam Khasanah *et al*, (2020) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merujuk pada keterlibatan aparatur pemerintah daerah, yang mencakup sejauh mana mereka berperan dalam proses penganggaran dan implementasinya untuk merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran yang efektif terjadi ketika prosesnya melibatkan partisipasi dari anggota organisasi (Agustina & Suhaidar, 2018). Sehingga terwujudnya anggaran yang sesuai dengan keadaan di lapangan (Hati, 2019). Partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk membawa informasi yang dimiliki kedalam proses penyusunan anggaran sehingga mengarah pada capaian kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Young, 1985).

Menurut Nouri (1994) menyatakan komitmen organisasi dapat mempengaruhi senjangan anggaran. Griffin (2004) dalam Nurmaladita (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Manajer yang berkomitmen tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi seharusnya memiliki tingkat kecenderungan yang rendah untuk menciptakan senjangan anggaran karena mereka memahami dampak disfungsional senjangan anggaran terhadap organisasi (Nouri, 1994). Komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan (Wiratno *et al*, 2017).

Karakteristik pekerjaan adalah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang berfokus pada tugas dan tanggung jawab yang melekat pada pelaksanaan tugas serta kewajiban yang diberikan kepada pegawai (Robbins & Judge, 2014 dalam Puspitasari dan Murniati, 2023). Dimana kebanyakan orang akan lebih termotivasi untuk bekerja ditempat yang memberikan kepuasan secara intrinsik (Stoner dan Freeman, 2004 dalam Sugeng dan Amboningtyas, 2017). Sehingga selaras dengan pencapaian tujuan organisasi (Tamalero *et al*, 2012). Karakteristik pekerjaan perlu menjadi perhatian bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Elanain, 2008 dalam Tamalero *et al*, 2012). Selain itu,

Organisasi akan memperoleh dampak dengan adanya pekerjaan yang spesifik dan sesuai dengan kepasitas bawahan (Puspitasari dan Murniati, 2023).

Sebuah proses perencanaan atau penyusunan anggaran sangat terkait dengan beberapa faktor, salah satu faktor tersebut menurut Iksan dan Ishak (2005) dalam Widyaningsih (2011) adalah gaya kepemimpinan. Lebih lanjut Wahyudin Nor, (2007) dalam Widyaningsih (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Skidmore (1995) dalam Nurwahyuliningsih *et al*, (2022) menguraikan bahwa diperlukan pemimpin inovatif dalam pekerjaan administrasi untuk membantu pemimpin agar lebih memahami kondisi lingkungan sosial masyarakat.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran, namun terdapat perbedaan hasil**.** Sebagaimana penelitan yang dilakukan Windiani dan Yasa (2018), Sari *et al* (2019), Kahar dan Hormati (2017), Putri *et al* (2017), dan Ferawati *et al* (2015) dimana hasil dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan kesamaan yaitu partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan penelitian yang dilakukan Priyetno (2018), dan Yuni Nuryani (2018) memberikan hasil yang berbeda, yaitu partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran, namun terdapat perbedaan hasil. Sebagaimana penelitan yang dilakukan Windiani dan Yasa (2018), Putri *et al* (2017), Widodo (2015), dan Ferawati *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Priyetno (2018) dimana komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi telah dilakukan oleh Pradnyandari dan Krisnadewi (2014), Subing (2023) dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Namun penelitian yang dilakukan oleh Felicia dan Murniati (2023) mengungkapkan gaya

kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan senjangan anggaran.

Adanya ketidakkonsistenan dari hasil penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran sehingga menimbulkan *research gap* serta penelitian dengan menggunakan variabel karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran masih belum banyak dilakukan sehingga menjadi alasan penulis untuk melakukan penelitian kembali terkait senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dikarenakan masih sangat sedikit penelitian mengenai senjangan anggaran pada SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat serta Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat memiliki kemampuan keuangan yang tinggi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.1 diatas. Semakin tinggi tingkat kemampuan keuangan suatu daerah, maka potensi timbulnya senjangan anggaran juga semakin tinggi (Pradani dan Erawati, 2016).

Rujukan pertama dalam penelitian ini adalah penelitian Subing dan Agustina (2023) yang mengkaji partisipasi anggaran sebagai variabel independen, senjangan anggaran sebagai variabel dependen, dan politik organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai sebagai variabel moderasi. Sementara itu rujukan relevan lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari dan Murniati (2023) yang mengkaji komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel independen, senjangan sebagai variabel dependen, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Adapun unsur kebaruan atau novelty pada penelitian ini yaitu dengan cara mengkombinasikan variabel-variabel dari kedua penelitian relevan tersebut, yaitu partisipasi anggaran dari penelitian Subing dan Agustina (2023) serta variabel komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan dari penelitian Puspitasari dan Murniati (2023) sebagai variabel independen. Disamping itu, jika rujukan pertama dilakukan pada Pemerintah Kota Bandar Lampung dan rujukan kedua dilakukan pada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang, peneliti mengambil objek penelitian pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat sehingga memperluas cakupan penelitian terkait dengan senjangan anggaran. Sehingga berdasarkan penjelasan yang telah di uraikan diatas, membuat penulis tertarik untuk melakukan

penelitian dengan mengambil judul "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Kalimantan Barat)".

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
4. Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran?
5. Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran?
6. Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
2. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.
3. Mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dapat memoderasi partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.
5. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dapat memoderasi komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.
6. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dapat memoderasi karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran.

1.4. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik teoritis maupun praktis:

1.4.1. Kontribusi Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan referensi untuk melakukan penelaahan dan pengkajian lebih lanjut mengenai masalah yang sama, serta dapat menambah keilmuan kepada pembaca sebagai bahan kepustakaan terutama yang berkaitan dengan akuntansi sektor publik khususnya untuk senjangan anggaran pada sektor publik.

1.4.2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pemerintahan maupun perusahaan, baik berupa masukan ataupun pertimbangan terkait partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderagsi.

1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi yang dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini melibatkan penyebaran kuesioner kepada pegawai yang secara teknis terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dalam pengambilan data untuk kebutuhan penelitian dilakukan melalui pengumpulan data sekunder dan data primer dimana data sekunder diperoleh dari publikasi baik itu laporan, buku, jurnal dan lainnya sedangkan data primer yaitu diperoleh dari responden yang menjawab kuesioner yang disediakan oleh peneliti.