

The Effect of Budgetary Participation on Budgetary Gaps with Organizational Politics and Leadership Style as Moderating Variables (Empirical Study on Bandar Lampung City Government)

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Politik Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)

Muhammad Daffa Subing^{1*}, Yenni Agustina²

Universitas Lampung^{1,2}

Daffasubing32@gmail.com¹, yenni.agustina@feb.unila.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

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

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

ABSTRAK

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

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

1. Pendahuluan

Dari segi kapasitas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini penting karena organisasi sektor publik

seperti pemerintah daerah dalam hal ini sangat kompleks. Oleh karena itu, gagasan penganggaran dapat digunakan untuk mengevaluasi peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas dengan menggunakan gagasan senjangan anggaran. Dengan kata lain, budgetary slack adalah selisih antara anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan estimasi anggaran terbaik yang dapat diprediksi secara jujur. Proses penganggaran yang menemukan distorsi dengan mengurangi pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan dikenal sebagai senjangan anggaran.

Kemungkinan menciptakan senjangan anggaran meningkat ketika bawahan kurang percaya pada atasannya untuk berpartisipasi dalam anggaran (Wafiroh, Abdani, & Nurdin, 2020). Partisipasi anggaran merupakan proses kerjasama yang terjadi antara agen dan prinsipal dalam pembuatan APBD. Senjangan anggaran sebagai tindakan yang dipengaruhi oleh kepentingan pribadi individu dalam upaya meningkatkan penilaian kinerja, sehingga agen atau penyusun anggaran akan lebih mudah mencapai target anggaran (Ullah & Bagh, 2019).

Pencapaian target anggaran berbasis kinerja biasanya akan mendorong agen melakukan senjangan anggaran. Indikasi kemungkinan terjadinya senjangan pada suatu anggaran akan terlihat pada saat anggaran tersebut direalisasikan. Senjangan anggaran terjadi iketika realisasi pendapatan melebihi anggaran pendapatan dan realisasi belanja cenderung di bawah anggaran belanja. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan penelitian terhadap sektor publik di pemerintah kota Bandar Lampung. Pemerintah Kota Bandar Lampung yang telah menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Berdasarkan laporan realisasi anggaran APBD 2019 Fenomena yang terjadi di pemerintah kota Bandar Lampung dijelaskan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Komposisi Anggaran dan Realisasi Pendapatan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019

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

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung

Tabel 1. Komposisi Anggaran dan Realisasi Belanja Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019

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

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung

Berdasarkan data laporan realisasi anggaran APBD Pemerintah Kota Bandar Lampung tahun 2019. Fenomena permasalahan pada perkembangan angka realisasi pendapatan APBD Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2019 untuk beberapa pos penerimaan dapat dilihat ipada Tabel 1 bila angka itersebut idibandingkan dengan anggaran dan realisasinya, beberapa pos realisasi penerimaan yaitu transfer pendapatan lebih tinggi dengan anggaran yang telah ditentukan. Ketika pendapatan aktual melebihi anggaran pendapatan daerah, kondisi ini menunjukkan senjangan anggaran.

Fakta bahwa angka realisasi belanja tidak mencapai 100 persen ditunjukkan pada Tabel 2, menunjukkan bahwa anggaran belanja tidak dimanfaatkan secara optimal. Situasi ini menunjukkan senjangan anggaran, atau belanja yang selalu di bawah APBD. Estimasi,

terutama yang berkaitan dengan pengeluaran dan pendapatan, cenderung meleset, padahal anggaran Pemerintah Kota Bandar Lampung mengalami surplus dari tahun ke tahun.

Ketika anggota organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, yang disebut sebagai "partisipasi anggaran", hasilnya adalah anggaran yang sukses belajar (Agustina & Suhaidar, 2018) menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dengan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut teori kontinjensi, tindakan bawahan akan mempermudah pencapaian tujuan dengan menetapkan target anggaran pendapatan yang lebih rendah dan menaikkan usulan biaya di sisi biaya. Sejalan dengan penelitian (Agustina & Suhaidar, 2018; Ariani et al., 2021; Putra & Mintoyuwono, 2019) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran.

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

Menurut penelitian (Putra & Mintoyuwono, 2019) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap pemotongan anggaran, artinya baik tinggi atau rendahnya partisipasi dalam anggaran tidak berpengaruh terhadap naik turunnya anggaran atau tidak berpengaruh terhadap anggaran. Penelitian (Wafiroh, Abdani, & Nurdin, 2020) hasil analisis data menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh manajer dari berbagai departemen menyebabkan penurunan terjadinya senjangan anggaran oleh manajer. Sejalan dengan penelitian (Pundarika, 2018; Sudirman et al., 2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap senjangan anggaran.

Ada ketidak konsistenan dalam temuan penelitian, yang memerlukan penyelidikan tambahan. Diperlukan suatu pendekatan untuk mengatasi hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten kontinjensi (*contingency approach*). Berdasar pada pernyataan (Wafiroh, Abdani, & Nurdin, 2020) bahwa variabel kontingensi berdampak pada perbedaan hasil penelitian. Perbedaan ini dapat diperbaiki dengan menggunakan pendekatan kontinjensi dengan menambahkan variabel lain yang dapat mengubah hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Variabel ini akan dipandang sebagai variabel *moderating/intervening*. Maka dari itu untuk mengatasi ketidak konsistenan dari penelitian terdahulu peneliti tertarik untuk menggunakan variabel moderasi. Peneliti terinspirasi untuk melakukan studi kedua tentang dampak partisipasi anggaran pada senjangan anggaran dengan hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten. Politik organisasi dan gaya kepemimpinan juga digunakan sebagai variabel moderasi oleh peneliti.

Penelitian (Howell & Dipboye, 1986) mengemukakan bahwa persepsi politik organisasi adalah sebuah tindakan atau perilaku politisi baik secara langsung maupun tidak langsung yang terjadi didalam suatu organisasi ataupun tempat mereka berkerja. Dalam sebuah organisasi yang bermuatan politik, perilaku politik organisasi manajer puncak diarahkan pada tujuan memajukan kepentingan pribadi manajer itu sendiri, karena dalam keadaan seperti itu, karyawan tidak mungkin menginternalisasi nilai dan tujuan manajer puncak (Lau et al., 2018).

Penganggaran dan politik organisasi adalah fenomena yang signifikan dan meresap dalam organisasi, sehingga sangat penting untuk menyelidiki hubungan mereka dengan

partisipasi anggaran. Penganggaran partisipatif adalah aspek penting dari penganggaran, dan penganggaran sebagai fungsi organisasi sangat penting untuk banyak tujuan. Dalam konteks penganggaran, penelitian tentang politik organisasi juga sangat penting, karena akar penyebab politik adalah persaingan untuk sumber daya organisasi yang langka. (Howell & Dipboye, 1986) menyatakan bahwa “kelangkaan sumber daya bernilai menghasilkan persaingan.

Organisasi dengan sumber daya terbatas akan memiliki perilaku politik.” Proses dalam partisipasi anggaran dan juga politik organisasi tentunya juga dipengaruhi oleh pimpinan. Teknik mempengaruhi aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam kondisi tertentu dikenal dengan gaya kepemimpinan (Putri & Sari, 2020). Menurut (Kepramareni et al., 2019) menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan yang berbeda menyebabkan pola yang berbeda dalam menghubungkan informasi kinerja yang digunakan baik dari segi pemrograman dan alokasi sumber daya.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Hubungan antara satu pihak (principal) yang membuat keputusan dengan pihak lain (agent) dengan harapan agar agen bertindak atau melakukan pekerjaan sesuai keinginan prinsipal dapat dipahami dengan menggunakan teori keagenan. Dalam hal ini berdasarkan teori agensi pihak principal yang dimaksud adalah kepala OPD melakukan hubungan kontraktual dengan agen, khususnya pejabat struktural (Kabid/Kasubag/Kasi), yang melakukan semua kegiatan atas nama prinsipal dalam penyusunan anggaran OPD, termasuk pemerintah Kota Bandar Lampung, untuk menghasilkan anggaran yang efektif.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Menurut iUU Nomor 32 Tahun 2014 pasal 1 ayat 32 yang dimaksud dengan APBD adalah, “rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah”.

Senjangan Anggaran

Menurut (Sheng, 2019) *budgetary slack* adalah selisih antara perkiraan terbaik organisasi dan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan. Bawahan melakukan *budgetary slack*, disebut juga dengan *budgetary slack*, dengan menyajikan anggaran dengan tingkat kesulitan yang rendah agar mudah dicapai. Kesenjangan ini biasanya diisi oleh bawahan yang sadar bahwa kinerjanya dinilai berdasarkan seberapa baik anggaran yang telah dicapai.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran (*Participative Budget*) adalah metode penganggaran di mana manajer tingkat bawah terlibat dalam proses penganggaran. Keterlibatan yang dimaksud antara lain ikut serta memberikan pendapat, pertimbangan, dan rekomendasi kepada pimpinan di bawahnya untuk menyusun dan merevisi anggaran.

Politik Organisasi

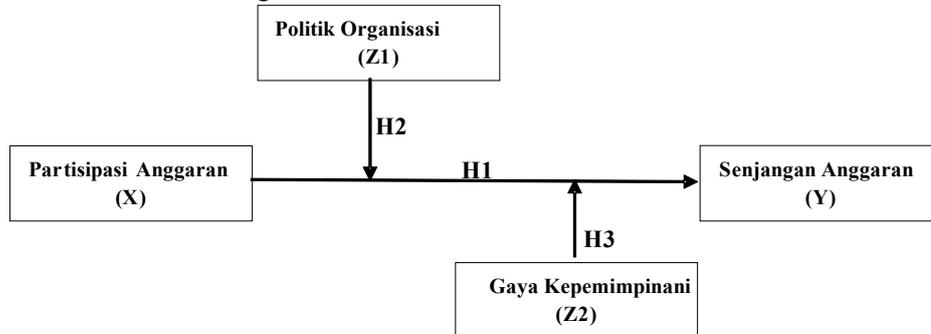
(Parker et al., 1995) mengemukakan bahwa persepsi politik organisasi adalah suatu dimensi penting tentang bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja mereka. (Howell & Dipboye, 1986) mendefinisikan politik organisasi sebagai tindakan oleh individu yang diarahkan menuju tujuan memajukan kepentingan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan kesejahteraan orang lain atau mereka organisasi.

Hipotesis Penelitian

- H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh secara positif terhadap Senjangan Anggaran
 H2: Politik Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran
 H3 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Kerangka Pemikiran

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



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah perwakilan yang mengikuti proses kesiapan rencana pengeluaran di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintahan Wilayah Kota Bandar Lampung. Strategi pengujian yang digunakan adalah pengujian purposive. Contoh standar yang digunakan dalam penelitian ini adalah perwakilan yang bekerja di Pemerintah Provinsi Kota Bandar Lampung yang mengisi sebagai sekretaris/sekretaris bidang yang bertugas di sekretaris wilayah dinas setempat organisasi perangkat daerah. Pengumpulan data yang diambil dengan data primer adalah dengan menggunakan kuesioner.

Penelitian ini membutuhkan jurnal, literatur, atau tulisan lain sebagai data sekunder penyebaran kuesioner merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Selain metode penyebaran kuesioner, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi tersebut berasal dari buku elektronik, jurnal dan website yang dapat dijadikan sumber. Penelitian ini menggunakan alat analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dalam instrument penelitian. Skala pengukuran menggunakan skor terendah 1 dan tertinggi dengan skor 5.

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$= (5 - 1) / 3 = 1.33$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skor skala distribusi kriteria pendataan adalah kurang dari 2.33 dikatakan rendah, 2.33 - 3.67 dikatakan sedang dan lebih dari 3.67 dikatakan tinggi.

Senjangan Anggaran

Variabel senjangan anggaran pada penelitian ini memiliki 5 item pertanyaan, hasil dari penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Deskripsi Varibel Senjangan Anggaran

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
SA1	Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai atau direalisasikan	3,25	Sedang
SA2	Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi	4,05	Tinggi
SA3	Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran yang menjadi wewenang saya	3,96	Tinggi
SA4	Anggaran yang menjadi tanggung jawab saya, tidak begitu tinggiuntutannya	3,95	Tinggi
SA5	Standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya	4,25	Tinggi
	Rata-rata	3,93	Tinggi

Sumber : Data diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel diatas, nilai mean dari semua item pertanyaan senjangan anggaran yaitu sebesar 3,93 sehingga dapat dikatakan tinggi. Pertanyaan standar yang digunakan dalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,25. Disimpulkan dari jawaban responden adanya target anggaran membuat produktifitas dan tanggung jawab seorang pemimpin ingin terlihat baik sehingga pemimpin dapat memberikan tekanan yang membuat tuntutan dalam target anggaran sehingga dapat mendorong terjadinya kelonggaran untuk memudahkan pencapaian target yang dilakukan oleh bawahan.

Kemudian nilai paling rendah yaitu pertanyaan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk dicapai atau direalisasikan dengan nilai 3,25 yang memiliki nilai penelitian sedang dapat diasumsikan adanya kelonggaran dalam senjangan anggaran karena target anggaran yang susah untuk dicapai atau direalisasikan.

Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran pada penelitian ini memiliki 6 item pertanyaan, hasil dari penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Deskripsi Varibel Partisipasi Anggaran

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
PA1	Saya memiliki pengaruh dalam penganggaran	3,23	Sedang
PA2	Saya selalu terlibat aktif dalam setiap penganggaran	3,83	Tinggi
PA3	Saya berdiskusi dengan atasan saya tentang anggaran yang saya usulkan	4,19	Tinggi
PA4	Atasan saya memberikan alasan yang logis ketika anggaran direvisi	3,91	Tinggi
PA5	Saya memiliki kontribusi penting dalam penganggaran	4,06	Tinggi

PA6	saya sering diminta ataupun memberikan pendapat saya saat menyusun anggaran	4,06	Tinggi
	Rata-rata	3,92	Tinggi

Sumber : Data diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel diatas, nilai mean dari semua item pertanyaan partisipasi anggaran yaitu sebesar 3,92 sehingga dapat dikatakan tinggi. Pertanyaan yang memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,19 yaitu pertanyaan saya berdiskusi dengan atasan saya tentang anggaran yang saya usulkan. disimpulkan jawaban responden dalam penelitian ini sudah berpartisipasi dalam menentukan anggaran. Kemudian pertanyaan nilai mean terendah yaitu pertanyaan saya memiliki pengaruh dalam penganggaran, namun nilai masih menunjukkan nilai kriteria sedang dengan nilai 3,23, diasumsikan responden sudah berpartisipasi dalam menentukan anggaran namun belum sepenuhnya berpengaruh dalam berpartisipasi atas anggaran yang ditetapkan.

Politik Organisasi

Variabel politik organisasi pada penelitian ini memiliki 5 item pertanyaan, hasil dari penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Deskripsi Variabel Politik Organisasi

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
PO1	Adanya orang / kelompok berpengaruh dalam organisasi ini yang tidak pernah dilampaui oleh siapa pun	4,00	Tinggi
PO2	Setuju dengan orang lain yang memiliki kuasa adalah alternatif terbaik di dalam organisasi ini	3,91	Tinggi
PO3	Terkadang lebih mudah untuk tetap diam dari pada melawan sistem	3,99	Tinggi
PO4	Tindakan yang terbaik adalah tidak mengguncang Sistem dalam organisasi ini	4,04	Tinggi
PO5	Kebijakan gaji dan promosi jabatan yang dinyatakan tidak ada hubungannya dengan bagaimana kenaikan gaji dan promosi ditentukan	3,98	Tinggi
	Rata-rata	4,02	Tinggi

Sumber : Data diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel diatas, nilai mean dari semua item pertanyaan politik organisasi yaitu sebesar 4,02 sehingga dapat dikatakan tinggi. Item pertanyaan yang memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,04 yaitu tindakan yang terbaik adalah tidak mengguncang Sistem dalam organisasi ini, dapat disimpulkan jawaban responden dalam penelitian ini lebih baik tidak mengikut campuri urusan atau melawan sistem yang telah ada didalam organisasi karena menurut mereka itu adalah tindakan yang terbaik.

Oleh karena itu, bawahan tidak dapat meenginternalisasi nilai dan tujuan pemimpin. Item pertanyaan yang memiliki nilai paling rendah diantara item pertanyaan yang lain yaitu setuju dengan orang lain yang memiliki kuasa adalah alternatif terbaik didalam organisasi ini dengan nilai 3,91, sehingga responden dikatakan patuh terhadap pemimpin atau individu yang memiliki kuasa karena menurut mereka hal tersebut tindakan yang terbaik didalam organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini memiliki 10 item pertanyaan, hasil dari penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Deskripsi Varibel Gaya Kepemimpinan

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
GK1	Pimpinan saya melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan	3,87	Tinggi
GK2	Jika ada permasalahan, pimpinan kurang membantu dan memberikan solusi dalam rangka mencapai keputusan instansi	3,91	Tinggi
GK3	Pimpinan kurang mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka	4,01	Tinggi
GK4	Pimpinan menghargai dan memuji bawahan yang mempunyai kinerja bagus	4,00	Tinggi
GK5	Pimpinan saya kurang mampu membuat hubungan yang baik dengan bawahannya	4,04	Tinggi
GK6	Pimpinan saya kurang mampu menggerakkan pegawai untuk memberikan pelayanan yang baik	3,92	Tinggi
GK7	Pimpinan kurang memberikan arahan pada tugas yang sifatnya kompleks	3,82	Tinggi
GK8	Pegawai kurang mendapatkan arahan yang jelas dari pimpinan mengenai tugas yang diberikan	4,06	Tinggi
GK9	Pimpinan kurang menghargai pendapat para pegawai walaupun tidak sesuai dengan pendapatnya	3,91	Tinggi
GK10	Jika pimpinan mengoreksi kesalahan bawahannya tidak mengucapkan kata-kata kasar	3,92	Tinggi
	Rata-rata	3,98	Tinggi

Sumber : Data diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel diatas, nilai mean dari semua item pertanyaan gaya kepemimpinan yaitu sebesar 3,98 sehingga dapat dikatakan tinggi. Item yang mendapat nilai tertinggi yaitu pertanyaan pegawai kurang mendapatkan arahan yang jelas dari pimpinan mengenai tugas yang diberikan dengan nilai 4,06, sehingga disimpulkan dari jawaban responden dimana pegawai kurang mendapatkan arahan yang jelas dari pimpinan mengenai tugas yang diberikan sehingga bawahan hanya diberikan stimulan untuk menghasilkan anggaran sebaik mungkin tanpa melihat kondisi yang dialami bawahan, sehingga dapat membuat bawahan untuk membuat kelonggaran dengan menciptakan senjangan anggaran.

Hal tersebut dapat menimbulkan adanya gejala psikologis konflik peran dialami oleh seseorang yang dapat membuat kesusahan karena kecerobohan asumsi yang diteruskan kepada orang-orang dalam pergaulan dengan orang lain dalam pergaulan idan mungkin dapat mengurangi inspirasi kerja secara umum (Tsai dan shis., 2005). Kemudian item yang mendapatkan nilai paling rendah yaitu pimpinan kurang memberikan arahan pada tugas yang sifatnya kompleks dengan nilai 3,82, walaupun, nilai yang didapat lebih rendah dari item-item pertanyaan yang lain, namun nilai jawaban yang didapat tinggi, sehingga responden dalam

penelitian ini kurang mendapatkan arahan dari atasannya mengenai tugas yang harus dilakukan khususnya yang bersifat kompleks.

Demografi Responden

Tabel 7. Demografi Responden

	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	68	61%
	Wanita	43	39%
	Total	111	100%
Usia Sekarang	30 -39 Tahun	35	32%
	40 - 49 Tahun	64	58%
	> 50 Tahun	12	11%
	Total	111	100%
Jabatan Sekarang	Kepala / Seketaris OPD	14	13%
	Kepala Bidang/Bagian	25	23%
	Kepala SubBidang/Bagian	36	32%
	Kepala Seksi	30	27%
	Pejabat Lain	6	5%
	Total	111	100%
Lama Bekerja	11 - 20 Tahun	64	58%
	21 - 30 Tahun	42	38%
	> 30 Tahun	5	5%
	Total	111	100%

Sumber : Data diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel diatas, bahwa responden dalam penelitian ini berjumlah 111, responden paling tinggi berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 68 responden atau sebesar 61%, dan sisanya 39% atau 43 responden berjenis kelamin perempuan. Demografi berdasarkan usia, responden paling banyak berusia 40-49 tahun dengan total 64 responden atau 58%, 30-39 tahun berjumlah 35 responden dengan presentase 32%, dan sisanya berusia lebih dari 50 tahun berjumlah 12 responden atau 11%.

Demografi berdasarkan jabatan paling banyak yaitu kepala subbidang atau bagian dengan jumlah 36 responden (32%), kepala seksi 30 responden (27%), kepala bidang/bagian 25 responden (23%), Kepala / Seketaris OPD 14 responden (13%) dan sisanya Pejabat Lain 6 responden (5%). Demografi responden terakhir yaitu berdasarkan lama bekerja, responden dengan tingkat kerja paling lama yaitu selama 11-20 tahun dengan jumlah 64 responden atau 58%, lama bekerta 21-30 tahun berjumlah 42 responden atau 38% dan sisanya dengan masa kerja lebih dari 30 tahun berjumlah 5 responden atau 5%.

Analisis Data

Analisis data dan pengujian model penelitian ini dengan bantuan SmartPLS 3.0. Analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu pengukuran outer model untuk uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian pengukuran inner model yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*) *Convergent Validity*

Convergent validity dapat dilihat dari para meter *outer loadings* dan AVE. Model dikatakan ideal apabila nilai *outer loadings* lebih dari 0.7, yang diartikan bahwa indikator yang digunakan bersifat valid dalam mengukur konstruksinya. Sedangkan nilai AVE lebih dari 0.5 diartikan konstruk tersebut mampu menjelaskan rata-rata setidaknya 50% dari varian itemnya.

Tabel 8. Hasil Uji *Convergent validity*

Variabel	Indikator	Outer loading	AVE
Partisipasi Anggaran	PA1	0,701	0,659908932
	PA2	0,800	
	PA3	0,801	
	PA4	0,768	
	PA5	0,893	
	PA6	0,894	
Politik Organisasi	PO1	0,938	0,887107258
	PO2	0,871	
	PO3	0,970	
	PO4	0,958	
	PO5	0,969	
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,945	0,881984209
	GK2	0,922	
	GK3	0,963	
	GK4	0,966	
	GK5	0,960	
	GK6	0,825	
	GK7	0,955	
	GK8	0,937	
	GK9	0,946	
	GK10	0,965	
Senjangan Anggaran	SA1	0,866	0,825
	SA2	0,950	
	SA3	0,950	
	SA4	0,919	
	SA5	0,851	

Sumber : Data diolah (2023)

Internal Consistency Reliability

Internal consistency reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.6 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0.7.

Tabel 9. Hasil Uji *Internal consistency reliabilitas*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
Gaya Kepemimpinan	0,985	0,986
Partisipasi Anggaran	0,900	0,932

Politik Organisasi	0,968	0,971
Senjangan Anggaran	0,946	0,953

Sumber : Data diolah (2023)

Uji Reliabilitas

Discriminant validity perlu dilakukan untuk menguji sejauh mana konstruk penelitian benar-benar berbeda dari konstruk lain sesuai dengan standar empiris. Uji validitas pada penelitian ini diukur dengan *Fornell-Larcker matrix* dan HTMT (*heterotraitmonotrait ratio of correlation*). *Fornell-Larcker*, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas deskriminan jika nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten tersebut dan nilai HTMT kurang dari 1.

Tabel 10. Hasil Uji Fornell-Larcker matrix

	Partisipasi Anggaran	Politik Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Senjangan Anggaran
Partisipasi Anggaran	0,812			
Politik Organisasi	0,744	0,942		
Gaya Kepemimpinan	0,701	0,874	0,939	
Senjangan Anggaran	0,749	0,928	0,836	0,908

Sumber : Data diolah (2023)

Tabel 11. Hasil Uji HTMT

Variabel	HTMT < 1
Partisipasi Anggaran	Yes
Politik Organisasi	Yes
Gaya Kepemimpinan	Yes
Senjangan Anggaran	Yes

Sumber : Data diolah (2023)

Pengujian Struktural Model (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural memiliki tujuan untuk memprediksi ada tau tidaknya hubungan antar variabel laten. Hasil dari analisis model struktural dilihat dari besarnya *coefficient of determination (R-square)* untuk konstruk dependen, *effect size (F-square)*, *predictive relevance (Q-square)*, dan Uji Hipotesis.

Coefficient of Determination (R-square)

Nilai *R-square* 0.75 menunjukkan pengaruh kuat, 0.50 menunjukkan pengaruh moderat dan 0.25 menunjukkan pengaruh lemah. Hasil uji *R-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 12. Hasil Uji R-square

	R-square	R-square adjusted
Senjangan Anggaran	0,892	0,887

Sumber : Data diolah (2023)

Hasil *Coefficients of Determination* pada tabel menunjukkan nilai R-square dari variabel senjangan anggaran (0,892), hasil tersebut menunjukkan kemampuan yang tinggi dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran memberikan nilai sebesar 0,892, dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk senjangan anggaran yang dapat dijelaskan oleh variabel ikonstruk ipartisipasi

anggaran adalah sebesar 89.2%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Effect Size (f-Square)

Effect size atau *f-square* menggambarkan seberapa tingkat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 berarti lemah, 0.15 moderat, dan 0.35 yang memiliki arti kuat).

Tabel 13. Hasil Uji f-square

	Gaya Kepemimpinan	Partisipasi Anggaran	Politik Organisasi	Senjangan Anggaran
Partisipasi Anggaran				0,084
Gaya Kepemimpinan x Partisipasi Anggaran				0,138
Politik Organisasi x Partisipasi Anggaran				0,199

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel diatas, menggambarkan pengaruh variabel independen partisipasi anggaran memberikan pengaruh (0.084 = rendah) terhadap variabel senjangan anggaran, variabel moderating gaya kepemimpinan berpengaruh (0,138 = moderat), variabel politik organisasi mempengaruhi sebesar (0,199 = moderat).

Predictive Relevance (Q-square)

Tabel 14. Hasil Uji Q-Square

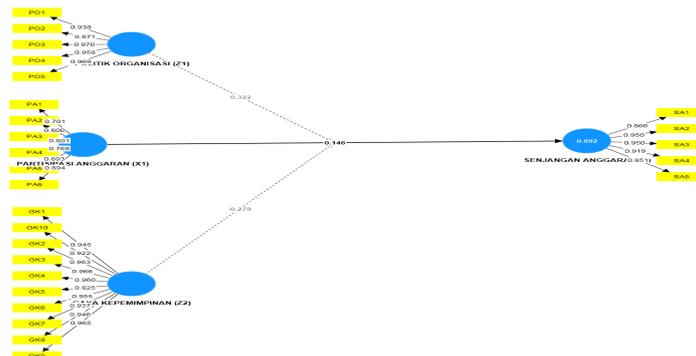
Variabel	CV Commuality	CV Redundancy
Partisipasi Anggaran	0,364	
Politik Organisasi	0,438	
Gaya Kepemimpinan	0,377	
Senjangan Anggaran	0,433	0,251

Sumber : Data diolah (2023)

Hasil penelitian dapat dilihat pada gambar diatas, dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* semua variabel lebih dari 0 yang artinya model mempunyai *predictive relevance*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif sehingga dapat disimpulkan model sesuai atau fit model karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross-validation redundancy* dan *communality* positif lebih dari 0.

Pengujian Hipotesis

Bootstrapping merupakan sebuah prosedur non-parametrik yang menguji signifikansi statistik dari berbagai hasil PLS SEM seperti koefisien jalur, nilai *Cronbach's alpha*, HTMT, dan R².



Gambar 2. Hasil Uji Bootstrapping

Signifikansi hipotesis dalam sebuah pengujian bisa dilihat dari nilai *P values* dan *t-values*, nilai ini dapat diketahui dari metode *bootstrapping* pada tabel *path coefficients* dan *specific indirect effect*. Dengan kriteria nilai signifikansi *p value* kurang dari 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5%, *path coefficient* dinilai signifikan apabila nilai *t-statistik* lebih dari 1.96. Kemudian untuk mengetahui pengaruh hubungan antar variabel dapat dilihat melalui koefisien jalur, apabila koefisien jalur < 0.30 maka dikatakan adanya pengaruh moderat, nilai koefisien 0.30-0.60 dikatakan memiliki pengaruh kuat, dan > 0.60 diartikan memiliki pengaruh sangat kuat. Hasil uji signifikansi pada setiap hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 15. Hasil uji signifikansi (*Path Coefficients*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Partisipasi Anggaran (X1) -> Senjangan Anggaran (Y)	0,146	0,147	0,057	2,563	0,010
Gaya Kepemimpinan (Z2) x Partisipasi Anggaran (X1) -> Senjangan Anggaran (Y)	0,279	0,278	0,074	3,785	0,000
Politik Organisasi (Z1) x Partisipasi Anggaran (X1) -> Senjangan Anggaran (Y)	0,322	0,321	0,070	4,592	0,000

Sumber : Data diolah (2023)

Dilihat dari tabel diatas, semua hipotesis menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 16. Kesimpulan hasil uji hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Partisipasi Anggaran (X1) -> Senjangan Anggaran (Y)	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	Gaya Kepemimpinan (Z2) x Partisipasi Anggaran (X1) -> Senjangan Anggaran (Y)	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	Politik Organisasi (Z1) x Partisipasi Anggaran (X1) -> Senjangan Anggaran (Y)	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 di atas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Hasil uji hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.146$) dan *t values* $2.563 > 1.96$ dengan *p values* menunjukkan $0.010 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, terdukung.

Hasil uji hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel politik organisasi mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.279$) dan *t values* $3.785 > 1.96$ dengan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_2 terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa politik

organisasi mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu politik organisasi mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, terdukung.

Hasil uji hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.322$) dan t values $4.592 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_3 terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, terdukung.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.146$) dan t values $2.563 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.010 < 0.05$. Sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarwendhi, (2021) yang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran, maksudnya bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan senjangan anggaran pada suatu organisasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pramesti & Sujana, (2020) juga menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran.

Politik Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel politik organisasi mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.279$) dan t values $3.785 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarwendhi, (2021) yang menunjukkan bahwa politik organisasi mempengaruhi pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Tindakan politik ini timbul dari komitmen organisasi, yaitu suatu sikap memiliki, keterlibatan, tanggung jawab, loyalitas terhadap organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Purwantho, (2016) yang menyatakan bahwa politik organisasi sendiri secara parsial memiliki pengaruh atas terciptanya suatu senjangan anggaran.

Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.322$) dan t values $4.592 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyetno, (2018) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Hal ini didasarkan pada berbagai Tindakan dan prinsip etis yang berbeda dari masing-masing pimpinan. Serupa dengan hasil tersebut, hasil penelitian Coryanata, (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi pengaruh dari partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

5. Penutup

Kesimpulan

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

1. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.146$) dan t values $2.563 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.010 < 0.05$. Sehingga tingginya tingkat senjangan anggaran disebabkan oleh tingginya partisipasi anggaran.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel politik organisasi mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.279$) dan t values $3.785 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga disimpulkan tingginya tingkat politik dalam suatu organisasi mampu meningkatkan pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Dengan koefisien jalur ($O = 0.322$) dan t values $4.592 > 1.96$ dengan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga disimpulkan tingginya tingkat gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mampu meningkatkan pengaruh antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Daftar Pustaka

- Agustina, D., & Suhaidar. (2018). the Effect of Budget Participation on Budgetary Slack. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 79(7), 150–157. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-07.16>
- Ariani, N. P., Ayu, G., & Budiasih, N. (2021). The effect of budgeting participation, organizational commitment, and self esteem on village budgetary slack in Mengwi sub-district. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung. (n.d.). Retrieved February 9, 2023, from <https://bandarlampungkota.bps.go.id/>
- Coryanata, I. (2017). Group Kohesivitas dan Gaya Kepemimpinan Pemoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*.
- Howell, W. C., & Dipboye, R. L. (1986). *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*, 3 Ed. Dorsey Press.
- Kepramareni, P., Pramesti, I. G. A. A., & Widiasih, S. (2019). Effect of Participative Budgeting on Budgetary Slack With Asymmetry Information, Leadership Style and Organizational Commitment As Moderation Variables. *International Journal of Applied Science and Sustainable Development (IJASSD)*, 1(1), 1–9.
- Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90(March 2017), 247–259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.002>
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics : An Investigation of Antecedents and Consequences . *JOM: Journal of Management*.
- Pramesti, P. A., & Sujana, I. K. (2020). Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, dan Self Esteem pada Budgetary Slack. *International Journal of Economic and Finance*.
- Priyetno, A. (2018). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Leadership Style and Ethical Considerations as Moderating Variables. *Accounting Review*.
- Pundarika, I. G. P. (2018). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitments and Love of Money as Moderation. *International Journal of Science and Research*, 8, 2319–7064.

- Purwantho, A. (2016). Influence of Financial and Political Conditions on Budget Changes to Local Government in Indonesia. *Journal of Economics, Business, & Accountancy*.
- Putra, I. G. E. D., & Mintoyuwono, D. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Pada Suku Dinas Pemerintahan Di Dki Jakarta. *Equity*, 20(2), 59–74. <https://doi.org/10.34209/equ.v20i2.625>
- Putri, A. M., & Sari, D. P. P. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Task Complexity dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack (Studi Empiris Pada OPD di Kota Pekanbaru). *Accountia Journal (Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)*.
- Sarwendhi, R. A. (2021). The Effect of Participatory Budgeting, Information Asymmetry, and Organizational Commitment on Budgetary Slack. *The Indonesian Accounting Review*.
- Sheng, S. (2019). Literature Review on the Budget Slack. *Advances in Economics, Business and Management Research*.
- Sudirman, Erwin, S., & Ernawaty, U. (2018). THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION ON BUDGETARY SLACK. *RJOAS*, 7(July 2018), 5–13.
- Ullah, K., & Bagh, T. (2019). Finance and Management Scholar at Riphah International University Islamabad, Pakistan, Faculty of Management Sciences. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(13), 44–50. <https://doi.org/10.7176/RJFA>
- Wafiroh, N. L., Abdani, F., & Nurdin, F. (2020). Budget Participation and Budgetary Slack: the Mediating Effect of Autonomous Budget Motivation. *Jurnal Akuntansi*, 10(3), 287–300. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.10.3.287-300>