

Pengaruh Persepsi Mahasiswa Mengenai Konflik Kepentingan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kesenjangan Anggaran Dalam Penyusunan Anggaran Partisipatif

Ummy Kalsum

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau

e-mail: kymmu106@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh konflik kepentingan terhadap kesenjangan anggaran dalam penyusunan anggaran partisipatif (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesenjangan anggaran dalam penyusunan anggaran partisipatif. Populasi yang digunakan adalah mahasiswa program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Riau. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *probaability sampling*, hingga diperoleh 64 sampel dari populasi yang ada. Berdasarkan ketersediaan data, jenis data yang digunakan adalah data data primer dan data sekunder yang berupa data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu mahasiswa S1 jurusan Akuntansi dengan kriteria mahasiswa yang telah lulus mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen atau Penganggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial: (1) Hasil penelitian menyatakan secara parsial konflik kepentingan tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. (2) Hasil penelitian menyatakan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

Kata kunci: konflik kepentingan, gaya kepemimpinan, kesenjangan anggaran.

Pendahuluan

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Yulianti, 2014; Sugianto et al., 2020). Adanya anggaran mempengaruhi manusia membatasi tindakannya dengan anggaran menyebabkan kinerja manajer dipantau dan dibandingkan secara kontinyu. Pembangunan nasional merupakan sebuah proses yang berkesinambungan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pemerintah. Dalam melaksanakan pembangunan untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi yang telah ditetapkan, pemerintah dihadapkan pada berbagai pilihan sumber pembiayaan. Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pelaksanaan pembangunan.

Penyusunan anggaran perusahaan penting dilakukan karena melibatkan manajer bawah (anggaran partisipatif). Manajer bawah dianggap memiliki ketersediaan informasi yang memadai terhadap bidang atau departemennya. Dengan partisipasi tersebut, manajer bawah dapat memberikan informasi kepada manajer atas sehingga tercapai suatu keselarasan tujuan (*goal congruence*). Namun, pada kenyataannya terdapat sebagian manajer bawah yang memanfaatkan situasi untuk kepentingan sendiri. Manajer bawah memberikan informasi yang bias kepada manajer atas dengan memberikan estimasi atau usulan yang tidak sesuai dengan kapasitas yang dimiliki atau tidak sesuai dengan sumber daya yang dibutuhkan dengan tujuan anggaran tersebut mudah direalisasikan. Hal tersebut dapat menimbulkan kesenjangan dalam penyusunan anggaran.

Permasalahan mengenai anggaran banyak terjadi di Indonesia, menurut CNN Indonesia menteri keuangan [Sri Mulyani Indrawati](#) mengaku kecewa dengan pemanfaatan dana pendidikan selama ini. Menurutnya, negara dalam sepuluh tahun belakangan ini telah menganggarkan 20 persen dari [Anggaran](#) Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk memperbaiki pendidikan di dalam negeri. Tapi yang didapat, kualitas pendidikan yang dihasilkan masih belum sebanding dengan uang yang dikeluarkan pemerintah. Kualitas tersebut tercermin dari skor *The Program for International Student Assessment* (PISA) yang diterbitkan oleh organisasi negara-negara maju (*Organization for Economic Co-operation and Development/OECD*). Sebagai gambaran, skor PISA digunakan untuk mengukur tiga indikator kualitas pendidikan yakni kemampuan matematika, ilmu sains, dan membaca. Indonesia masih berada di belakang beberapa negara Asia dari segi pendidikan, walaupun anggaran 20 persen dari APBN telah dianggarkan untuk biaya pendidikan selama 10 tahun. Akan tetapi, lulusan Indonesia belum mencapai hasil yang diinginkan (Mediani, 2018). Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia dibuktikan dengan konsisten mengalokasikan anggaran fungsi pendidikan sebanyak 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Hal itu sesuai dengan amanat undang-undang. Tahun ini anggaran fungsi pendidikan mencapai Rp429,5 triliun yang disebar kepada 19 kementerian/ lembaga dan porsi terbesar untuk transfer daerah sebanyak 62,62% atau sekitar Rp308,38 triliun. Meski nilainya besar, namun pemanfaatannya dinilai belum optimal dalam meningkatkan dan pemerataan kualitas pendidikan di Indonesia (Mediani, 2018).

Contoh ketidakefektifan penganggaran juga ditemukan direktorat jenderal perimbangan keuangan. Dirjen perimbangan keuangan kementerian Budiarto Teguh Widodo mengatakan pihaknya masih menemukan adanya kementerian dan lembaga yang mendanai fungsi kewenangan daerah. Misalnya dalam fungsi kesehatan, perlindungan sosial dan perumahan berikut fasilitas umum. Di sisi lain, alokasi transfer ke daerah dan dana desa (TKDD) pun melesat tajam. Dalam APBN Perubahan 2017, TKDD tercatat Rp 755,9 triliun dan kemudian meningkat menjadi Rp 766,2 triliun dalam APBN 2018. Kenaikan dari belanja APBD dan TKDD tidak diikuti pengelolaan anggaran yang efektif. Seperti belanja pegawai di daerah jauh lebih besar dari porsi belanja modal. Perbandingannya itu 36,8% belanja pegawai dan belanja modal 20% (Surbakti, 2017).

Diantara faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran yaitu konflik kepentingan. Adanya pihak yang memanfaatkan situasi untuk kepentingan sendiri dengan cara memberikan informasi yang bias yang tidak sesuai dengan sumber daya yang dibutuhkan dengan tujuan anggaran tersebut mudah direalisasikan, sehingga alokasi anggaran tidak efektif. Akibatnya meski target bisa tercapai namun operasi belum mencapai tahap yang optimal dan mengakibatkan terjadinya senjangan anggaran. Sebagaimana hasil penelitian Tanaya bahwa dalam praktik kesenjangan anggaran dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan (Tanaya & Krisnadewi, 2016).

Selain konflik kepentingan kesenjangan anggaran juga disebabkan oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan, dalam partisipasi penyusunan anggaran akan memperbesar peluang bagi bawahan untuk menciptakan kesenjangan anggaran demi kepentingan mereka, maksudnya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan menyebabkan partisipasi yang tinggi menjadi tidak efisien karena pimpinan organisasi mementingkan kepentingan pribadinya supaya dapat dicapai, sehingga tidak menyebabkan terjadinya penurunan senjangan anggaran, dalam kondisi tersebut hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran adalah positif (Prawita, 2017). Penelitian Prawita (2017) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap

variabel kesenjangan, sehingga jika partisipasi anggaran meningkat maka kesenjangan penyusunan anggaran juga akan meningkat.

Literatur Review dan Pengembangan Hipotesis

Tinjauan Pustaka

Teori keagenan (*Agency Theory*)

Perbedaan kepentingan antara *principal* dengan *agent* dapat menimbulkan permasalahan yang dikenal dengan asimetri informasi. Penjelasan konsep senjangan dapat dimulai dari pendekatan teori agensi. Praktik senjangan anggaran dalam perspektif teori agensi dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara *agent* dengan *principal* yang timbul ketika setiap pihak-pihak untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaknya (Madjodjo, 2017; Azmi & Murialti, 2018; Azmi & Hartati, 2021).

Pengaruh konflik kepentingan terhadap kesenjangan anggaran partisipatif

Konflik sering kali timbul saat setiap pihak berusaha unjuk tingkat keberhasilan yang diinginkannya dalam praktik penganggaran. Informasi berbeda dari sumber data sering menjadi permasalahan, maka akan ada konflik kepentingan dengan cara menurunkan atau menaikkan penganggaran. Kondisi yang demikian jelas akan menimbulkan kesenjangan anggaran dalam suatu perusahaan. Jadi, dapat dikatakan bahwa konflik senjangan anggaran merupakan perbedaan atau selisih antara sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dengan sumber daya yang diajukan dalam anggaran.

Konflik kepentingan muncul karena adanya anggaran partisipatif. Anggaran partisipatif dilakukan dengan tujuan agar manajer bawah dapat memberikan informasi mengenai unit departemen yang dibawahinya. Informasi tersebut digunakan untuk membuat anggaran yang optimal (Septiningrum, 2017). Sebagaimana penelitian Septiningrum (2017) bahwa konflik kepentingan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Tanaya & Krisnadewi (2016) menyimpulkan bahwa karakter personal seperti konflik memiliki pengaruh positif signifikan pada hubungan antara partisipasi penganggaran pada kesenjangan anggaran. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1:Konflik kepentingan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran partisipatif

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesenjangan anggaran partisipatif

Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para karyawan. Disisi lain kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja para karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan semua yang menjadi tugasnya dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan, dalam partisipasi penyusunan anggaran akan memperbesar peluang bagi bawahan untuk menciptakan kesenjangan anggaran demi kepentingan mereka, maksudnya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan menyebabkan partisipasi yang tinggi menjadi tidak efisien karena pimpinan organisasi mementingkan kepentingan pribadinya supaya dapat dicapai, sehingga tidak menyebabkan terjadinya penurunan senjangan anggaran, dalam kondisi tersebut hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran adalah positif (Prawita, 2017). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2:Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran partisipatif

Metode Penelitian

Sumber primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu mahasiswa S1 jurusan Akuntansi dengan kriteria mahasiswa yang telah lulus mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen atau Penganggaran. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Riau tahun ajaran 2016 yang terdiri dari kelas reguler B sebanyak 153 mahasiswa dan kelas reguler B2 sebanyak 27 mahasiswa, dengan demikian populasi dalam penelitian ini sebanyak 180 orang mahasiswa. Alasan penentuan populasi tersebut dikarenakan mahasiswa Reg B dan B2 adalah kelas bagi mahasiswa yang sedang bekerja sehingga dianggap memiliki pengetahuan yang cukup mengenai penyusunan anggaran. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*, dimana peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro; 2009:139).

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Data

Adapun rincian pendistribusian kuesioner tersebut dapat dilihat Gambar dibawah ini :

Tabel 1. Penyebaran Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	%
1	Distribusi kuesioner	64	100%
2	Kuesioner tidak yang kembali Kuesioner yang cacat/tidak	-	-
3	dapat diolah	-	-
4	kuesioner yang dapat diolah	64	100%

$n \text{ sample yang kembali} = 64$

$\text{respon Rate} = (64/64) \times 100 \% = 100 \%$

Sumber : Data Primer (2020)

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	% tase
Perempuan	48	75%
Laki-Laki	16	25%
Jumlah	64	100%

Sumber : Data Primer (2020)

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi (orang)	% tase
<25 tahun	49	76.6%
26-35 tahun	14	21.9%
36-45 tahun	1	1.6%
>45 tahun	-	-
Jumlah	64	100%

Sumber : Data Primer (2020)

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi (orang)	% tase
Pegawai Negeri Sipil	-	-
Pegawai Swasta	38	59.4%
Lain-Lain	26	40.6%
Jumlah	64	100%

Sumber : Data Primer (2020)

Analisis Deskriptif

Tabel 5. Descriptive Statistics
Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Konflik Kepentingan	64	28	56	35,81	4,744
Gaya Kepemimpinan	64	16	57	29,16	10,532
Kesenjangan Anggran	64	16	57	29,16	10,580
Valid N (listwise)	64				

Sumber : Data Olahan SPSS (2020)

Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)		-0.070	,250		-,278	,782
Konflik Kepentingan		-.002	,007	-,001	-,239	,812
Gaya Kepemimpinan		1.004	,003	1.000	331,998	,000

Sumber: Data Olahan SPSS (2020)

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	1.000 ^a	,999	,999	,252	1,643

Sumber : Data Olahan SPSS (2020)

Konflik kepentingan tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran

Konflik kepentingan adalah sebuah konflik yang terjadi ketika individu atau organisasi yang terlibat dalam berbagai kepentingan. Akibat yang ditimbulkan oleh konflik dapat berupa hal negatif (merugikan) dan positif (menguntungkan). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Berdasarkan hasil jawaban responden, anggaran yang ditetapkan diawal tidak mudah untuk diubah kembali, karena anggaran tersebut disusun berdasarkan kemampuan unit dalam mencapai target anggaran. Masing-masing unit harus bertanggung jawab atas target yang sudah ditetapkan dan menjalin hubungan baik kepada atasan dalam hal menyusun anggaran. Sehingga konflik kepentingan dalam hal ini bisa menimbulkan dampak positif bagi perusahaan dan bukan untuk mencari keuntungan pribadi.

Manajer tingkat atas perlu memiliki informasi yang cukup untuk mengetahui apakah terdapat kesenjangan anggaran dalam penyusunan anggaran, dengan kemampuannya manajer dapat membuat kinerja unitnya seperti yang diinginkan. Konflik dapat menjadi cambuk bagi sejumlah orang dalam meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya orang tersebut akan sukses.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran

Kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para karyawan. Disisi lain kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja para karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan semua yang menjadi tugasnya dalam bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Dalam dunia bisnis sering kali kita jumpai seorang pemimpin yang menuntut kinerja yang bagus namun mengesampingkan karyawan, sehingga menciptakan kesan manager yang kaku dan kurang disenangi bawahan, padahal sebagai pemimpin, karyawan sangat membutuhkan dukungan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan. Menurut hasil jawaban responden, manager dalam hal ini sangat otoriter dan kaku dengan mengedepankan kepentingan pribadi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Gaya kepemimpinan seperti inilah yang dapat menjadi salah satu faktor kesenjangan anggaran pada perusahaan. Pemimpin seperti ini selalu berusaha mencari celah untuk menyiasati anggaran seakan-akan anggaran sudah tercapai, dengan maksud untuk mendapatkan insentif/bonus.

Kesimpulan

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh konflik kepentingan dan gaya kepemimpinan terhadap kesenjangan anggaran. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: (1). Hasil penelitian menyatakan secara parsial konflik kepentingan tidak berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. (2). Hasil penelitian menyatakan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran.

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh adalah: (a). Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian tidak hanya pada mahasiswa prodi akuntansi Universitas Muhammadiyah Riau saja, tetapi bisa ditambah dengan perguruan tinggi lain di kota Pekanbaru. (b). Penelitian selanjutnya agar dapat menambah beberapa variabel indikator agar hasilnya lebih baik dari yang sekarang.

Daftar Pustaka

- Asimetri, ketidakpastian lingkungan dan partisipasi penganggaran serta dampaknya pada timbulnya senjangan anggaran (Studi empiris pada koperasi Karta Jaya Semarang). Semarang.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2017. Manajemen Motivasi. Jakarta: PT Grasindo
- Azmi, Z., & Hartati, I.D. (2021). Pengaruh Akuntansi Manajemen Strategik dan Kapabilitas Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi, *Economis: Journal of Economics and Business*, 5(1), Maret 2021, 266-276
- Azmi, Z., & Murialti, N. (2018). Pengaruh Corporate Governance Terhadap Pelaporan Online Informasi Strategik Pada Perusahaan Yang Terindeks LQ45. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 8(2), 143-152
- Rif, B. S.2011. Pengaruh Informasi Asimetri Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada PT. Suaramerdeka Press Semarang). Semarang.
- Bitlinandas, F.2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran Dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada OPD Kabupaten Kampar Tahun 2018). *JOM FEB*, Vol. 01 No.1.
- Catur, S., & Parulian, S. R. 2013. Anggaran. Jakarta: Salemba Empat.
- Dzaky, M. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Pemerintah Daerah Dengan Gaya Kepemimpinan, Karakter Personal, Kapasitas Individu, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Survei Pada SKPD Kabupaten Kampar). *JOM Feko2*, Vol. 04(No. 01).
- Fandy Tjiptono. 2015. Strategi Pemasaran (edisi 4). Yogyakarta: ANDI.
- Ferawati, Dian. 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*, Vol. 02(No. 02), 1–15.
- Gozali, Imam. 2013. Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayungan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2003
- Pasolong Harbani, (2013), Kepemimpinan Birokrasi, Bandung :Alfabeta,
- Kuncoro, Mudrajat. 2011. Metode Kuantitatif. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen: YKPN.
- Lubis, A. I., & Ishak, M. 2011. Akuntansi Keperilakuan (Edisi 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Madjodjo, F. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Equilibrium*, Vol. 03. No. 04. 1–17.
- Marfuah, & Listiani, A. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Komitmen Organisasi , dan Informasi Asimetri Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal EKBISI*, Vol. 08.No. 02
- Martono, Nanang. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada
- Mediani, M. 2018. Sri Mulyani Kritik Penggunaan Dana Pendidikan Belum Maksimal. Retrieved November 2, 2019, from <http://m.cnnindonesia.com/>.
- Munandar. 2011. Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.

- Purgianto, Eko. 2012. Analisis Pengaruh Strategi Institusi, tekanan Anggaran, dan Conflict of Interest Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus pada Pemerintahan Kabupaten dan Pemerintah Kota Magelang). Skripsi: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Puspitasari, A. 2012. Pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. 5, 73–81.
- Putri, S. T. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Asimetri Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, Dan Reward Sebagai Variabel Moderating Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Provinsi Riau. JOM Fekon, Vol. 04. No. 01, 395–410.
- Pratama, R. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kota Padang). Padang
- Rahman Taufiq, 2017. Moralitas Pemimpin dalam perspektif Al-Qur'an. Bandung: Pustaka Setia
- Robbin, S. P. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rudianto. 2009. Penganggaran: Konsep Dan Teknik Penyusunan Anggaran. Jakarta: Erlangga.
- Sahputra. Ilham. 2018. Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Penyusun Anggaran Terhadap Slack Anggaran (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Kabupaten Pemerintah Aceh Selatan)
- Septiningrum. 2017. Pengaruh Persepsi Mahasiswa Mengenai Konflik Kepentingan Terhadap Kesenjangan Anggaran Dalam Penyusunan Anggaran Partisipatif. Jurnal Profita, Vol. 04(No. 04), 1–11.
- Sihombing, M. Y., & Rohman, A. 2017. Analisis Pengaruh Anggaran partisipatif Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta). Diponegoro Journal Of Accounting, Vol. 6(No. 3), 1–10.
- Sofia, A. Z. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bengkulu). JOM Fekon, Vol. 04(No. 01).
- Sondang P. Siagian. 2016. Sistem Informasi Manajemen, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugianto, S., Azmi, Z., & Ramashar, W. (2020). DETERMINAN SENJANGAN ANGGARAN. Bilancia : Jurnal Ilmiah Akuntansi, 4(3), 262-270.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metodologi Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Suhada, A. 2015. Pengaruh Konflik Kerja Dan Stress Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT United Tractors Cabang Pekanbaru. JOM Fekon, Vol. 02(No. 01).
- Surbakti, T. 2017. Penganggaran Masih Menjadi Masalah. Retrieved November 2, 2019, from <http://m.cnnindonesia.com/>.
- Slameto. 2013. Belajar Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tanaya, I. G. M. L., & Krisnadewi, K. A. 2016. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kesenjangan Anggaran Dengan Karakter Personal Sebagai Pemoderasi. E Journal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. 17(No. 03), 2061–2090.
- Walgito, B. 2010. Pengantar Psikologi Umum. Yogyakarta: Andi. Yulianti, E.

- Yulianti, Reni. 2014. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kinerja Perangkat Daerah Kabupaten Pelalawan). *Jurnal JOM FEKON* Volume.1 No.2. Universitas Riau
- Yurika, N. P., & Shada, I. M. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 20(No. 03).