

LEADERSHIP STYLE MODERATES THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND BUDGETARY SLACK WITH ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS AS ANTECEDENT VARIABLES

GAYA KEPEMIMPINAN MEMODERASI HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN SENJANGAN ANGGARAN DENGAN KARAKTERISTIK ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL ANTESEDEN

Vallery Michaelle Felicia¹, Monika Palupi Murniati²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata^{1,2}

vallerymichaelle@gmail.com¹, palupi@unika.ac.id²

ABSTRACT

This study aims is to determine factors that can cause budgetary slack. More specifically, the purpose of this study is to find out whether there is a moderating effect between leadership style and organizational commitment and budgetary slack by adding organizational characteristics as the antecedent variable of organizational commitment. The type of research used in this study is quantitative with experimental methods by providing treatment to the subjects involved. The design used for this experiment is a 2x2 design for the variables of leadership style and organizational characteristics. The result of this study is that managers with high organizational characteristics tend to have greater organizational commitment than managers with low organizational characteristics. Meanwhile, leadership style does not moderate the relationship between organizational commitment and budgetary slack. From the results of this study, it can be concluded that high organizational characteristics can affect a manager's organizational commitment. Companies need to pay attention to the characteristics of their workers, which in this case means instrumental communication or the quality of information conveyed by managers to their subordinates.

Keywords: Budgetary slack; leadership style; organizational commitment; organizational characteristics; instrumental communication.

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran. Secara lebih spesifik, tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang memoderasi antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi dan senjangan anggaran dengan menambahkan karakteristik organisasi sebagai variabel anteseden dari komitmen organisasi. Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif metode eksperimen dengan memberikan tritmen pada subjek yang terlibat. Desain yang digunakan untuk eksperimen ini yaitu desain 2x2 untuk variabel gaya kepemimpinan dan karakteristik organisasi. Hasil dari penelitian ini yaitu manajer dengan karakteristik organisasi yang tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih besar dibanding manajer dengan karakteristik organisasi yang rendah. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan senjangan anggaran. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi yang tinggi dapat mempengaruhi komitmen organisasi seorang manajer. Perusahaan perlu memperhatikan karakteristik dari para

pekerjanya yang mana pada hal ini yang dimaksud adalah komunikasi instrumental atau kualitas informasi yang disampaikan manajer kepada bawahannya.

Kata kunci: Senjangan anggaran; gaya kepemimpinan; komitmen organisasi; karakteristik organisasi; komunikasi instrumental

PENDAHULUAN

Senjangan anggaran merupakan praktik yang sering ditemukan dalam perusahaan. Mengetahui elemen apa yang dapat mengurangi kelonggaran keuangan sangat penting karena merupakan perilaku tidak bermoral yang dapat merugikan bisnis. Pengaruh komitmen organisasi, asimetri pengetahuan, partisipasi anggaran, dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran telah diteliti dalam beberapa penelitian sebelumnya. (Fathur, dtk 2020 ; Islami dan Nahartyo, 2019; Putu Ayu dan Sukartha, 2019; Ida Bagus dan Supadmi, 2019)

Islami dan Nahartyo (2019) menyelidiki pengaruh pendekatan kepemimpinan moderat pada hubungan antara komitmen organisasi dan kelonggaran keuangan. Menurut penelitian ini, manajer menengah yang memiliki komitmen organisasional emosional yang kuat menghasilkan senjangan anggaran yang lebih sedikit daripada mereka yang memiliki komitmen organisasional afektif yang rendah. Karena mereka berkomitmen terhadap organisasi dan tidak akan melakukan apapun yang dapat membahayakan perusahaan, manajer dengan komitmen afektif yang kuat dapat menghilangkan senjangan anggaran. (De Baerdemaeker dan Bruggeman, 2015; Mowday et al, 1979; Dewi dan Erawati, 2014). Penelitian ini juga akan menguji mengenai efek moderasi dari gaya kepemimpinan karena gaya kepemimpinan yang digunakan merupakan faktor kunci dalam mendorong pengembangan komitmen organisasi bawahan (Kleine dan Weißenberger, 2014).

Mengingat bahwa beberapa studi secara teratur menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak negatif pada senjangan anggaran, komitmen organisasi merupakan variabel penting untuk penelitian. (Nouri & Parker, 1996; Lau & Moser, 2008; Dewi & Gerianta, 2013; Nitiari & Yadnyana, 2014; Puspitha & Suardana, 2017; Dianti & Wirakusuma, 2017; De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Karena konsistensi temuan studi yang menunjukkan bahwa dedikasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran, maka komitmen merupakan faktor yang sangat menentukan dalam menurunkan senjangan anggaran. Oleh karena itu, penelitian mengenai anteseden dari komitmen menjadi penting dilakukan.

Karakteristik organisasi merupakan anteseden penting dari komitmen dijelaskan dalam riset Islami dan Ertambang (2019). Karakteristik organisasi menjadi variabel anteseden yang penting untuk diteliti karena relevansi serta kontribusi positifnya terhadap komitmen organisasi (Defourny et al, 2009; Eisenberger, 2002). Melalui struktur, strategi, dan budaya, organisasi menyadari sifat koneksi dan keanggotaan, yang merupakan ciri dari model manajemen yang dipilihnya (Said dkk, 2014). Penggunaan struktur dan strategi yang tepat untuk membangun hubungan antar anggota perusahaan berdampak pada komitmen organisasi seseorang. Komunikasi instrumental dapat digunakan untuk merepresentasikan karakteristik organisasi. Terciptanya komunikasi yang baik serta

penyampaian informasi yang lengkap antar anggota perusahaan tentunya dapat meningkatkan komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Berdasarkan riset terdahulu yang diteliti oleh Islami dan Nahartyo (2019) terdapat beberapa keterbatasan, salah satunya yaitu penelitian ini tidak mengkaji faktor-faktor yang mendahului komitmen individu terhadap perusahaannya. Oleh karena itu penelitian ini akan menambahkan karakteristik organisasi sebagai variabel anteseden. Lambert et al. (2002) menemukan bahwa karakteristik organisasi memiliki dampak yang lebih besar pada komitmen organisasi daripada kepuasan kerja. Variabel struktur organisasi akan memiliki dampak yang lebih besar pada komitmen organisasi daripada karakteristik pekerjaan karena karakteristik pekerjaan berhubungan langsung dengan pekerjaan seseorang, sedangkan faktor organisasi mencerminkan organisasi seseorang secara keseluruhan (Eric G. Lambert dan Eugene A. Paoline III, 2008). Pendapat di atas menjadi argumentasi untuk menambahkan variabel karakteristik organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel anteseden.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur karakteristik organisasi adalah komunikasi instrumental yang berfungsi untuk memberikan informasi, sehingga dengan memberikan informasi yang cukup akan membuat pekerjaan lebih mudah dan lebih baik hasilnya.

Teori Keagenan

[Merchant (1985); Young, (1985)]; [Chow et al (1988)]; dan [Fisher dkk (2002)] menemukan bahwa agen cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan mereka dan mengutamakan kepentingan pribadi mereka. Manajer cukup berpengetahuan

tentang informasi internal dan prospek masa depan perusahaan. Manajer memiliki tanggung jawab untuk memperbarui pemilik tentang keadaan bisnis. Namun, dalam hal ini, pengetahuan manajer mungkin tidak selalu mencerminkan keadaan bisnis yang sebenarnya. Menurut teori keagenan, bisnis dipandang sebagai entitas yang diwajibkan oleh sejumlah kontrak, termasuk kontrak dengan pemegang saham, *supplier*, pekerja (termasuk manajemen), dan pihak terkait lainnya [Scott, 2000].

Senjangan Anggaran

Menurut Hobson et al (2011) Senjangan anggaran atau *budgetary slack* dapat terjadi ketika manajer menengah sengaja menurunkan kemampuan mereka, atau kemampuan unit bisnis mereka untuk mencapai target, selama menetapkan target anggaran. Senjangan anggaran biasa dilakukan oleh *middle manager*. Mereka mengambil tindakan ini karena tekanan dari manajer atas untuk mencapai tujuan anggaran untuk bertahan dari ketidakpastian (Davis et al 2006). Senjangan anggaran akan menguntungkan manajer tingkat bawah, tetapi merugikan manajer atas mereka, karena mereka dengan sengaja melakukan lebih sedikit dari yang mereka mampu. Mereka akan mengusulkan target anggaran yang lebih rendah dari target aktual yang dapat mereka capai kepada manajer atas mereka. Hal ini dapat terjadi karena adanya asimetri informasi, yaitu perbedaan informasi yang diperoleh antara agen (manajer menengah) dan prinsipal (manajer atas).

Dari perspektif akuntansi, senjangan anggaran memiliki konsekuensi berbahaya bagi keuntungan masa depan atau biaya yang akan datang, merugikan sumber daya manajer atas

karena transfer ke manajer menengah, dan kehilangan kepercayaan manajer atas kepada manajer menengah karena tindakan yang diambil oleh manajer menengah.

Komitmen Organisasi

Menurut Kleine dan Weißenberger (2014) dan Porter et al. (1974), komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang ingin menjadi bagian dari kelompok atau bisnis. Ada tiga bagian komitmen yaitu komitmen emosional, kelanjutan, dan normatif, menurut Meyer dan Allen (1991, Ketchand dan Strawser (2001, Wong-On-Wing et al (2010) [21], Wallace as al (2011), dan Wallace et al (2013).

Salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah komitmen organisasional yang dimiliki bawahan. Komitmen organisasi dicirikan oleh tiga karakteristik, termasuk dedikasi yang kuat terhadap misi dan nilai-nilai perusahaan, kesiapan untuk melakukan upaya yang tepat atas namanya, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Mowday et al, 1979; Kleine dan Weißenberger, 2014).

Motivasi dalam penelitian ini diprosikan dengan komitmen organisasi afektif yang dimiliki oleh manajer menengah. Meyer dan Maltin (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif mirip dengan bentuk motivasi otonom. Mereka menyatakan bahwa kepuasan dari kebutuhan individu merupakan prasyarat untuk mengalami motivasi otonom. Motivasi otonom berarti bahwa individu bebas untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang konsisten dengan nilai-nilai mereka (Ryan dan Deci, 2000). Ini mengartikan bahwa pekerja akan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang konsisten dengan mereka. Nilai ini tertanam dalam kepribadian mereka dan akan menentukan tindakan mereka.

Karena merupakan prediktor terbaik di antara faktor-faktor kerja lainnya, penelitian ini hanya akan menguji komitmen organisasi emosional. (Meyer et al 2002). Komitmen afektif meliputi emosi, identifikasi, dan partisipasi karyawan dalam perusahaan (komitmen yang didasarkan pada kesediaan individu untuk melakukan sesuatu). Menurut Rousseau dan Aubé (2010), komitmen afektif tingkat tinggi ditandai dengan partisipasi, perasaan bangga, dan loyalitas kepada perusahaan. Dengan demikian, manajer menengah dengan tingkat komitmen organisasi afektif yang tinggi akan bertindak sesuai dengan norma-norma perusahaan, yang sejalan dengan norma-norma pribadi mereka sendiri. Mereka juga cenderung loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Teori yang digunakan untuk mendukung komitmen organisasi yaitu *Self Determination Theory* (SDT). SDT adalah pendekatan untuk mengidentifikasi motivasi dan kepribadian individu untuk melakukan sesuatu (Ryan dan Deci, 2000). SDT membedakan antara motivasi otonom dan kontrol serta motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Teori ini berasumsi bahwa setiap tindakan individu dimotivasi oleh sesuatu. Oleh karena itu, perusahaan perlu melihat motivasi yang dimiliki oleh para pekerjanya agar tindakan yang dilakukan oleh para pekerja tersebut selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Kleine dan Weißenberger (2014) Gaya kepemimpinan yang digunakan merupakan faktor kunci dalam mendorong pengembangan komitmen organisasi bawahan. Anthony dan Govindarajan (2007) mengatakan bahwa

perilaku bawahan mencerminkan perilaku pemimpinnya. Hal ini konsisten dengan teori pembelajaran sosial Bandura, yang mengklaim bahwa karyawan sering meniru manajer mereka. Menurut pengertian pembelajaran sosial, orang belajar ketika mereka melihat dan meniru tindakan orang lain. Dengan kata lain, pengetahuan dikumpulkan dengan mengamati fenomena lingkungan. (Bandura, 1971).

Menurut Ohio State University, ada dua jenis kepemimpinan: kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dan kepemimpinan yang berfokus pada tugas. Sesuai Yukl (2010), Manajer yang berfokus pada hubungan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan anggota staf mereka dengan bertindak dengan cara yang ramah dan membesarkan hati. Menurut Stoner dalam Harbani Pasolong (2010: 37), pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih mementingkan pembentukan kelompok kerja yang kohesif, memastikan anggota senang dengan pekerjaannya, dan membina hubungan interpersonal yang positif. Tidak permanen. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menetapkan dan mengatur tugas mereka serta peran mereka yang melapor kepada mereka untuk menyelesaikan tugas (Yukl, 2010). Fokus utamanya adalah pemenuhan tanggung jawab kelompok mereka, dan anggota kelompok adalah alat untuk mencapai tujuan (Stoner dalam Harbani Pasolong). Mereka memiliki kecenderungan untuk memperhatikan tugas-tugas bawahan dan menekankan masalah teknis dengan menguraikan metode kerja (2010: 37).

Karakteristik Organisasi

[Widanarni (2015)] menggambarkan kualitas organisasi sebagai suatu tatanan dimana semua

komponen yang terintegrasi bersatu untuk menghasilkan lingkungan kerja bagi setiap pekerja, lengkap dengan aturan, norma, dan budaya. Pergantian karyawan merupakan akibat dari kegagalan organisasi untuk menetapkan keadaan kerja terbaik, menurut [Amstrong (2007) dalam D. Harrison McKnight, Brandis Phillips, dan Bill C. Hardgrave (2009:167)]. Ciri-ciri organisasi di tempat kerja berdampak pada cara karyawan memandang perusahaan. Kualitas organisasi dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator. Komunikasi instrumental merupakan indikasi penelitian ini.

Berdasarkan jurnal mengenai Komunikasi Pembelajaran oleh Muh. Rizal Masdul (2018), Untuk meyakinkan audiensnya bahwa fakta dan informasi yang disampaikan adalah benar dan penting untuk diketahui, pembicara menggunakan bahasa persuasif dalam komunikasi instrumental, yang bertujuan untuk menginformasikan atau menjelaskan. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang terkait dengan bisnis dan kehidupan pribadi keduanya dapat dicapai melalui komunikasi. Tujuan jangka pendek dapat dicapai melalui pengendalian persepsi, seperti berbicara dengan ramah, untuk mendapatkan pujian, reputasi yang baik, kasih sayang, empati, dan keuntungan moneter. Kemampuan komunikasi dapat membantu Anda mencapai tujuan jangka panjang.

Pengembangan Hipotesis Karakteristik organisasi dan komitmen organisasi.

Menurut elemen yang mempengaruhi tempat kerja, karakteristik organisasi adalah sifat atau kualitas yang dimiliki organisasi. Bagaimana pekerja menyelesaikan tugas mereka dan bagaimana manajemen mengevaluasi kinerja organisasi dan

karyawannya. Karakteristik organisasi yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi komunikasi instrumental dengan muatan persuasif yang berfungsi untuk menginformasikan atau menjelaskan. Komunikasi instrumental disini juga dapat didefinisikan sebagai banyaknya informasi yang diberikan atasan pada bawahan mereka yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Komitmen organisasional menurut Mathis dan Jackson (2001) adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi (Burso, 2018: 71).

Mengingat informasi di atas, jelas bahwa ciri-ciri organisasi mempengaruhi komitmen organisasi dengan cara yang menguntungkan. Jika suatu organisasi tidak menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, maka komitmen organisasi karyawan akan cenderung rendah. Hal ini juga dapat dilihat dari komunikasi antar anggota. Jika atasan tidak memberikan informasi yang cukup kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan atau informasi-informasi penting lainnya yang dapat membuat pekerjaan bawahan mereka lebih mudah, bawahan akan cenderung tidak memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut dengan kata lain komitmen organisasi mereka rendah.

H1: Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan senjangan anggaran

Gaya kepemimpinan merupakan tindakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau pengikutnya. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi komitmen

organisasi dari bawahannya. Jika atasan cenderung memimpin secara otoriter serta hanya memikirkan kepentingan pribadinya, maka bawahan akan cenderung tidak ingin mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi, sehingga komitmen organisasi bawahan akan cenderung rendah.

Gaya kepemimpinan juga dapat menimbulkan terjadinya senjangan anggaran. Hal ini dikarenakan atasan memberikan *pressure* atau tekanan kepada bawahan untuk mencapai target. Oleh karena itu, untuk mengatasi ketidakpastian serta tekanan yang diberikan oleh atasan, bawahan melakukan senjangan anggaran guna mencapai target yang diberikan.

H2: Gaya kepemimpinan memoderasi efek komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

METODE PENELITIAN

Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksperimen. Perolehan data dengan metode eksperimen dilakukan dengan memberikan manipulasi pada subjek untuk variabel karakteristik organisasi dan gaya kepemimpinan. Subjek yang terlibat dalam eksperimen ini sebanyak 68 subjek dari mahasiswa dengan kriteria subjek yang telah menempuh mata kuliah akuntansi biaya. Kriteria ini disesuaikan dengan tugas subjek dalam protokol eksperimen, yaitu melakukan estimasi biaya produksi. Desain eksperimen penelitian 2x2 (karakteristik organisasi dan gaya kepemimpinan) untuk karakteristik organisasi dan gaya kepemimpinan. Gambar 1 di bawah ini desain eksperimen dalam penelitian ini.

Karakteristik Organisasi	Gaya Kepemimpinan	
	Task	Relation
Tinggi	1	2
Rendah	3	4

Gambar 1. Desain Eksperimen 2x2 antar subjek

Definisi Operasional

Kesenjangan anggaran adalah perbedaan antara pengeluaran aktual dan pengeluaran dan jumlah yang direncanakan. (Dunk dan Parera, 1997 dalam Mardiasmo, 2018). Dalam penelitian ini, senjangan anggaran diukur dengan semakin tingginya selisih antara estimasi biaya produksi yang diajukan dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Semakin tinggi selisih, maka menunjukkan subjek melakukan senjangan anggaran.

Komitmen organisasi yang merupakan variabel independen dari senjangan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Komitmen organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pendapat subjek mengenai loyalitas serta ketersediaan mereka untuk bekerja dalam perusahaan dengan penuh tanggung jawab

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan variabel moderasi. Dalam penelitian ini subjek digambarkan memiliki pemimpin dengan dua tipe gaya kepemimpinan yaitu *task* dan *relation*. Subjek diminta memberikan pendapat mengenai gaya pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk bekerja. Skenario tipe kepemimpinan ini dikemukakan oleh *Ohio State University*.

Karakteristik organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kelengkapan informasi yang diperoleh subjek saat melakukan estimasi biaya produksi. Subjek dalam penelitian ini dikondisikan dengan kelengkapan informasi tinggi dan rendah.

Tahapan yang dilakukan dalam eksperimen ini sebagai berikut:

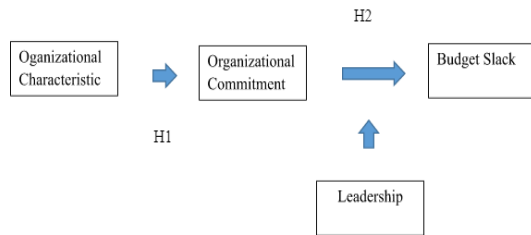
1. Subjek mendapatkan informasi mengenai tahap-tahap apa saja yang terdapat dalam eksperimen.

2. Subjek diberikan informasi mengenai deskripsi perusahaan yang disiapkan dalam protokol eksperimen dan tugas yang harus dilakukan subjek sebagai manajer sub bisnis unit.
3. Subjek menempatkan diri pada 4 kemungkinan sel dalam desain eksperimen secara random. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan ancaman validitas internal yang dapat muncul dalam eksperimen.
4. Subjek mendapatkan manipulasi karakteristik organisasi. Pada karakteristik organisasi tinggi diberikan informasi mengenai anggaran biaya produksi semester lalu, sedangkan pada subjek dengan karakteristik organisasi rendah tidak diberikan informasi mengenai anggaran biaya produksi semester lalu. Pada tahap ini subjek akan mengisi pendapatnya mengenai komitmen afektif yang diukur dengan instrumen Meyer dan Allen (1991).
5. Manipulasi terhadap gaya kepemimpinan dilakukan kepada subjek dengan membedakan 2 *style* pemimpin, yaitu pemimpin dengan orientasi tugas dan hubungan.
6. Subjek melakukan tugas estimasi biaya produksi yang diberikan oleh top manajer perusahaan.
7. Mengukur senjangan anggaran dan mengisi identitas diri subjek.

Cek manipulasi dilakukan di setiap tahapan pemberian manipulasi yang bertujuan agar subjek memahami informasi yang diberikan dengan tritmen. Data penelitian yang diperoleh nantinya akan diolah menggunakan uji beda *independent samples test* untuk menguji kedua hipotesis.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual untuk menggambarkan hipotesis yang ada adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif

Subjek yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 68 subjek yang dibagi ke dalam 4 skenario yang berbeda dengan deskripsi sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik deskriptif model penelitian sel

Sel 1 (Task - Karakter Organisasi Tinggi)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata komitmen	Rata-rata senjangan
Laki-laki (L)	6	4	11.500
Perempuan (P)	16	4,25	8.555
Uji Beda		0,039	0,030
Usia			
Usia 18-20	18	4	9.382
Usia 21-25	4	4	9.250
Uji Beda		0,772	0,937

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa tingkat komitmen laki-laki rata-rata lebih rendah dibandingkan perempuan. Kesenjangan anggaran menampilkan rentang nilai, dengan subjek laki-laki tipikal memiliki nilai lebih besar daripada rata-rata subjek perempuan. Alasan mengapa subjek dengan komitmen organisasi yang buruk memiliki senjangan anggaran rata-rata yang lebih besar dijelaskan oleh temuan ini. Kesenjangan yang signifikan dalam komitmen rata-rata dan kelonggaran finansial antara pria dan wanita memberikan kepercayaan pada kesimpulan ini. Gender memengaruhi perbedaan dalam komitmen subjek dan kelonggaran keuangan, seperti yang ditunjukkan tabel di atas.

Komitmen organisasi untuk subjek dengan usia 18-20 tahun memiliki rata-rata yang sama dengan komitmen

organisasi subjek dengan usia 21-25 tahun. Tidak ada perbedaan yang mencolok antara topik dengan komitmen organisasi rendah dan tinggi, menurut senjangan anggaran pada bagan di atas. Temuan ini dikonfirmasi oleh kurangnya variasi yang terlihat dalam komitmen rata-rata dan kelonggaran keuangan antara responden dalam kelompok usia 18-20 dan 21-25. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa perbedaan komitmen dan financial slack subjek tidak dipengaruhi oleh usia.

Tabel 2. Statistik deskriptif model penelitian sel 2

Sel 2 (Relation - Karakter Organisasi Tinggi)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata komitmen	Rata-rata senjangan
Laki-laki (L)	7	4	10.889
Perempuan (P)	9	4	8.000
Uji Beda		0,543	0,189
Usia			
Usia 18-20	15	4	9.333
Usia 21-25	1	5	14.000
Uji Beda		0,126	0,306

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa komitmen subjek berjenis kelamin laki-laki memiliki rata-rata yang sama dengan subjek berjenis kelamin perempuan. Senjangan anggaran menunjukkan nilai yang berbeda, rata-rata senjangan anggaran subjek laki-laki memiliki nilai lebih tinggi dari subjek perempuan. Temuan ini menjelaskan bahwa jenis kelamin tidak memiliki efek pada senjangan anggaran dan komitmen organisasi. Temuan ini juga didukung dengan tidak adanya perbedaan signifikan dari rata-rata senjangan dan komitmen antara laki-laki dan perempuan.

Komitmen organisasi pada subjek dengan usia 18-20 tahun lebih tinggi dibandingkan subjek dengan usia 21-25 tahun. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa subjek dengan usia 21-25 dengan komitmen yang tinggi memiliki rata-rata senjangan anggaran yang lebih tinggi. Disimpulkan bahwa usia tidak memiliki efek terhadap komitmen organisasi dan senjangan anggaran. Hal ini didukung dengan hasil yang tidak signifikan dari rata-rata komitmen dan

senjangan anggaran antara subjek dengan usia 18-20 dan 21-25.

Tabel 3. Statistik deskriptif model penelitian sel 3

Sel 3 (Task - Karakter Organisasi Rendah)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata komitmen	Rata-rata senjangan
Laki-laki (L)	9	5	12.833
Perempuan (P)	6	5	9.111
Uji Beda		0,297	0,035
Usia			
Usia 18-20	10	5	10.600
Usia 21-25	5	5	10.600
Uji Beda		0,500	0,285

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa komitmen subjek berjenis kelamin laki-laki memiliki rata-rata yang sama dengan subjek berjenis kelamin perempuan. Senjangan anggaran menunjukkan nilai yang berbeda, rata-rata senjangan anggaran subjek laki-laki memiliki nilai lebih tinggi dari subjek perempuan. Temuan ini menjelaskan bahwa jenis kelamin memiliki efek pada senjangan anggaran tetapi tidak pada komitmen subjek. Hal ini didukung dengan adanya perbedaan yang signifikan dari rata-rata senjangan anggaran antara subjek laki-laki dan perempuan.

Komitmen organisasi untuk subjek dengan usia 18-20 tahun memiliki rata-rata yang sama dengan komitmen organisasi subjek dengan usia 21-25 tahun. Senjangan anggaran juga menunjukkan tidak adanya perbedaan antara subjek dengan usia 18-20 dan subjek usia 21-25. Maka dapat disimpulkan bahwa usia tidak memiliki efek pada komitmen dan senjangan anggaran. Hal ini juga didukung dengan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara rata-rata komitmen dan rata-rata senjangan subjek dengan usia 18-20 dan 21-25.

Tabel 4. Statistik deskriptif model penelitian sel 4

Sel 4 (Relation - Karakter Organisasi Rendah)			
Jenis Kelamin	Jumlah	Rata-rata komitmen	Rata-rata senjangan
Laki-laki (L)	6	4	6.778
Perempuan (P)	9	4	10.667
Uji Beda		0,510	0,153
Usia			
Usia 18-20	10	4	9.000
Usia 21-25	5	4	7.000
Uji Beda		0,113	0,385

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa komitmen subjek berjenis kelamin laki-laki memiliki rata-rata yang sama dengan subjek berjenis kelamin perempuan. Senjangan anggaran menunjukkan nilai yang berbeda, rata-rata senjangan anggaran subjek laki-laki memiliki nilai lebih rendah dari subjek perempuan. Temuan ini menjelaskan bahwa jenis kelamin tidak memiliki efek pada senjangan anggaran dan komitmen subjek. Hal ini didukung dengan tidak adanya perbedaan yang signifikan dari rata-rata senjangan anggaran dan rata-rata komitmen antara subjek laki-laki dan perempuan.

Komitmen organisasi untuk subjek dengan usia 18-20 tahun memiliki rata-rata yang sama dengan komitmen organisasi subjek dengan usia 21-25 tahun. Senjangan anggaran bahwa subjek dengan usia 18-20 memiliki rata-rata senjangan yang lebih tinggi dari subjek usia 21-25. Maka dapat disimpulkan bahwa usia tidak memiliki efek pada komitmen dan senjangan anggaran. Hal ini juga didukung dengan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara rata-rata komitmen dan rata-rata senjangan subjek dengan usia 18-20 dan 21-25.

1. *Independent samples test* komitmen organisasi dengan karakteristik organisasi tinggi dan rendah

Tabel 5. Hasil Independent samples test komitmen organisasi dengan karakteristik organisasi tinggi dan rendah

Komitmen Organisasi	Karakteristik Organisasi	N	Mean	Std. Dev	Sig
	Tinggi		22	4,1818	.50108
Rendah		15	4,6667	.48795	.006

Tabel 5 di atas menunjukkan jumlah data komitmen organisasi untuk karakteristik organisasi tinggi sebanyak 22 orang, sementara untuk

karakteristik organisasi rendah sebanyak 15 orang. Nilai rata-rata komitmen organisasi untuk karakteristik organisasi tinggi sebesar 4,1818 dan hasil rata-rata komitmen organisasi untuk karakteristik organisasi rendah dengan sebesar 4,6667. Nilai rata-rata untuk karakteristik organisasi tinggi cenderung lebih rendah dari karakteristik organisasi rendah. Hal ini menunjukkan bahwa subjek dengan karakteristik organisasi tinggi memiliki komitmen yang lebih rendah dibandingkan dengan subjek dengan karakteristik organisasi rendah. Diasumsikan hal ini dapat terjadi karena subjek yang ditritmen dengan karakteristik organisasi tinggi diberikan informasi yang banyak dan lengkap mengenai penyusunan anggaran, sehingga mereka menjadi bingung atau malas memahami informasi-informasi tersebut serta menganggap atasan mereka memberikan informasi yang terlalu berlebihan. Hal ini tentunya mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan pada tabel 5 di atas, diketahui nilai sig sebesar $0,006 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan karakteristik organisasi tinggi dan karakteristik organisasi rendah. Hasil uji *independent samples test* di atas dapat disimpulkan bahwa H1 diterima dengan kata lain variabel karakteristik organisasi berpengaruh negatif terhadap variabel komitmen organisasi.

1. *Independent samples test* gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task*) dan hubungan (*relation*) dengan komitmen organisasi

Tabel 6. Hasil *Independent samples test* gaya kepemimpinan memoderasi komitmen organisasi

Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan	N	Mean	Std. Dev	Sig
	<i>Task</i>		37	4,3784	.54525
	<i>Relation</i>	31	4,129	.49946	.054

Tabel 7. Hasil *Independent samples test* gaya kepemimpinan memoderasi senjangan anggaran

Senjangan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	N	Mean	Std. Dev	Sig
	<i>Task</i>		37	9,8417	3,15152
	<i>Relation</i>	31	9,0000	4,46758	.385

Tabel 6 dan 7 di atas menunjukkan jumlah data komitmen organisasi dan senjangan anggaran untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task*) dan berorientasi hubungan (*relation*). Nilai rata-rata komitmen organisasi untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 4,3784 dan hasil rata-rata komitmen organisasi untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 4,129. Komitmen organisasi subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas lebih tinggi dibandingkan subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan. Sementara untuk hasil rata-rata senjangan anggaran untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 9,8417 dan hasil rata-rata senjangan anggaran untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 9,0000. Subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas cenderung melakukan senjangan anggaran lebih besar daripada subjek dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

Berdasarkan pada tabel 6 atas, diketahui nilai sig untuk komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task*) sebesar $0,055 > 0,05$, dan nilai sig untuk komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan

berorientasi hubungan (*relation*) sebesar $0,054 > 0,05$. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara komitmen organisasi pada gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

Berdasarkan pada tabel 7 di atas, diketahui nilai sig untuk senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task*) sebesar $0,368 > 0,05$, dan nilai sig untuk senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (*relation*) sebesar $0,385 > 0,05$. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara senjangan anggaran pada gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

Dari temuan pengujian pada tabel 6 dan 7 bahwa gaya kepemimpinan tidak mengurangi dampak komitmen organisasi pada senjangan anggaran; karenanya, hipotesis 2 dianggap tidak dapat diandalkan. Temuan Islami dan Nahartyo (2019) didukung oleh hasil pengujian hipotesis ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan memoderasi hubungan komitmen organisasi dengan senjangan anggaran dengan karakteristik organisasi sebagai variabel anteseden, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Karakteristik organisasi memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.
2. Gaya kepemimpinan terbukti tidak memoderasi hubungan

antara komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran.

Saran

Dari hasil penelitian di atas, dapat dikemukakan saran untuk penelitian berikutnya agar melakukan tritmen karakteristik organisasi dengan protokol yang berbeda yang dapat menggambarkan karakteristik organisasi secara lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindrajana, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Bandura. (1971). *Social learning theory*. General Learning Press.
- Bisnis Dan Pembangunan, J., & Januari-Juni, E. (2020). *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada FISIP ULM Banjarmasin)* (Vol. 9, Issue 1).
- Burso, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenandamedia Group.
- Cahyadi Luhur, I. B. S., & Supadmi, N. L. (2019). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 966. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i02.p05>
- Chow, C. W., Cooper, & Waller, W. S. (1998). Participative Budgeting: Effects of a Truth Inducing Pay Scheme and Information Assymetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*, 63, 111–122.
- Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

- Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas*, 10, 1–18.
- Davis, S., DeZoort, F. T., & Kopp, L. S. (2006). The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management accountants' creation of budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 19–35.
- De Baerdemaeker, J., & 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.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioural Research in Accounting*, 10, 4764.
- Gago-Rodriguez, S., & Naranjo-Gill, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: An experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908–1928.
- 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 Value. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 87–107.
- Huang, C. L., & Chen, M. L. (2010). Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process. *Management Decision*, 48(6), 940–951.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research In Accounting*, 13(1), 221–251.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241–266.
- Lambert, E. G., & Paoline, E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. In *Criminal Justice Review* (Vol. 33, Issue 4, pp. 541–564). <https://doi.org/10.1177/0734016808320694>
- Mardiasmo. (2018). *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah* (Andi, Ed.).
- McKnight, D Harrison, Phillips, B., & Hardgrave, B. C. (2009). Which Reduces IT Turnover Intention The Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics? *Information and Management*, 46, 167–174.
- Merchant, K. (1985). Budgeting and The Propensity to Create Slack. *Accounting Organization and Society*, 10, 201–210.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component model conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-

- being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mutiara, S. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Nurani Islami, I., & Nahartyo, E. (n.d.). *DO LEADERSHIP STYLES MODERATE THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND BUDGETARY SLACK? AN EXPERIMENTAL APPROACH*. <http://journal.ugm.ac.id/jieb>
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Rigita Naraswari, P. A., & Sukartha, I. M. (2019). Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 1660. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i02.p30>
- Rizal Masdul, M., & Masdul, M. R. (2018). Komunikasi Pembelajaran Learning Communication. : : *Jurnal Ilmu Kependidikan Dan Keislaman*, 13(2).
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321–340.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Scott, W. R. (2000). *Financial Accounting Theory*. Canada: Prentice-Hall Canada Inc, 2.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397–414.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building Bank Brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165–171.
- Widanarni, D., & Utomo, S. (2015). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 3, 35–41.
- Wong-On-Wing, Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133–153.
- Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk

- Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829–842.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Ed). Pearson Prentice Hall.
- Zahra, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Aspek Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepercayaan Pada Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8.