

Leadership Style Moderates The Relationship Between Organizational Commitment And Budgetary Slack With Job Characteristics As An Antecedent

Gaya Kepemimpinan Memoderasi Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Senjangan Anggaran Dengan Karakteristik Pekerjaan Sebagai Antecedent

Teresia Karina Dewi Puspitasari^{1*}, Monika Palupi Murniati²

Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia^{1,2}

theresiakarina52@gmail.com^{1*}, palupi@unika.ac.id²

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Budgetary slack is a behavior that is often carried out by managers to achieve budget targets. This budgetary slack is done by estimating costs that are greater than actual costs. Budgetary slack can be influenced by several factors, one of which is organizational commitment. The purpose of this study was to examine the effect of job characteristics on organizational commitment and examine the moderating effect of leadership style on organizational commitment to budgetary slack. The sample in this study were students of the Accounting and Management Study Program at Unika Soegijapranata using the experimental method. This study used a different test (independent samples t-test) with SPSS. The results of this study indicate that there is no effect of job characteristics on organizational commitment and there is a moderating effect of leadership style on organizational commitment to budgetary slack.

Keywords: *Task-relation; Skill; Affective Commitment; Slack*

ABSTRAK

Senjangan anggaran merupakan perilaku yang sering dilakukan oleh manajer untuk dapat mencapai target anggaran. Senjangan anggaran ini dilakukan dengan melakukan estimasi biaya yang lebih besar dari biaya sesungguhnya. Senjangan anggaran dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah komitmen organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi dan menguji efek moderasi gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ke senjangan anggaran. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa Program Studi Akuntansi dan Manajemen Unika Soegijapranata dengan menggunakan metode eksperimen. Penelitian ini menggunakan uji beda (independent samples t-test) dengan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi serta terdapat efek moderasi gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ke senjangan anggaran.

Kata Kunci: *Task-relation; Keterampilan; Komitmen Afektif; Senjangan*

1. Pendahuluan

Senjangan anggaran merupakan perbedaan antara jumlah pendapatan dan biaya dimana pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi yang dilakukan manajer menengah dengan cara menurunkan kemampuan mereka atau kemampuan unit bisnis mereka untuk mencapai target anggaran (Hobson et al, 2011; Dunk & Parera, 1997 dalam Khasanah & Kristanti, 2020; Candra Sari, 2018). Senjangan anggaran dianggap tidak etis karena tidak sesuai dengan norma dan sifat yang diinginkan oleh manajer dan akuntan profesional (Maiga & Jacobs, 2008). Argumentasi tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Laksmi (2017), Anthony & Govindradjan (2005), Suartana (2010) menyatakan bahwa senjangan anggaran dilakukan agar kinerja para manajer terlihat bagus. Target anggaran yang dapat dicapai karena senjangan anggaran dapat memberikan *benefit reward* dan berpengaruh pada jenjang karir mereka di masa mendatang. Namun, senjangan anggaran ini merugikan karena perusahaan memberikan *reward* pada ketercapaian target yang semu. Alasan ini membuat senjangan anggaran menjadi praktik yang harus dimitigasi.

Beberapa penelitian telah menguji variabel-variabel yang mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran diantaranya yaitu komitmen organisasi (Agustianto, 2019; Islami & Nahartyo, 2019; Nouri, H. and Parker, 1996; De Baerdemaeker, J. and Bruggeman, 2015; Prakoso, 2016), partisipasi anggaran (Maya Triana dkk, 2012; Irfan dkk, 2016; Oktaviana Dewi, 2021), asimetri informasi (Paingga Rukmana, 2013; Kusniawati and Lahaya, 2017; Dhini, 2015), dan penekanan anggaran (Suartana, 2010; Maya Triana dkk, 2012; Kusniawati and Lahaya, 2017). Berdasarkan penelitian di atas, variabel komitmen organisasi menjadi fokus dalam penelitian ini, karena banyak penelitian yang menunjukkan adanya

konsistensi pengaruh negatif komitmen organisasi afektif terhadap senjangan anggaran (Agustianto, 2019; Islami & Nahartyo, 2019; Nouri, H. and Parker, 1996; De Baerdemaeker, J. and Bruggeman, 2015; Prakoso, 2016).

Konsistensi pengaruh negatif komitmen organisasi afektif terhadap senjangan anggaran menjadikan komitmen organisasi afektif variabel penting untuk memitigasi senjangan anggaran. Konsistensi temuan tersebut menjadi argumentasi penting untuk meneliti lebih lanjut antededen dari komitmen organisasi afektif. Motivasi penelitian ini juga menjawab peluang penelitian yang ditawarkan oleh Islami & Nahartyo (2019) yang mana karakteristik pekerjaan sebagai antededen dari komitmen belum diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Djastuti (2011), Tamalero dkk (2012), Mulyani & Soliha (2014), Dwiningrum (2015), Putri & Martono (2015), Mariyanti (2016), Ekayanti & Budiyanto (2019) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi afektif. Karakteristik pekerjaan merupakan pendekatan dalam merancang pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas dan kewajiban dari sebuah pekerjaan yang dibebankan karyawan (Robbins & Judge, 2014; Elbadiansyah, 2019). Karakteristik pekerjaan menjadi variabel yang penting untuk menjelaskan komitmen organisasi afektif. Penentuan *job description* yang jelas dan sesuai dengan kemampuan karyawan akan berdampak pada komitmen yang tinggi kepada organisasi. Sebaliknya, apabila perusahaan itu tidak menentukan peran pekerjaan yang jelas maka ada kecenderungan menurunnya komitmen organisasional.

Keragaman keterampilan dapat merepresentasikan karakteristik pekerjaan. Keragaman keterampilan adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktivitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan (Hackman & Oldham, 1975). Variasi keterampilan dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut memiliki karakteristik tertentu sehingga individu yang bekerja akan menyesuaikan dengan keterampilan yang dibutuhkannya. Maka, keragaman keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dapat mempengaruhi komitmen organisasi afektifnya.

Penelitian ini menggunakan model dasar yang dikembangkan oleh Islami & Nahartyo (2019) yang menjelaskan pengaruh interaksi komitmen organisasi afektif dan gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran. Komitmen organisasi afektif diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena, komitmen dapat mendorong kebiasaan karyawan untuk bekerja secara efektif. Karyawan dengan komitmen organisasi afektif yang tinggi diharapkan memiliki tekad yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan baik demi mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik. Komitmen yang dimiliki oleh karyawan berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan karena, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan atau mengurangi pengaruh dari situasi kerja yang penuh tekanan dan menentukan komitmen manajer menengah terhadap perusahaan (Bandura, 1971; Dale, K. and Fox, 2008; Kleine, C. and Weißenberger, 2014). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam mengarahkan komitmen pekerja untuk mengurangi atau mendorong perilaku senjangan anggaran.

Kontribusi penelitian yang dilakukan yaitu (1) menjelaskan pengaruh komitmen organisasi afektif terhadap senjangan anggaran dengan menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi; (2) mengembangkan model penelitian senjangan anggaran dengan menguji variabel karakteristik pekerjaan sebagai antededen.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Keagenan

Teori keagenan menjelaskan adanya problem yang muncul antar dua pihak yang memiliki *interest* berbeda dalam satu perusahaan. Beberapa literatur teori keagenan menjelaskan teori ini dengan hubungan antara prinsipal yang memberikan wewenang kepada agen untuk mengelola aset sehingga memberikan keuntungan bagi prinsipal Agen, dalam hal ini manajer, memiliki keinginan untuk mendapatkan *benefit* yang dapat dilakukan melalui senjangan anggaran (Lukka, 1988). Senjangan anggaran dapat dilakukan dengan cara meningkatkan estimasi nilai beban atau menurunkan target pendapatan manajer bawah dengan merendahkan target anggaran dari estimasi terbaiknya sehingga target anggaran dapat lebih mudah untuk dicapai. Kren (2003) ditunjukkan dengan menyajikan biaya lebih besar dari yang seharusnya dibutuhkan atau menyajikan pendapatan lebih rendah dari yang

seharusnya bisa diperoleh sehingga dapat dikatakan manajer bawah menurunkan kapabilitas/kemampuan kinerja dari kemampuan yang sebenarnya.

Beberapa peneliti menggunakan teori keagenan untuk menjelaskan keberadaan atau terjadinya senjangan anggaran (Merchant, 1985; Young, 1985; Chow, et al., 1988; Chow, et al., 1991; Fisher dkk., 2002a, 2002b). Peneliti menemukan bahwa agen cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan mereka dan mengutamakan kepentingan pribadi mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Nouri, H. and Parker (1996), De Baerdemaeker, J. and Bruggeman (2015), Nouri, H., & Kyj (2015) yang berhubungan dengan senjangan anggaran di bidang akuntansi keperilakuan, mencoba untuk mengurangi senjangan anggaran yang dikaitkan dengan komitmen organisasional.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perasaan keterikatan atau keterkaitan seorang individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. Orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaannya untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan besar untuk tetap bekerja di organisasi tersebut (Kreitner & Kinicki, 2013:165). Menurut Meyer & Allen (1991) terdapat tiga komponen komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional seorang karyawan diidentifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif terjadi karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi dan ingin menjadi bagian dari organisasi (Meyer, 2000 dan Tjahjanti, 2004). Dari pengertian diatas, penelitian ini hanya akan menggunakan komitmen organisasi afektif karena menurut (Meyer et al., 2002) komitmen organisasi afektif merupakan prediktor terbaik dibandingkan dengan komitmen organisasi yang lain.

Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial menjelaskan adanya tindakan seseorang yang mempelajari perilaku sosial dengan melakukan pengamatan dan imitasi terhadap orang lain di lingkungan sosial mereka. Teori ini menjelaskan bahwa proses mengamati dan meniru perilaku dan sikap orang lain sebagai model merupakan tindakan belajar (Bandura, 1971). Menurut Bandura (1971) manusia belajar suatu tingkah laku melalui peniruan tanpa harus ada penguatan (*reinforcement*) yang diterima, melainkan melalui pengamatan terhadap tingkah laku model, dan akibat yang ditimbulkan atas model tersebut. Seorang individu dalam proses peniruan penting untuk meniru hal-hal yang positif karena meniru bukan berarti harus sama tetapi keyakinan dan kemampuan diri yang harus ditingkatkan. Teori Bandura juga menjelaskan perilaku manusia dalam konteks interaksi timbal balik yang berkesinambungan antara kognitif, perilaku dan pengaruh lingkungan (Rakhmat, 2007). Faktor person (kognitif) yang ditekankan Bandura adalah *self-efficacy*, keyakinan bahwa seseorang bisa menguasai dan menghasilkan hasil positif.

Gaya Kepemimpinan

Kleine, C. and Weißenberger (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong yang mendorong komitmen organisasi bawahan. Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa bawahan cenderung mencerminkan perilaku atasannya (Bandura, 1971). Dale, K. and Fox (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan atau mengurangi efek dari situasi kerja yang penuh tekanan dan menentukan komitmen manajer menengah terhadap perusahaan.

Berdasarkan studi dari *Ohio State University* dan seperti yang dikemukakan oleh Kreitner, R., & Kinicki (2008) terdapat gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang tinggi dan rendah; dan berorientasi pada hubungan yang tinggi dan rendah. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas menunjukkan sejauh mana manajemen puncak (pemimpin) menunjuk lingkungan kerja dengan menerapkan prosedur yang seragam dan mendefinisikan peran dan tanggung jawab orang (Stogdill & Coons, 1957 dalam Abernethy et al., 2010). Sedangkan, gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan menunjukkan sejauh mana pemimpin melibatkan bawahan mereka ketika membuat keputusan, apakah mereka mempertimbangkan pendapat dari bawahan mereka, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Stogdill & Coons, 1957 dalam Abernethy et al., 2010).

Karakteristik Pekerjaan

Teori mengenai karakteristik pekerjaan mengacu pada teori yang dikembangkan oleh (Hackman & Oldham, 1975)(Hackman & Oldham, 1975) dalam Özbağ, Ceyhun & Çekmecelioğlu (2014) dalam suatu model karakteristik pekerjaan yang diberi nama *Job Characteristics Model* (JCM). Karakteristik pekerjaan dapat diukur dengan menggunakan indikator keragaman keterampilan. Keragaman keterampilan adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktivitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan. Keragaman keterampilan berarti terdapat lebih dari satu keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Keterampilan yang berbeda-beda yang digunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat mencegah karyawan memiliki rasa tidak puas dengan pekerjaan yang telah mereka kerjakan. Dengan begitu, adanya keragaman keterampilan yang dibutuhkan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

Pengembangan Hipotesis

Karakteristik Pekerjaan dan Komitmen Organisasi

Teori mengenai karakteristik pekerjaan mengacu pada teori yang dikembangkan oleh (Hackman & Oldham, 1975) dalam Özbağ, Ceyhun & Çekmecelioğlu (2014) dalam suatu model karakteristik pekerjaan yang diberi nama *Job Characteristics Model* (JCM). *Job Characteristics Model* (JCM) dapat diterapkan untuk membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Dalam teori ini dijelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat direpresentasikan dari keragaman keterampilan. Keragaman keterampilan adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktivitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan (Hackman & Oldham, 1975).

Keragaman keterampilan dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi afektif, karena keragaman keterampilan berkaitan dengan jumlah keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Penyelesaian pekerjaan inilah yang membentuk komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan, karena mereka berusaha keras dalam memenuhi keinginan organisasi dan juga mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hal ini, dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif karena menunjukkan keinginan seorang karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasinya. Tingginya komitmen organisasi afektif yang dimiliki oleh karyawan tersebut dapat terbentuk dari banyaknya jumlah keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta adanya keinginan karyawan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Djastuti (2011), Tamalero dkk (2012), Mulyani & Soliha (2014), Dwiningrum (2015), Putri & Martono (2015), Mariyanti (2016), Ekayanti & Budiyanto (2019) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi afektif.

H1 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

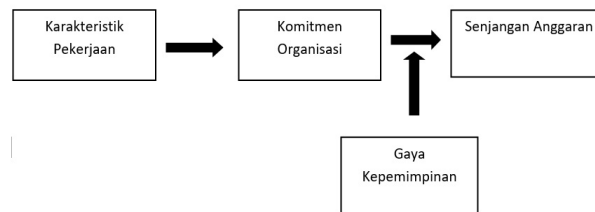
Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Senjangan Anggaran

Yukl (1989), Kleine, C. and Weißenberger (2014) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana mereka yang bertanggung jawab mempengaruhi komitmen dan kepatuhan terhadap tugas dari orang-orang di bawah mereka dengan mengawasi pelaksanaan tugas, strategi, dan memfasilitasi kelompok atau kegiatan perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori pembelajaran sosial Bandura (1971) yang menyatakan bahwa bawahan cenderung mencerminkan perilaku atasannya. Hal ini berarti bahwa seorang atasan atau pimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk menjadi contoh bagi bawahannya agar apa yang mereka lakukan sesuai dengan tujuan yang dimiliki perusahaan.

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menjalankan perusahaan. Kleine, C. and Weißenberger (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong yang mendorong komitmen organisasi bawahan. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki oleh manajer menengah yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan manajer atas mereka. Gaya kepemimpinan manajer atas mereka juga mendorong komitmen yang dimiliki manajer menengah dalam melakukan tugas yang diberikan. Dimana manajer menengah dapat bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan dengan

membuat target anggaran yang sesuai dengan kemampuan yang bisa mereka capai atau malah melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu melakukan senjangan anggaran.

H2 : Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan komitmen organisasi dan senjangan anggaran



Gambar 1. Kerangka Pikir

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksperimen dengan desain 2 x 2 antar subjek untuk variabel karakteristik pekerjaan (keragaman keterampilan tinggi dan rendah) dan gaya kepemimpinan (orientasi tugas dan hubungan) tampak pada gambar 2. Desain skenario didasarkan pada skenario yang dikembangkan oleh Abdel Rahim dan Steven (2017) dan Islami & Nahartyo (2019). Subjek dalam eksperimen ini adalah mahasiswa program studi akuntansi dan manajemen yang secara sukarela terlibat. Randomisasi dilakukan untuk menghindari ancaman validitas internal dalam eksperimen.

Karakteristik Pekerjaan	Gaya Kepemimpinan	
	Tugas	Hubungan
Tinggi	1	2
Rendah	3	4

Gambar 2. Desain Eksperimen 2x2 antar Subjek

Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keragaman keterampilan yang dibutuhkan subjek saat melakukan estimasi biaya produksi. Skenario ini didasarkan pada konsep karakteristik pekerjaan yang dijelaskan oleh Robbins & Judge (2014) dan Elbadiansyah (2019). Subjek dalam penelitian ini dikondisikan dengan jenis keragaman keterampilan tinggi dan rendah. Gaya kepemimpinan merupakan variabel moderasi yang dimanipulasi dengan memberikan deskripsi pimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan pada subjek. Deskripsi gaya kepemimpinan didasarkan pada Kreitner, R., & Kinicki (2008). Komitmen organisasi merupakan pendapat subjek mengenai keterikatan dan tanggung jawab subjek kepada perusahaan dengan deskripsi dalam skenario mengenai kondisi perusahaan dan pekerjaan (tugas). Komitmen afektif diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1991). Senjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan selisih dari usulan biaya produksi subjek dengan biaya produksi sesungguhnya. Senjangan anggaran merupakan variabel yang diamati setelah subjek diberikan penugasan untuk melakukan estimasi biaya produksi.

Prosedur eksperimen meliputi beberapa tahap, yaitu: 1) Subjek secara acak masuk dalam 4 sel yang tersedia eksperimen. Tujuan dari randomisasi ini untuk menghilangkan ancaman validitas internal, 2) Subjek diberikan penjelasan mengenai deskripsi perusahaan, tahapan serta tugas yang dilakukan dalam eksperimen. Tahapan ini bertujuan untuk memberikan deskripsi yang sama tentang perusahaan, pemahaman tugas sebagai manajer SBU yang bertanggung jawab pada penyusunan anggaran biaya produksi dan tahapan eksperimen yang akan dilalui, 3) Karakteristik pekerjaan yang dimanipulasi dengan keragaman keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas penyusunan anggaran biaya produksi. Subjek dengan manipulasi keragaman keterampilan tinggi diminta untuk melakukan estimasi anggaran biaya produksi per jenis biaya produksi, sedangkan pada tingkat keragaman keterampilan rendah, subjek diminta mengestimasi total biaya produksi, 4) Subjek mengisi kuesioner komitmen afektif, 5) Subjek menerima manipulasi gaya kepemimpinan top manajer yang berorientasi tugas dan hubungan pada sel yang berbeda, 6) Subjek melakukan estimasi terhadap biaya produksi. Cek manipulasi dilakukan pada setiap manipulasi yang diberikan kepada subjek untuk memberikan jaminan bahwa subjek memahami manipulasi yang disusun penelitian dalam protokol eksperimen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t test.

4. Hasil Dan Pembahasan

Subjek yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 68 subjek dengan deskripsi untuk tiap sel tampak pada tabel 1. Subjek di sel 1 yang menerima manipulasi tingkat keragaman keterampilan tinggi berjumlah 22 orang. Komitmen organisasi afektif subjek sel 1 tidak memiliki perbedaan signifikan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Subjek di sel 3 yang menerima manipulasi tingkat keragaman keterampilan tinggi berjumlah 15 orang. Komitmen organisasi afektif subjek sel 3 tidak memiliki perbedaan signifikan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Subjek di sel 2 dan sel 4 yang menerima manipulasi tingkat keragaman keterampilan rendah berjumlah 16 dan 15 orang. Komitmen organisasi afektif subjek sel 2 dan sel 4 tidak memiliki perbedaan signifikan berdasarkan jenis kelamin dan usia.

Tabel 1. Deskripsi Subjek di Tiap Sel

Sel 1 (Tugas_Karakteristik Pekerjaan Tinggi)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Laki-laki (L)	6	4	11,500
Perempuan (P)	16	4.25	8,563
Uji Beda		0.309	0.031
Usia	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Usia 18-20	18	4.2	9,389
Usia 21-23	4	4.25	9,250
Uji Beda		0.772	0.934
Sel 2 (Hubungan_Karakteristik Pekerjaan Tinggi)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Laki-laki (L)	7	4.3	8,000
Perempuan (P)	9	4.1	10,889
Uji Beda		0.543	0.189
Usia	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Usia 18-20	15	4.1	9,333
Usia 21-23	1	5	14,000
Uji Beda		0.126	0.306
Sel 3 (Tugas_Karakteristik Pekerjaan Rendah)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Laki-laki (L)	10	4.2	4,700
Perempuan (P)	5	4.00	5,800
Uji Beda		0.500	0.667
Usia	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Usia 18-20	14	4.1	4,357
Usia 21-23	1	4	15,000
Uji Beda		0.800	0.014
Sel 4 (Hubungan_Karakteristik Pekerjaan Rendah)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran
Laki-laki (L)	8	4.25	13,750
Perempuan (P)	7	4.1	10,000
Uji Beda		0.820	0.117
Usia	Jumlah	Rata-rata Komitmen	Rata-rata Senjangan Anggaran

Usia 18-20	6	4.7	12,167
Usia 21-23	9	3.9	11,889
Uji Beda		0.086	0.913

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2023.

Tabel 2. Rata-rata Nilai Komitmen Organisasi Afektif dan Keragaman Keterampilan Tinggi-Rendah

Komitmen Organisasi	Keragaman Keterampilan	N	Mean
	Tinggi	22	4.181
	Rendah	15	4.133

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2023.

Hasil pengujian hipotesis 1 tampak pada tabel 2 menunjukkan rata-rata nilai komitmen organisasi afektif subjek dengan keragaman keterampilan tinggi sebesar 4,181, lebih tinggi dari subjek dengan keragaman keterampilan rendah sebesar 4,133. Subjek dengan keragaman keterampilan tinggi memiliki keterikatan dan tanggung jawab pada perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan subjek dengan keragaman keterampilan yang rendah. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Djastuti (2011), Tamalero dkk (2012), Mulyani & Soliha (2014), Dwiningrum (2015), Putri & Martono (2015), Mariyanti (2016), Ekayanti & Budiyo (2019) yang mana keragaman keterampilan dapat merepresentasikan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi afektif. Meskipun komitmen organisasi afektif subjek dengan tingkat keragaman keterampilan tinggi memiliki rata-rata komitmen organisasi afektif yang lebih tinggi, namun nilai signifikansi dari uji beda dua sel tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan.

Tabel 3. Hasil Uji t test Komitmen Organisasi Afektif dan Keragaman Keterampilan Tinggi-Rendah

Independent Samples Test									
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Komitmen Organisasi	Equal variances assumed	.048	.828	.285	35	.777	.04848	.16985	-.29634 .39331
	Equal variances not assumed			.284	29.610	.779	.04848	.17085	-.30064 .39761

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2023.

Hasil pengujian ini tampak pada tabel 3, yang artinya hipotesis 1 tidak diterima. Hasil pengujian hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hair *et al*, 2011 dalam Hasan, 2019) yang mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi afektif.

Tabel 4. Rata-rata Nilai Efek Moderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Senjangan Anggaran

Senjangan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	N	Mean
	Tugas	37	7621.62
	Hubungan	31	10774.19

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2023.

Hipotesis 2 menguji adanya efek moderasi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan terhadap senjangan anggaran. Hasil pengujian hipotesis 2 tampak pada tabel 4 menunjukkan rata-rata nilai senjangan anggaran subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas sebesar 7621,62, lebih rendah dari subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan sebesar 10774,19. Subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan memiliki kecenderungan untuk melakukan *slack* lebih tinggi pada saat penyusunan anggaran dibandingkan dengan subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas.

Tabel 5. Hasil Uji t-test Efek Moderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Senjangan Anggaran

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Senjangan Anggaran	Equal variances assumed	.211	.647	-3.002	66	.004	-3152.572	1050.320	-5249.603	-1055.541
	Equal variances not assumed			-2.978	61.652	.004	-3152.572	1058.504	-5268.728	-1036.416

Sumber: Pengolahan Data Penelitian, 2023.

Senjangan anggaran subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan hubungan memiliki rata-rata senjangan anggaran yang berbeda dan nilai signifikansi dari uji beda pada tabel 5 sebesar $0,004 < 0,05$ yang menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan.

Hasil pengujian hipotesis ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan hubungan memiliki efek moderasi terhadap senjangan anggaran yang berarti hipotesis 2 diterima. Kesimpulan ini sejalan dengan teori keagenan yang menjelaskan hubungan antara prinsipal (top manajer) yang memberikan wewenang kepada agen (manajer) untuk mengelola aset sehingga memberikan keuntungan bagi prinsipal. Gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan dalam penelitian ini digambarkan dengan prinsipal yang memiliki sifat yang baik hati, menyenangkan, bijaksana, mau mendengarkan masukan bawahan, tidak mudah marah dan di percaya oleh bawahan. Prinsipal dengan sifat tersebut justru mendorong bawahan (manajer) untuk melakukan *slack* yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dimana prinsipal memiliki sifat tegas dalam menetapkan pencapaian target dan waktu pencapaian target serta mengkritik bawahan yang tidak mencapai target.

5. Penutup

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi afektif, serta gaya kepemimpinan memiliki efek moderasi terhadap senjangan anggaran. Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana pada pengujian hipotesis 1 tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi afektif, karena itu penelitian selanjutnya perlu membuat desain tritmen untuk karakteristik pekerjaan dengan lebih baik yang dapat menggambarkan kondisi karakteristik pekerjaan yang tinggi dan rendah.

Daftar Pustaka

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & van Lent, L. (2010). Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, 21, 2–16.
- Agustianto, A. A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Partisipasi Perencanaan Strategis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 4(2), 180–195. <https://doi.org/10.48181/jratirtayasa.v4i2.6380>
- Anthony, R. N. dan G. (2005). *Management Control System* (Terjemahan Kurniawan Tjakrawala (ed.)). Salemba Empat.
- Bandura. (1971). *Social Learning Theory*. General Learning Press.
- Chow, C.W., Cooper, J.C. and Haddad, K. (1991). The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: A multiperiod experiment. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 47–60.
- Chow, C.W., Cooper, J.C. and Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *Accounting Review*, 111–122.
- Dale, K. and Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial*, 109–130.
- De Baerdemaeker, J. and Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12.
- Djastuti, I. (2011). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 13(1), 1–19.
- Dwiningrum, N. . (2015). Pengaruh Karakteristik Personal dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Balikpapan). *JST (Jurnal Sains Terapan)*.

- Ekayanti, W., Widjajani, S., & Budiyanto, B. (2019). Pengaruh Karakteristik Personal dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional Perawat. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 8(2), 181. <https://doi.org/10.30588/jmp.v8i2.415>
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). IRDH.
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 27–43.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G., & B. (2002). Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77, 847–865.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hasan, G. (2019). Motivasi, Kepuasan, Karakteristik, Kepemimpinan dan Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(1), 21–32. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i1.24474>
- Hobson, J. L., Mellon, M. J., & Stevens, D. E. (2011). Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: An experimental examination of pay scheme and personal values. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 87–107. <https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.87>
- Irfan, M., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 158–175. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0052.158-175>
- Islami, I. N., & Nahartyo, E. (2019). Do Leadership Styles Moderate the Relationship of Organizational Commitment and Budgetary Slack? an Experimental Approach. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(2), 149–168. <https://doi.org/10.22146/jieb.32285>
- Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 411–425. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.487>
- Kleine, C. and Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24, 241–266.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Kren, L. (2003). Effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created. *In Advances in Management Accounting*, 11, 143–167.
- Kusniawati, H., & Lahaya, I. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *Akuntabel*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.29264/jakt.v14i2.1904>
- Lukka, K. (1988). Budgetary Biasing in Organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 281–301.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2008). The moderating effect of manager's ethical judgment on the relationship between budget participation and budgetary slack. *Advances in Accounting*, 23, 113–145.
- Mariyanti, E. (2016). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Perawat Rumah Sakit Swasta Di Kota Padang). *Komputer Teknologi Informasi*, 1.
- Maya Triana, Yuliusman, W. E. P. (2012). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, BUDGET EMPHASIS, DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP SLACK ANGGARAN (Survei Pada Hotel Berbintang di Kota Jambi). *E-Jurnal BINAR AKUNTANSI*, 1, 51–56.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201–210.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J.P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment.

- Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, P. John., and Herscovitch, L. (2000). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Mulyani, S. and Soliha, E. (2014). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja guru. *In Performance*, 20.
- Nouri, H., & Kyj, L. (2015). Examination of the combined effects of normative and instrumental commitments on budgetary slack creation: Comparing individuals versus group members. *Advances In Management Accounting*, 22, 225–260.
- Nouri, H. and Parker, R. J. (1996). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74–90.
- Oktaviana Dewi, I. (2021). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Pamekasan. *BISEI: Jurnal Bisnis Dan Ekonomi Islam*, 6(01), 38–49. <https://doi.org/10.33752/bisei.v6i01.1572>
- Özbağ, G. K., Ceyhun, G. Ç., & Çekmecelioğlu, H. G. (2014). The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 438–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.048>
- Paingga Rukmana, D. (2013). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Asimetri Informasi Terhadap Timbulnya Budget Slack (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)*. Universitas Negeri Padang.
- Prakoso, R. W. (2016). *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran: Studi Kasus pada SKPD Kota Semarang*. Universitas Negeri Semarang.
- Putri, G. R., & Martono, S. (2015). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal*, 4(4), 301–309.
- Rahayu, I., & Laksmi, G. (2017). Informasi asimetri dan senjangan anggaran pada perguruan tinggi di Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 17(1), 60–76. <https://doi.org/10.20885/jabis.vol17.iss1.art4>
- Rakhmat, J. (2007). *Psikologi Komunikasi*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. & J. T. A. (2014). *Perilaku Organisasi* (14th ed.). Salemba Empat.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University.
- Suartana, I. W. (2010). *Teori dan Implementasi Keperilakuan* (Andi (ed.)).
- Tamalerio, Y., Swasto, B. and Hamid, D. (2012). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Intention To Quit (Studi Pada Karyawan PT. Manado Media Grafika). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 6.
- Tjahjanti, R. D. F. (2004). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran (Studi empiris pada Industri manufaktur dan Non manufaktur di Jawa Tengah)*. Universitas Diponegoro.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 829–842.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251–289.