

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SENJANGAN
ANGGARAN (Studi Pada Desa di Kecamatan Krembung
Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur)**

ARTIKEL ILMIAH

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi



Oleh :

Nama: Risqi Muhammad Septiawan

NIM : 2016310033

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2020

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Risqi Muhammad Septiawan

Tempat, Tanggal Lahir : Sidoarjo, 3 September 1996

N.I.M : 2016310033

Program Studi : Akuntansi

Program Pendidikan : Sarjana

Konsentrasi : Keuangan

J u d u l : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Senjangan Anggaran (Studi pada Desa di Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur)

Disetujui dan diterima baik oleh ;

Dosen Pembimbing,
Tanggal :

(Dr. Dra. Diah Ekaningtias, Ak., MM., CA., AAP-B)

NIDN : 0719105901

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi

Tanggal :

(Dr. Nanang Shonhadji, SE., Ak., M.SI., CA, CIBA, CMA)

**THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND LEADERSHIP STYLES ON GAP
BUDGET (Study in Villages in Krembung District
Sidoarjo Regency, East Java)**

Risqi Muhammad Septiawan
2016310033
STIE Perbanas Surabaya
2016310033@students.perbanas.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of budget participation, organizational commitment and leadership style on budgetary slack. The subjects of this study are village officials who compile the village budget, namely the secretary, treasurer, planning staff and BPD in Krembung District, Sidoarjo Regency, East Java. The research sampling method was purposive sampling method. The data technique used in this study is to use the WarpPLS software. The results of this research explain that the variables of budget participation and organizational commitment have an effect on budgetary slack. Whereas the leadership style variable has no effect on budgetary slack.

Keywords: *budget participation, organizational commitment, leadership style, budgetary slack.*

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan komponen utama dari suatu perencanaan keuangan yang meliputi

yang berbagai macam aktifitas untuk masa depan yang memuat berbagai program dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Anggaran untuk pemerintahan desa

dikenal dengan nama Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Pemerintah desa merupakan perangkat dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan yang paling kecil dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam UU No. 6 tahun 2014 pasal 78 ayat (1) tentang desa disebutkan bahwa tujuan dari pembangunan desa meliputi pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam lingkungan secara berkelanjutan dalam proses peningkatan kesejahteraan masyarakat dan kualitas hidup di desa.

Salah satu sumber pendapatan desa merupakan dana APBN yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui APBD kabupaten/kota dan diprioritaskan untuk pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa (Undang-Undang no 6 tahun 2014 tentang desa).

Terdapat enam proses anggaran desa antara lain yaitu perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penata usahaan, pelaporan, dan pertanggung jawaban (Juklak Bimkon Pengelolaan Keuangan Desa). Proses perencanaan anggaran merupakan awal dari proses suatu anggaran dengan membuat estimasi anggaran belanja desa. Pada proses perencanaan anggaran ini dimungkinkan terjadi pada proses perencanaan anggaran

Senjangan anggaran yang dapat menimbulkan perilaku disfungsional. (Warindrani, 2010). Perilaku disfungsional tersebut

muncul pada fenomena Kepala Desa Ploso Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo dan Sekretaris yang tertangkap tangan melakukan pungutan liar (pungli) Proyek Operasi Nasional Agraria. Keduanya tertangkap tangan saat melakukan pungli untuk pembuatan surat hibah waris, pengukuran tanah, serta pengurusan sertifikat tanah dengan Sistem Prona. Masing-masing kasus pemohon diwajibkan bayar sebesar Rp 500 ribu, total setiap pemohon dikenakan biaya sebesar Rp 1,5 juta (news.detik.com).

Dalam pembuatan anggaran, estimasi yang dianggarkan oleh atasan dan bawahan cenderung melampaui batas kewajaran anggaran. Sebagai contoh dalam kasus PRONA pada desa di Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo biaya PRONA yang dibayarkan masyarakat lebih tinggi dari biaya sebenarnya. Terdapat indikator variabel senjangan anggaran dapat diukur dengan standar anggaran yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas dengan adanya pencapaian anggaran yang harus terpenuhi. Adanya monitor terhadap penggunaan biaya disebabkan batasan anggaran dengan tuntutan pada anggaran program kerja. Oleh sebab itu dibutuhkan standar biaya agar dapat diketahui tercapai atau tidak tercapai efisiensi yang diharapkan.

Penyusunan suatu anggaran dilakukan oleh perangkat desa. Anggaran yang baik dipengaruhi oleh partisipasi dari berbagai pihak seperti kepala desa, sekretaris, bendahara, kaur perencana dan badan pengawas

desa. Penelitian yang membahas tentang partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sudah banyak dilakukan, akan tetapi terdapat perbedaan hasil. Seperti penelitian yang dilakukan Luh putu (2019), Anggi L.S (2019), Sulaeman H.A.K (2018), I Gede Mustika Yasa (2017), Sinta Tiara Putri (2017), Vinchen K. Chong (2017) dan Dian Ferawati (2016) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil yang sama yaitu partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan penelitian yang dilakukan Alfi Priyetno (2018), dan Yuni Nuryani (2018) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran

Senjangan anggaran selain dapat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, maka dapat pula dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Menurut Luh Putu (2019), Komitmen organisasi menunjukkan adanya keyakinan serta dukungan kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran sudah banyak dilakukan, akan tetapi masih terdapat perbedaan hasil seperti penelitian yang dilakukan Luh Putu (2019), Sinta Tiara Putri (2017), HY. Sri Widodo (2015), dan Dian Ferawati (2015) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan penelitian yang dilakukan Alfi Priyetno (2018) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu komitmen

organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian Dian Ferawati (2015) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap senjangan. Menurut Dian Ferawati (2015), Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran sudah banyak dilakukan, akan tetapi terdapat ketidakkonsistenan hasil seperti penelitian yang dilakukan Dian Ferawati (2015) dimana penelitian tersebut memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran, sedangkan penelitian yang dilakukan Alfi Priyatno (2018) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Kekuasaan pengelolaan keuangan desa dipegang oleh Kepala Desa. Namun demikian dalam pelaksanaannya, kekuasaan tersebut sebagian dikuasakan kepada perangkat desa sehingga pelaksanaan pengelolaan keuangan dilaksanakan secara bersama-sama oleh Kepala Desa dan Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD) ditambahkan dengan pengawas desa (BPD). Dalam siklus pengelolaan keuangan desa, Kepala Desa memiliki tanggung jawab penuh

dan pelaksana teknis pengelolaan keuangan desa. Sampel dari penelitian ini yaitu kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur desa, dan BPD desa yang berada di desa - desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur. (Juklak Bimkon Pengelolaan Keuangan Desa)

Berdasarkan dari penjelasan fenomena serta penjelasan setiap variabel, maka judul penelitian adalah penelitian tentang **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Senjangan Anggaran”**.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori agensi merupakan suatu hubungan atau kontrak antara *principal* dan *agent*. Teori ini diasumsikan kepentingan dari masing-masing individu sehingga dapat menimbulkan konflik kepentingan antara *principal* dan *agent*. Menurut Jensen dan Meckling (1976), menyatakan bahwa teori agensi menghubungkan aspek dari perilaku manusia, teori ini mengasumsikan bahwa pemilik modal (prinsipal) maupun pengelola (agen) merupakan pihak yang rasional serta memiliki kepentingan masing-masing. Pihak yang memiliki sifat rasional tentunya akan memaksimalkan kepentingan pribadinya. Jika kedua belah pihak tersebut dalam hubungan adalah pemaksimal utilitas, maka terdapat alasan yang cukup kuat untuk

dipercaya bahwa agen tidak akan selalu bertindak demi kepentingan terbaik dari prinsipal.

Menurut Usman dkk (2012) prespektif teori agensi akan muncul ketika terjadi konflik kepentingan, sehingga timbullah terjadinya senjangan anggaran. Terjadinya benturan kepentingan antara *principal dan agen* yang ingin mencapai tujuan yang berbeda dan menginginkan kesejahteraan dari *principal dan agen* sehingga terjadinya senjangan anggaran pada proses penyusunan anggaran yang sehingga dapat menjadi dasar dari hubungan antara teori agensi dengan senjangan anggaran. Pada penelitian ini yang menjadi prinsipal adalah pemerintahan daerah dan pemerintahan pusat, sedangkan yang menjadi agen adalah pemerintahan desa yang terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD.

Senjangan Anggaran

Menurut Young (1985) Senjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Anthony & Govindaradjan (2005) senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi. Perbedaan biaya dalam penyusunan anggaran dengan biaya sebenarnya dalam anggaran cenderung meninggikann rencana anggaran. Berdasarkan hal tersebut dapat mengakibatkan senjangan dalam anggaran yang digunakan untuk

menganalisa kinerja para perangkat desa dinilai dengan tingkat tercapainya anggaran yang telah dibuat dan ditetapkan bersama. Terdapat indikator dalam pengukuran variabel ini yaitu standar anggaran dapat meningkatkan produktivitas, pencapaian anggaran, monitor biaya disebabkan batasan anggaran, tuntutan pada anggaran, target anggaran menyebabkan efisiensi, target anggaran sulit dicapai.

Partisipasi Anggaran

Menurut Young (1985:8:30) partisipasi didefinisikan sebagai suatu proses dimana atasan memilih bentuk kontrak kompensasi dan bawahan di ijin untuk memilih bentuk kontrak kompensasi dan bawahan diijinkan untuk memilih nilai spesifik setiap parameter dalam kontrak. Menurut Milani (1975) partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran.

Menurut Tanaya & Krisnadewi, (2016). Penyusunan anggaran yang menekankan kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya dapat disimpulkan bahwa ciri dari partisipasi anggaran. Cara yang efektif secara menyeluruh untuk menyamakan tujuan organisasi dengan tujuan pusat pertanggung jawaban adalah partisipasi. Hal ini membuat partisipasi anggaran mempunyai kedudukan yang penting pada pencapaian tujuan dan motivasi untuk membuat anggaran. Menurut

Falikhatun (2007), sebuah proses yang menjadi gambaran individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan berpengaruh terhadap target anggaran serta perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut bisa dikatakan sebagai partisipasi anggaran.

Karakteristik Partisipasi Anggaran

1. Masalah dalam Partisipasi Anggaran
2. Menetapkan standar terlalu tinggi atau rendah.
3. Membuat kesenjangan anggaran
4. Partisipasi semu

Tujuan Partisipasi Anggaran Komitmen Organisasi

Menurut Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dibandingkan kepentingan sendiri.

Menurut Cut Zurnali (2010) menjabarkan bahwa komitmen organisasi sebagai tingkat keadaan psychology yang membuat karakter pada hubungan karyawan dengan organisasi atau wujud dari implikasi yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau meninggalkan organisasi, yang dapat diidentifikasi dalam 3 komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative. Ada tiga aspek yang perlu dipertahankan untuk

menumbuhkan komitmen organisasi operasional, yaitu :

- 1) Identifikasi
- 2) Keterlibatan
- 3) Loyalitas

Indikator Komitmen Organisasi

Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama, ada enam faktor atau indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya:

1. Ketersediaan.
2. Kebanggaan kepada organisasi.
3. Kesamaan sistem nilai.
4. Kebanggaan menjadi bagian organisasi.
5. Pemberian inspiratif dari organisasi.
6. Pemilihan organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Stephen P. Robbins (2003:40), Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi.

Menurut Veitzhal Rivai (2004:42), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan pada intinya memiliki arti sebagai suatu wujud dari tingkah laku dari seseorang

pemimpin dalam menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong bawahannya agar dapat bekerja sama dengan rekan kerja serta didukung semangat dalam melakukan pekerjaan dan disiplin dalam bekerja dengan disiplin tinggi terhadap tugas yang dihadapi.

Ciri – ciri gaya kepemimpinan dilihat pada individu :

1. Bersahabat
2. Mendukung
3. Terbuka
4. Sopan
5. Komperatif
6. Baik

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi pemerintahan desa yaitu gaya kepemimpinan demokratis dikarenakan pimpinan memberikan wewenang kepada bawahannya untuk memberikan masukan-masukan mengenai anggaran.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran

Partisipasi berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan didalam organisasi. Menurut Luh Putu (2019), partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan *budgetary slack* dan sebaliknya ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan

budgetary slack dibatasi sehingga *budgetary slack* juga rendah. Partisipasi anggaran dapat menimbulkan *budgetary slack* hal tersebut terjadi karena dalam proses penyusunan anggaran seringkali adanya dominasi kepentingan eksekutif dan legislatif sehingga hal tersebut menyebabkan kurang mencerminkan kebutuhan masyarakat dan dapat menimbulkan *budgetary slack*.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran sudah banyak dilakukan, akan tetapi terdapat perbedaan hasil antara penelitian-penelitian senjangan anggaran tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan Luh putu (2019), Anggi L.S (2019), Sulaeman H.A.K (2018), I Gede Mustika Yasa (2017), Sinta Tiara Putri (2017), Vinchen K. Chong (2017) dan Dian Ferawati (2016) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil yang sama yaitu partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan kajian teoritis diatas dan dari penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat di ambil hipotesis:

H1: Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran satuan perangkat kerja desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran

Komitmen organisasi dapat mempengaruhi timbulnya senjangan anggaran dengan cara sikap individu dalam kepentingan diri sendiri atau

mementingkan organisasinya. Komitmen yang tinggi memungkinkan adanya *budgetary slack* cenderung rendah. Namun apabila individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya akan menyebabkan meningkatnya resiko terjadinya *budgetary slack*, hal tersebut dikarenakan individu tersebut hanya mementingkan kepentingannya sendiri. Hal ini juga dinyatakan pada penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran yang dilakukan Luh putu (2019), Sinta Tiara Putri (2017), HY. Sri Widodo (2015), dan Dian Ferawati (2015) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan kajian teoritis diatas dan dari penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat di ambil hipotesis:

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran satuan perangkat kerja desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo

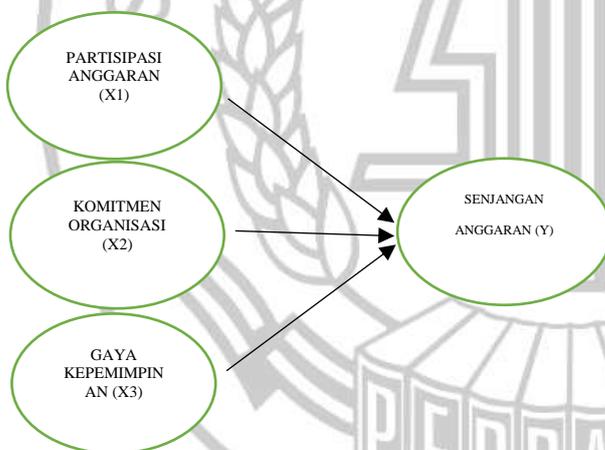
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Senjangan Anggaran

Gaya kepemimpinan yang cocok untuk perangkat desa dalam proses penyusunan anggaran yaitu gaya kepemimpinan demorasi. Gaya kepemimpinan demokrasi melibatkan perangkat desa seperti kepala desa, sekretaris, bendahara, kaur perencana, serta BPD untuk memberikan masukan dan pendapat kepada kepala desa mengenai estimasi anggaran agar tepat sasaran. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran sudah banyak

dilakukan, akan tetapi terdapat ketidakkonsistenan hasil antara penelitian-penelitian senjangan anggaran tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan Dian Ferawati (2015) dimana penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap senjangan. Berdasarkan kajian teoritis diatas dan dari penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat di ambil hipotesis:

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap senjangan anggaran satuan perangkat kerja desa Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini menggunakan proses datanya berupa angka yang digunakan sebagai menyelidiki, menjelaskan serta menginterpretasikan gambaran dari pengaruh sosial yang tidak dapat di ukur atau di gambarkan melalui

pendekatan kualitatif (Saryono, 2010).

Populasi Dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh kantor desa di Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur. Sampel penelitian ini adalah sekretaris desa, bendahara desa, kaur perencanaan, dan BPD. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria yang telah ditentukan sebagai berikut sampel penelitian dipusatkan pada 19 Kantor Desa di Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur.

Berdasarkan kriteria pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yang sesuai dengan kriteria sebanyak 95 data sampel yang sesuai dengan kriteria.

Variabel yang akan digunakan pada penelitian ini merupakan variabel terikat atau Variable Dependen dan variabel bebas atau variable independent. Dalam penelitian ini variable dependen merupakan senjangan anggaran, serta variable independent nya merupakan partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan

Senjangan Anggaran

Menurut Dian Ferawati (2015) suatu tidakan yang mengecilkan kemampuan kinerja dalam anggaran ketika diberikan kesempatan yang mengakibatkan selisih antara estimasi yang anggaran dengan estimasi terbaik yang disusun

pada RAPB desa yang dilakukan oleh perangkat desa. Untuk mengukur variabel ini digunakan dimensi dan indikator yaitu standar anggaran dapat meningkatkan produktivitas, pencapaian anggaran, monitor biaya disebabkan batasan anggaran, tuntutan pada anggaran, target anggaran menyebabkan efisiensi dan target anggaran mudah dicapai. Pengukuran variabel kompleksitas tugas menggunakan skala *likert* 1-5.

Partisipasi Anggaran

Menurut Anggita L.S. (2019) partisipasi didefinisikan pemilihan kontrak kompensasi dan pengijinan pemilihan kontrak bagi pawahan oleh menajer untuk keikutsertaan dalam suatu organisasi. Partisipasi anggaran adalah suatu proses pemilihan kontrak kompensasi yang diberikan pimpinan dan mengijinkan bawahan untuk memberikan pendapat mengenai nilai setiap patokan dalam kontrak bisnis dalam organisasi tersebut. Untuk mengukur variabel ini digunakan dimensi dan indikator yaitu keikutsertaan dalam organisasi, kepuasan dalam penyusunan anggaran, kebutuhan memberikan pendapat tentang anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final, pentingnya usulan dari bawahan dan seringnya atasan meminta pendapat atau saran. Pengukuran variabel kompleksitas tugas menggunakan skala *likert* 1-5.

Komitmen Organisasi

Menurut Cut Zurnali (2010) menjabarkan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologi dapat membuat hubungan karyawan dengan organisasi. Untuk

mengukur variabel ini digunakan dimensi dan indikator yaitu ketersediaan, kebanggaan kepada organisasi, kesamaan sistem nilai, kebanggaan menjadi bagaian organisasi, pemberian inspiratif dari organisasi dan pemilihan organisasi. Pengukuran variabel kompleksitas tugas menggunakan skala *likert* 1-5

Gaya Kepemimpinan

Menurut Alfi Priyetno (2018) gaya kepemimpinan adalah keahlian dalam interaksi dengan bawahan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong bawahnya agar dapat bekerja sama dengan rekan kerja serta didukung dengan memberikan semangat dalam melakukan pekerjaan dan disiplin dalam bekerja terhadap tugas yang diberikan. Untuk mengukur variabel ini digunakan dimensi dan indikator yaitu ketersediaan waktu pimpinan, pemberian wewenang kepada bawahan, sikap pimpinan kepada kesalahan bawahan, sikap pimpinan dalam bekerja dan sikap pimpinan dalam suasana kerja. Pengukuran variabel kompleksitas tugas menggunakan skala *likert* 1-5

Pengukuran variable

Skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* rentang lima, pertanyaan masing-masing variable dengan menggunakan skala *likert* 1-5 dimuat dalam kuesioner. Dimana tiap respon dihubungkan dengan nilai skala untuk masing-masing pertanyaan :

Sangat setuju : diberikan skor 5

Setuju : diberikan skor 4

Netral : diberikan skor 3

Tidak setuju : diberikan skor 2

Sangat tidak setuju : diberikan skor 1

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dikatakan sah atau valid dalam suatu instrumen jika pada setiap pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dalam kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *software WarpPLS* yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Ada dua cara melihat nilai *loading factors* untuk setiap konstruk yaitu *Rule of Thumb* dan *Average Variance Extracted (AVE)* pada pengujian validitas konvergen. *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factors* harus > 0.5 dan dapat juga dilihat pada nilai *Average Variance Extracted (AVE)* (Ghozali, 2014). Validitas diskriminan dapat dilihat dengan membandingkan akar kuadrat *AVE* atau *Squaree root of Average Variance Extracted (AVEs)* untuk setiap konstruk yang harus lebih besar dari korelasi antar konstruk laten (Ghozali, 2014). Berikut hasil uji

validitas konvergen dan uji validitas diskriminan menggunakan *software WarpPLS*:

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan berdasarkan nilai *square roots of Average Variance Extracted (AVE)* pada kolom diagonal yang diberi tanda kurung mempunyai nilai yang lebih kecil dan lebih besar dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama. Setiap variabel yaitu senjangan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan senjangan anggaran memiliki nilai *AVE Square* lebih besar dari pada nilai korelasi terhadap setiap variabel lainnya, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa variabel seluruh variabel valid secara diskriminan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran digunakan dalam uji realibilitas penelitian ini. Kuesioner penelitian dapat dikatakan *reliabel* jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang telah diajukan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam *software WarpPLS 6.0* ini dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha* berdasarkan *Rule of Thumb* harus > 0.7 dan *Composite Reliability* harus > 0.7 .

Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa untuk nilai

Cronbach Alpha's dan *Composite Reliability* pada variabel senjangan anggaran menunjukkan nilai > 0.7 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator pernyataan reliabel dan dapat digunakan sebagai pengukuran. Variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki nilai *Cronbach Alpha's* > 0.7 , akan tetapi memiliki nilai *Composite Reliability* < 0.7 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator pernyataan reliabel dan dapat digunakan sebagai pengukuran.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dapat digunakan untuk menganalisis kualitatif yang diolah menurut perhitungan yang telah ditetapkan dalam variabel perhitungan, sehingga memberikan penjelasan yang tepat terhadap hasil yang diperoleh. Hasil dari pengujian analisis statistik deskriptif memperlihatkan perbandingan dari nilai minimum, maksimum, mean, standar deviasi dari sampel yang diteliti oleh penulis.

Nilai interval kelas digunakan untuk menentukan nilai masing-masing kelas pada rata-rata keseluruhan jawaban responden tiap variabel dan nilai tersebut akan menentukan kelas seperti pada tabel 1 berikut:

Tabel 1
Kategori Mean Dari Skor Interval

Interval	Kategori
$1.00 < X \leq 1.80$	Sangat Tidak Setuju
$1.80 < X \leq 2.60$	Tidak Setuju
$2.60 < X \leq 3.40$	Netral
$3.40 < X \leq 4.20$	Setuju
$4.20 < X \leq 5.00$	Sangat Setuju

Analisis Deskriptif Partisipasi anggaran

Hasil pengujian variabel partisipasi anggaran berdasarkan nilai rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 2
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN

N O	Item pernyataan	N	pernyataan					Mean	Std. Deviation
			STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	X1.1	95	1	1	0	34	59	4,568	,6629
2	X1.2	95	0	0	3	55	37	4,358	,5441
3	X1.3	95	4	4	1	57	29	4,084	,9301
4	X1.4	95	1	9	3	57	25	4,011	,8812
5	X1.5	95	0	0	3	56	36	4,347	,5412
6	X1.6	95	0	1	2	39	53	4,516	,5990
			Rata-rata					4,314	0,693

Terdapat enam item pernyataan dalam variabel partisipasi anggaran, untuk setiap pernyataan memiliki nilai rata-rata yang berbeda Rata-rata variabel partisipasi anggaran 4.314 pada rentang $4.21 < X \leq 5.00$ yang artinya responden sangat

setuju terhadap variabel partisipasi anggaran atau dapat diartikan bahwa responden memiliki peran dalam pembuatan anggaran di desa. Standar deviasi dalam variabel partisipasi anggaran sebesar 0.693 lebih kecil dari nilai rata-rata 4.314 maka dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara homogen.

Analisis Deskriptif Komitmen organisasi

Hasil pengujian variabel komitmen organisasi berdasarkan nilai rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 3
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

NO	Item pernyataan	N	pernyataan					Mean	Std. Deviation
			STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	X2.1	95	0	0	1	59	35	4,358	,5035
2	X2.2	95	0	1	2	51	41	4,389	,5888
3	X2.3	95	0	1	15	53	26	4,095	,6853
4	X2.4	95	1	6	3	48	37	4,200	,8580
5	X2.5	95	0	0	3	66	26	4,242	,4993
6	X2.6	95	0	0	4	65	26	4,232	,5147
			Rata-rata					4,253	0,608

Terdapat enam item pernyataan dalam variabel komitmen organisasi, untuk setiap pernyataan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Rata-rata variabel komitmen organisasi 4.253 pada rentang $4.21 < X \leq 5.00$ yang artinya responden sangat setuju terhadap variabel komitmen organisasi atau dapat diartikan bahwa responden memiliki komitmen pada organisasi dalam pembuatan anggaran di desa. Standar deviasi dalam variabel komitmen organisasi sebesar 0.606 lebih kecil dari nilai rata-rata 4.253 maka dapat

dikatakan bahwa data terdistribusi secara homogen.

Analisis Deskriptif Gaya kepemimpinan

Hasil pengujian variabel gaya kepemimpinan berdasarkan nilai rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

NO	Item pernyataan	N	Pernyataan					Mean	Std. Deviation
			STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	X3.1	95	0	0	0	65	30	4,316	,4673
4	X3.4	95	0	0	0	52	43	4,453	,5004
5	X3.5	95	0	0	0	57	38	4,400	,4925
			Rata-rata					4,389	0,592

Terdapat lima item pernyataan dalam variabel gaya kepemimpinan, untuk setiap pernyataan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Rata-rata variabel gaya kepemimpinan 4.389 pada rentang $4.21 < X \leq 5.00$ yang artinya responden sangat setuju terhadap variabel komitmen organisasi atau dapat diartikan bahwa responden memiliki gaya kepemimpinan pada organisasi dalam pembuatan anggaran di desa. Standar deviasi dalam variabel gaya kepemimpinan sebesar 0.592 lebih kecil dari nilai rata-rata 4.389 maka dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara homogen.

Analisis Deskriptif Senjangan anggaran

Hasil pengujian variabel senjangan anggaran berdasarkan nilai rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 5
REKAPITULASI TANGGAPAN
RESPONDEN VARIABEL
SENJANGAN ANGGARAN

NO	Item pernyataan	N	Pernyataan					Mean	Mean Deviation
			STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	Y1.1	95	1	1	1	51	41	4,368	
2	Y1.2	95	0	0	3	53	39	4,379	
3	Y1.3	95	0	0	3	56	36	4,347	
4	Y1.4	95	0	0	2	61	32	4,316	
5	Y1.5	95	0	0	1	52	42	4,432	
6	Y1.6	95	2	9	9	49	26	3,926	
			Rata-rata						4,295

Terdapat enam item pernyataan dalam variabel senjangan anggaran, untuk setiap pernyataan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Rata-rata variabel senjangan anggaran 4.295 pada rentang $4.21 < X \leq 5.00$ yang artinya responden sangat setuju terhadap variabel senjangan anggaran atau dapat diartikan bahwa responden memiliki keterlibatan dengan kesenjangan anggaran pada organisasi dalam pembuatan anggaran di desa. Standar deviasi dalam variabel senjangan anggaran sebesar 0.627 lebih kecil dari nilai rata-rata 4.295 maka dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara homogen.

Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Evaluasi atas *goodness of fit* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian model struktural penelitian pada setiap hubungan antar variabel pada penelitian ini yang dilakukan dengan melihat beberapa kriteria indikator yaitu: *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS), *Average Adjusted R-square* (AARS), dan *Average Block*

VIF (AVIF) atau *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF). Berikut hasil pengujian berdasarkan pada software WarpPLS 6.0 yang telah dilakukan:

Tabel 6
EVALUASI GOODNESS OF FIT

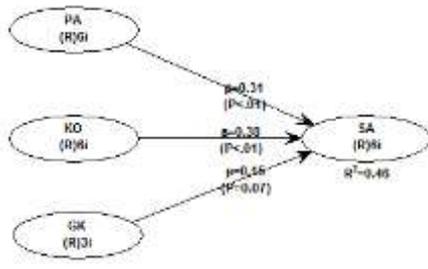
Kriteria	Fit Indices	P Values
APC	0.277	0.001
ARS	0.457	<0.001
AARS	0.440	<0.001
AVIF	1.411	acceptable if ≤ 5 dan ideally ≤ 3.3
AFVIF	1.494	acceptable if ≤ 5 dan ideally ≤ 3.3

Berdasarkan Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa dengan kriteria penilaian APC, ARS dan AARS model dinyatakan tidak fit karena nilai APC $0.277 > 0.05$ nilai ARS $0.457 > 0.05$ dan AARS $0.440 > 0.05$. Pada kriteria penilaian AVIF menunjukkan nilai 1.411 dan AFVIF 1.494 yaitu ≤ 5 . Maka model struktural pada penelitian dinyatakan tidak fit dan tidak terjadi multikolonieritas karena telah memenuhi kriteria AVIF, dan AFVIF sesuai dengan *Rule of Thumb*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran dengan melihat seberapa besar nilai variance berdasarkan nilai signifikansi atau P value. Berikut hasil uji hipotesis dari pengujian

menggunakan *software WarpPLS 6.0*:

Gambar 2
HASIL UJI HIPOTESIS



Tabel 7
TABEL HASIL UJI HIPOTESIS
P Value

Hubungan	P Value	B	Keterangan
PA terhadap SA	<0.001	0.305	Berpengaruh
KO terhadap SA	<0.001	0.378	Berpengaruh
GK terhadap SA	0.068	0.148	Berpengaruh

Berdasarkan gambar model struktural hasil uji hipotesis pada gambar 2 dan nilai p value uji hipotesis pada Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap senjangan anggaran karena telah memenuhi kriteria signifikansi P value ≤ 0.10 . Berikut penjelasan masing-masing pengaruh antara partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO). Gaya kepemimpinan (GK) terhadap senjangan anggaran (SA)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel independen

partisipasi anggaran sebesar $<0.001 \leq 0.10$ artinya H1 diterima atau variabel independen partisipasi anggaran dapat mempengaruhi variabel dependen senjangan anggaran. Nilai koefisien partisipasi anggaran (PA) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar 0.305 artinya apabila variabel partisipasi anggaran mengalami kenaikan satu satuan dan variabel independen lainnya tetap konstan maka variabel dependen senjangan anggaran akan mengalami kenaikan sebesar 0.305.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel independen komitmen organisasi sebesar $<0.001 \leq 0.10$ artinya H2 diterima atau ada pengaruh antara variabel independen komitmen organisasi terhadap variabel dependen senjangan anggaran. Nilai koefisien komitmen organisasi (KO) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar 0.378 artinya apabila variabel komitmen organisasi mengalami kenaikan satu satuan dan variabel independen lainnya tetap konstan maka variabel dependen senjangan anggaran akan mengalami kenaikan sebesar 0.378.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel independen gaya kepemimpinan sebesar $0.068 < 0.10$ artinya H3 diterima atau ada pengaruh antara variabel independen gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen senjangan anggaran. Nilai koefisien gaya kepemimpinan (GK) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar 0.148 artinya apabila variabel gaya kepemimpinan mengalami kenaikan

satu satuan dan variabel independen lainnya tetap konstan maka variabel dependen senjangan anggaran akan mengalami kenaikan sebesar 0.148.

PEMBAHASAN

Pembahasan ini bertujuan untuk menganalisis hasil dari penelitian yang telah dilakukan, untuk mengetahui kesesuaian hasil penelitian dengan tujuan penelitian, teori yang digunakan serta membandingkan dengan penelitian terdahulu.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan anggaran

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa H^1 diterima atau variabel independen partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap variabel dependen senjangan anggaran dengan nilai signifikansi atau p value sebesar <0.001 yang lebih kecil dari 0.10. partisipasi anggaran dapat mempengaruhi senjangan anggaran karena anggaran dibuat oleh partisipasi anggaran mengenai jenis pengambilan keputusan yang logis ketika memperbaiki anggaran, tingkat keterlibatan yang di alami tim penyusun anggaran dalam penyusunan anggaran, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui.

Sesuai dengan teori keagenan, tim yang ikut serta dalam partisipan hanya mementingkan organisasi yang dia ikuti agar menjadi organisasi yang sukses dalam pembuatan anggaran. Adanya partisipan dalam anggaran dikarenakan adanya perangkat desa yang menyusun anggaran tersebut agar memenuhi target senjangan.

Apabila tidak adanya partisipan dalam penyusunan anggaran didesa, maka suatu anggaran didesa tersebut disusun oleh negara secara langsung dan mengakibatkan salah sasaran anggaran. Partisipan anggaran sangat mengerti langsung akan anggaran yang akan dibuat agar tepat guna yang efektif dan efisien.

Sesuai dengan pengisian kuesioner yang telah dilakukan kepada tim penyusunan anggaran yang ikut serta dalam penyusunan anggaran, kepuasan dalam penyusunan anggaran, kebutuhan memberikan pendapat tentang anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Luh putu (2019), Anggi L.S (2019), Sulaeman H.A.K (2018), I Gede Mustika Yasa (2017), Sinta Tiara Putri (2017), Vinchen K. Chong (2017) dan Dian Ferawati (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan anggaran

Pada pengujian hipotesis menunjukkan bahwa H^2 diterima atau variabel independen komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel dependen senjangan anggaran dengan nilai signifikansi atau p value sebesar <0.001 yang lebih kecil dari 0.10. komitmen organisasi dapat mempengaruhi senjangan anggaran karena Komitmen organisasi dapat menimbulkan senjangan anggaran dengan cara sikap individu dalam

kepentingan diri sendiri atau mementingkan organisasinya.

Sesuai dengan teori keagenan dan teori komitmen organisasi dimana keputusan akan tetap memilih tinggal dalam organisasi atau meninggalkan organisasi. Keikutsertaan dalam partisipan hanya mementingkan organisasi yang dia ikuti agar menjadi organisasi yang sukses dalam pembuatan anggaran dikarekan adanya komitmen yang kuat perangkat desa terhadap organisasi tersebut. Jika perangkat desa tidak memiliki komitmen dalam organisasi tersebut, maka para perangkat desa tidak memiliki semangat kerja yang baik. Perangkat desa juga tidak memiliki rasa kebanggaan dalam keikutsertaan dalam organisasi pemerintahan tersebut. Jadi komitmen organisasi sangat penting dalam terciptanya lingkungan kerja yang baik agar dalam proses penyusunan anggaran sesuai dengan yang dibutuhkan. Ketersediaan perangkat desa bekerja lebih keras daripada yang diharapkan pemerintahan desa juga termasuk dalam komitmen perangkat desa dalam bekerja di pemerintahan desa

Sesuai dengan pengisian kuesioner yang telah dilakukan kepada tim penyusunan anggaran yang perangkat desa bersedia bekerja lebih daripada yang diharapkan oleh organisasi serta kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Luh putu (2019), Sinta Tiara Putru (2017), HY. Sri Widodo (2015), dan Dian Ferawati (2015) yang menyatakan bahwa

partisipasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Senjangan anggaran

Pada pengujian hipotesis menunjukkan bahwa H^3 diterima atau variabel independen gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen senjangan anggaran dengan nilai signifikansi atau p value sebesar 0.068 yang lebih kecil dari 0.10. gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi senjangan anggaran pada perangkat desa tim penyusun anggaran memiliki gaya kepemimpinan yang demokrasi, gaya kepemimpinan tersebut sangat cocok dengan keadaan yang dibutuhkan.

Sesuai dengan teori keagenan dan teori gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan terbaik yaitu kepemimpinan yang demokrasi. Gaya kepemimpinan tersebut diambil dalam gaya kepemimpinan di Kecamatan Krembung dikarenakan perangkat desa yang mengerti lebih jauh dari pada kepala desa. perangkat desa di desa ikut serta dalam mengsucceskan organisasi yang dia ikuti agar menjadi organisasi yang sukses dalam pembuatan anggaran. Apabila suatu organisasi pemerintahan terutama di desa tidak memiliki suatu gaya kepemimpinan, maka pada proses penyusunan anggaran tidak memiliki ketaatan dalam proses penyusunan anggaran untuk mencapai anggaran yang efektif.

Dalam penelitian ini, hasil dari gaya kepemimpinan berpegaruh terhadap senjangan anggaran,

dikarenakan para partisipan dalam penyusunan anggaran seperti kaur perencana memiliki hasil pengamatan langsung didesa dan apa saja yang dibutuhkan didesa. Pemimpin yaitu kepala desa masih ada di partisipan anggaran dengan pemilihan gaya kepemimpinan yang demokratis dengan meminta masukan – masukan dari bawahan agar tepat sasaran. Kepala desa juga memberikan motivasi terhadap perangkat desa dan memberikan arahan dalam suasana kerja di pemerintahan desa.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dian Ferawati (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti terhadap pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran.. Berdasarkan hasil dari uji statistik yang telah dilakukan oleh penulis maka dapat dihasilkan bukti terkait pengujian hipotesis, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan Uji Hipotesis menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran memiliki nilai sebesar 0.001. Artinya pada variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini bermaksud bahwa perangkat desa yang menyusun anggaran berpartisipasi dalam pembuatan anggaran untuk membuat anggaran tersebut senjang.
2. Berdasarkan Uji Hipotesis menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran memiliki nilai sebesar < 0.001 . Artinya pada variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini menyimpulkan bahwa perangkat desa memiliki komitmen dalam berorganisasi dalam tempat kerja agar menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen ini berhubungan terhadap senjangan anggaran anggaran dikarenakan perangkat desa penyusun anggaran menginginkan organisasi tempat bekerja menjadi organisasi pemerintahan yang baik.
3. Berdasarkan Uji Hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap senjangan anggaran memiliki nilai sebesar 0.068. Artinya pada variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hal ini berkesimpulan bahwa pada setiap perangkat desa yang berada pada seluruh desa di Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo tidak memiliki keterlibatan gaya kepemimpinan yang menekan bahwa perangkat desa organisasi harus mengikuti seluruh arahan yang diberikan kepala desa, akan tetapi perangkat desa memiliki suatu gaya kepemimpinan demokrasi yaitu suatu gaya kepemimpinan yang kepala desa

memberikan hak bawahannya memberikan masukan untuk anggaran di desa tersebut

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Hasil penelitian yang lebih baik bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk mempertimbangkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Sampel yang diperoleh dalam penelitian ini sebesar 95 yang berada di Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo.
2. Hasil Uji validitas konvergen berdasarkan nilai AVE tidak terpenuhi sehingga indikator pernyataan belum mampu mengukur model konstruktif atau tidak valid
3. Hasil uji goodness of fit kriteria penilaian APC, ARS dan AARS model dinyatakan tidak fit.

SARAN

Dengan berbagai analisa yang telah dilakukan oleh penulis, dan berdasarkan keterbatasan dari peneliti, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya untuk menambah sampel dengan populasi yang lebih luas seperti antar desa kecamatan lainnya di Kabupaten Sidoarjo atau antar

Kecamatan di Kabupaten Sidoarjo.

2. Tambahkan unsur wawancara.
3. Tambahkan pertanyaan terbuka pada kuisioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2014). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: ANDI.
- Alfi Priyetno. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris SKPD Kota Pariaman). *Jurnal Akuntansi*, 6(1), 137.
- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63. No.1. pp. 1-18.
- Anggita Lupita Sari. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budget Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgeting Slack. *E-JRA*, 08(03), 31-43.
- Anthony, N Robert & Govindri, Vijay. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Karisma Publishing Group. Tangerang
- Chong, V. K. (2017). Participative budgeting: The effects of budget emphasis, information

- asymmetry and procedural justice on slack – additional evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 12(1), 181–220.
- Dian Ferawati. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) Dengan Asimetri Informasi, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir). *Jom FEKON*, 2(2), 1–15.
- Dunk, Alan S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 68 (2), pp: 400.
- Falikhatun. (2007). “Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack”. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. UNHAS Makasar, 26-28 Juli.
- Fengky Basna 2016. Analisa Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Manado. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol.4, No.3, 319-334
- Garrison, et al. *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi analisis multivariate dengan SPSS*. Semarang Badan Penerbit UNDIP.
- Hansen D.R. Mowen M. 2004. *Management Accounting*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat
- HY Sri Widodo. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Ideologi Etis Sebagai Variabel Pemoderasi. *Kinerja*, 19(1), 162. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v19i2.542>
- I Gede Mustika Yasa, I Putu Gede Diatmika, M. A. P. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Self Esteem Terhadap Senjangan Anggaran Desa Di Kecamatan Kubutambahan. *E-Journal SI Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).
- Ikhsan, Arfan dan La Ane, (2007). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi”. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X* UNHAS Makasar, 26-28 Juli.
- Irham Fahmi. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Alfabeta. Bandung
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2011). “*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*”,

- Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Lubis, Arfan Ikhsan. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luh Putu Windiani, Edy Sujana, I. N. P. Y. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Potensi Timbulnya Budgetary Slack (Studi Kasus pada SKPD di Kabupaten Bangli). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 10(1).
- Luthans, Feed (2002). *Organizational Behavior*, Ninth Edition. McGraw-Hill, Inc, New York.
- M. Narafin (2000). *"Pengggaran Perusahaan"*. Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Mulyadi, (2014). *Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat
- , (2001). *Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat
- Nanda, Irfan dkk, 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja*. Universitas Brawijaya, Vol.6 No.2
- Ramdeen Collin et.al. *An Examination of Impact of Budgetary Participation, Budget emphasis and information asymetri on Budgetary Slack in The Hotel Industry*.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A Judge. (2007). *Organizational Behavior. Twelfth Edition*. USA : Pearson Prentice Hall.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Wrap-PLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Sinta Tiara Putri. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Dan Reward Sebagai Variabel Mmoderating Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Provinsi Riau. *Jom FEKON*, 4(1), 395–410.
- Sugiyono. (2013). *Metode Peneletian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suleman H. A. Kahar, A. H. (2017). Peran budget Emphasis Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Dan Kinerja Manajerial (Studi Pada 30 SKPD Kota Ternate). *Jurnal Akuntansi Dan Auditing*, 14(1), 71. <https://doi.org/10.14710/jaa.v14i1.18224>
- Supriyono, S.U. Drs. R. A. 2000. *Akuntansi Manajemen, Edisi*

- Ketiga. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta
- (Studi Kasus di Desa Penganten Kecamatan Klambu Kabupaten Grobongan berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Trianingsih, Sri (2007), *“Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”*, *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*, UNHAS Makassar
- Young, S. M. (1985. Participative Budgeting : The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research* (autumn) : 829-842
- Tanaya dan Krisnadewi. (2016). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kesenjangan Anggaran Dengan Karakter Personal Sebagai Pemoderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol.17.3. Desember (2016): 2061-2090.
- Yuni Nuriyani. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Psychological Capital Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Jayapura). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, 13(1), 38–52.
- Usman Rianse. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi*. Bandung. Alfabeta
- Zurnali, Cut. 2010. "Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan". Bandung: Unpad Press.
- Veitzhal Rivai. (2004). *Kepemimpinan Dan Per-ilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo.
- Wulandari Agustyana. 2014. *Proses Penyusunan Peraturan Desa*