

Dampak Partisipasi Anggaran terhadap Persenjangan Anggaran

Nur Aisyah¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Al-Qolam, Malang, nuraisyah@alqolam.ac.id

Intisari:

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi terhadap kesenjangan anggaran. Metode penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner. Penentuan sampel memakai purposive sampling yaitu sebanyak 60 sampel. Teknik analisis dari penelitian ini menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil penelitian ini adalah Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap adanya senjangan anggaran pada perusahaan konstruksi yang tergabung pada Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia (GAPENSI) Surabaya.

Kata kunci:

anggaran; persenjangan; perusahaan; ekonomi; manajemen

Abstract:

This research conducted to identify the influence of participatory toward the budget estimative imbalance. This research uses quantitative methodological approach. The data is collected using questionnaires instrument with 60 purposive samples. The researcher uses Smart PLS 3.0 as data analysis. This research sets in construction companies grouped in GAPENSI Surabaya. As the results, the budget participation showed positive impact toward the calculative imbalance.

Keywords:

budget; imbalance; company; economy; management

1. Pendahuluan

Perencanaan yang baik dan tepat mengenai anggaran sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan, Salah satu bentuk atau alat perencanaan dan pengendalian adalah adanya sistem anggaran (*budget*). Perencanaan anggaran memiliki maksud dalam mencapai suatu tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

Perencanaan mengenai anggaran sebagai pengendalian dalam upaya mencapai tujuan yang sebelumnya telah direncanakan oleh perusahaan. Menurut Muslih (2018) tujuan dasar penyiapan anggaran adalah untuk menyalurkan perencanaan strategis, untuk membantu mengkoordinasikan berbagai kegiatan dari beberapa bagian, untuk memberikan wewenang kepada para manajer dalam melakukan pengeluaran yang telah disetujui, untuk memberitahukan

manajemen mengenai rencana kerjanya, dan untuk memperoleh komitmen yang menjadi dasar bagi pimpinan ketika melakukan evaluasi kinerja nyata setelah perencanaan dan anggaran dilaksanakan.

Anggaran yang telah direncanakan dan kemudian diimplementasikan sesuai perencanaan terkadang terjadi sebuah kesenjangan. Menurut Audia dan Jatmiko (2017) senjangan anggaran adalah suatu perbedaan antara realisasi anggaran yang dihasilkan dengan perkiraan anggaran yang ditetapkan. Senjangan anggaran yang terjadi menjadi perih yang perlu diperhatikan dalam perencanaan suatu anggaran oleh suatu perusahaan. Menurut Kusniawati dan Lahaya (2017) senjangan anggaran merupakan kendala yang paling sering muncul dalam suatu proses penyusunan anggaran, yang mengakibatkan hilangnya estimasi terbaik dari anggaran itu sendiri yang berpengaruh pada kinerja suatu organisasi.

Senjangan anggaran memiliki nilai positif dan negatif. Senjangan anggaran bisa menjadi negatif ketika salah satu pihak mengambil keuntungan untuk dirinya sendiri. Menurut Mulyanti dan Rosita (2020) bahwa senjangan anggaran dilakukan untuk memberikan kesan bahwa kinerja manajer terlihat baik karena dapat dengan mudah merealisasikan anggaran yang sudah disusun. Adanya pernyataan tersebut menjadikan suatu senjangan anggaran sebagai hal yang dilakukan untuk keuntungan pribadi dan tujuannya dalam prestasi kerjanya agar terlihat lebih baik. Selain itu, menurut Yuhertiana (2011) besarnya senjangan anggaran akan mengakibatkan penggunaan sumber daya yang tidak produktif sehingga akan merugikan organisasi secara keseluruhan.

Senjangan anggaran juga dianggap memiliki maksud yang baik serta memiliki manfaat yang positif. Menurut Amir et al., (2020) senjangan anggaran tidak serta merta merugikan organisasi karena senjangan anggaran seringkali dirancang untuk tujuan strategis. Misalnya, senjangan anggaran terjadi saat organisasi berkinerja baik dan berfungsi untuk mencegah berkembangnya ekspektasi yang tidak realistis. Sebaliknya, pada saat-saat buruk, kelonggaran digunakan untuk mempertahankan tingkat aspirasi. Maka dengan pendapat tersebut dijelaskan bahwa adanya senjangan anggaran adalah untuk mengantisipasi adanya hal yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, jadi kesenjangan tersebut sebagai suatu kelonggaran untuk mengantisipasi hal terburuk yang bisa saja terjadi pada masa mendatang.

Anggaran yang digunakan dalam perusahaan tentunya melibatkan beberapa pihak, hal tersebut perlu dilakukan agar dalam menjalankan perusahaan bisa diketahui kebutuhan anggaran untuk beberapa departemen terkait. Tujuan dari adanya partisipasi juga akan menjadikan sebagai upaya dalam memberikan kesempatan terhadap individu dalam memberikan pendapat mengenai anggaran yang dibutuhkan, sehingga partisipasi bisa menjadikan pihak-pihak terkait merasa dibutuhkan pendapatnya dan merasa bahwasanya pihak terkait merasa lebih dihargai.

Peran individu yang terlibat dalam operasional perusahaan akan menjadi salah satu penentu untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu partisipasi anggaran. Penelitian Liandini dan Wirawati (2017) ditemukan hasilnya bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap senjangan anggaran, namun dalam penelitian Kahar dan Hormati (2018) ditemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

Fenomena yang terjadi mengenai anggaran pada suatu organisasi dimana anggaran berfungsi sebagai pengendalian dalam pencapaian tujuan perusahaan, diantaranya perusahaan konstruksi juga memerlukan pengelolaan keuangan dengan baik dikarenakan sektor konstruksi memiliki peranan sangat besar dalam menstimulasi pembangunan nasional. Menurut BPS Jawa Timur (2020) Sektor konstruksi sangat berperan dalam menunjang semua lapangan usaha dengan

meningkatkan fasilitas penunjang. Produk akhir sektor konstruksi berupa gedung, jalan, jembatan, bangunan infrastruktur, dan bangunan fisik lain memberikan dampak besar ke dalam perekonomian dan Kesejahteraan masyarakat. Sehingga, semakin berkembangnya perusahaan konstruksi maka perlu adanya perencanaan dan pengendalian yang baik. Menurut Liandini dan Wirawati (2017) semakin berkembangnya perusahaan konstruksi maka akan menyebabkan persaingan antara penyedia jasa konstruksi, sehingga perusahaan konstruksi tentunya akan semakin meningkatkan kinerjanya termasuk dalam hal penyusunan anggaran sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara lebih efektif dan efisien.

Pelaksanaan proyek konstruksi sering terjadi peristiwa-peristiwa dimana dalam pelaksanaan proyek konstruksi tersebut untuk estimasi mengenai perencanaan biayanya masih belum sesuai. Jurnal yang diteliti oleh Cundoko et al. (2019) menjelaskan bahwa tidak tepatnya estimasi biaya yang mengakibatkan adanya ketidak sesuaian dikarenakan faktor sering adanya perubahan desain serta tingginya suku bunga pinjaman bank. Jurnal penelitian Iribaram dan Huda (2018) juga menjelaskan bahwasanya yang menyebabkan ketidak tepatnya dalam estimasi biaya proyek konstruksi yaitu adanya kenaikan harga material yang disebabkan oleh terjadi inflasi mata uang dan kenaikan harga biaya produksi material. Maka dengan adanya hal tersebut diperlukan adanya partisipasi karyawan dalam merencanakan anggaran yang tujuannya adalah semakin banyak pihak yang berpendapat maka akan memberikan pandangan yang berbeda sehingga estimasi penganggaran biayanya bisa tepat sesuai yang diharapkan.

Adanya ketidak sesuaian estimasi biaya yang terjadi tersebut bisa menyebabkan adanya kerugian yang terjadi pada perusahaan konstruksi. Maka penting adanya perencanaan anggaran yang sesuai agar tujuan perusahaan bisa tercapai, ketidaksesuaian dalam estimasi perencanaan anggaran tersebut juga bisa menyebabkan adanya kegagalan proyek dari konstruksi. Seperti halnya menurut Budiana (2019) mengenai fenomena amblesnya Jalan Raya Gubeng, peristiwa amblesnya Jalan Raya Gubeng Surabaya tidak akan terjadi jikalau pelaksanaan sebuah proyek konstruksi mampu mengoptimalkan proses manajemen di dalamnya yaitu pengelola anggaran biaya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, perlu dirancang dan disusun sedemikian rupa berdasarkan sebuah konsep estimasi yang terstruktur sehingga menghasilkan nilai estimasi rancangan yang tepat dalam arti ekonomis. Meskipun hal tersebut bukan merupakan faktor utama namun ada faktor-faktor lain diantaranya adanya pekerjaan pembangunan basement Rumah Sakit yang tidak menggunakan dinding penahan tanah atau retaining wall, yang langsung berhadapan dengan jalan, sehingga berpeluang menimbulkan dorongan tanah secara horizontal, atau sliding pada area jalan sekitarnya, dan hal tersebut merupakan salah satu kegagalan dari konstruksi.

Pentingnya perencanaan anggaran untuk sistem manajemen yang lebih baik akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan konstruksi. Nilai estimasi anggaran yang disusun selanjutnya dikenal dengan istilah Rencana Anggaran Biaya (RAB) proyek, yang memiliki fungsi dan manfaat lebih lanjut dalam hal mengendalikan sumber daya material, tenaga kerja, peralatan dan waktu pelaksanaan proyek sehingga kegiatan proyek yang dilakukan akan mempunyai nilai efisien dan efektivitas.

Menurut Napitupulu (2012) pada tahap pelaksanaan proyek sangat tergantung pada perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari kontraktor dan juga bergantung pada estimasi biaya. Estimasi biaya konstruksi merupakan hal penting dalam dunia industri konstruksi. Ketidak akuratan estimasi dapat memberikan efek negatif pada seluruh proses konstruksi dan semua pihak yang terlibat.

Sektor konstruksi di Jawa Timur pada tahun 2019 berkontribusi sebesar 9,36 persen terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Jawa Timur tahun 2019 dan perusahaan konstruksi terbanyak adalah Kota Surabaya (BPS Jawa Timur, 2020). Banyaknya perusahaan konstruksi yang ada menjadikan adanya asosiasi sebagai wadah untuk memberikan informasi-informasi peluang pasar. Asosiasi tersebut diantaranya GAPENSI (Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia), GAPENSI merupakan Asosiasi Jasa Konstruksi tertua dan terbesar di Indonesia, GAPENSI menyelenggarakan program-program pendidikan dan pelatihan bagi anggota serta memberikan berbagai informasi terkini tentang produk, teknologi konstruksi dan peluang pasar untuk anggotanya (GAPENSI, 2019).

Perkembangan yang terjadi harus diimbangi dengan pembaharuan penelitian yang ada, seperti halnya senjangan anggaran yang sudah lama diketahui namun juga harus tetap dilakukan penelitian untuk mengimbangi tentang pertumbuhan atau perubahan-perubahan yang terjadi pada fenomena sekitar diantaranya perusahaan konstruksi. Tujuannya dalam penelitian tersebut diharapkan bisa memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan yang lebih baik untuk masyarakat yang lebih berkualitas, dan juga perusahaan konstruksi lebih baik dalam meningkatkan kualitasnya melalui pengelolaan anggaran yang tepat tanpa adanya senjangan anggaran.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya banyak memberikan hasil yang berbeda-beda sehingga menimbulkan adanya gap research, maka dengan adanya gap research serta fenomena mengenai pengelolaan anggaran dan kaitannya dengan senjangan anggaran yang terjadi pada perusahaan konstruksi di Surabaya. Berdasarkan alasan tersebut peneliti sangat tertarik dalam melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Penelitian ini menggunakan *agency theory* dimana teori keagenan membahas hubungan antara manajemen dan pemegang saham dimana yang dimaksud dengan principal adalah pemegang saham dan agent adalah manajemen pengelola perusahaan. Principal menyediakan fasilitas dan dana untuk mengelola perusahaan, di lain pihak manajemen mempunyai kewajiban untuk mengelola perusahaan sesuai dengan yang diamanahkan oleh pemegang saham kepadanya. Agent diwajibkan untuk memberikan laporan periodik pada principal tentang usaha yang dijalankannya. Oleh karena itu, laporan keuangan merupakan sarana akuntabilitas manajemen kepada pemiliknya (Barus dan Setiawati, 2015). Menurut Jensen dan Meckling (1976) menyebutkan bahwa teori keagenan adalah konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi (Rahim dan Rahim, 2019).

Menurut Eisenhardt (1989) Teori keagenan dilandasi oleh beberapa asumsi, asumsi-asumsi tersebut dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu asumsi tentang sifat manusia, asumsi keorganisasian dan asumsi informasi. Asumsi sifat manusia menekankan bahwa manusia memiliki sifat mementingkan diri sendiri, manusia memiliki daya pikir terbatas mengenai persepsi masa mendatang dan manusia selalu menghindari resiko. Asumsi keorganisasian adalah adanya konflik antar anggota organisasi, efisiensi sebagai kriteria efektivitas dan adanya asimetri informasi antara prinsipal dan agen. Asumsi informasi adalah bahwa informasi sebagai barang komoditi yang dapat diperjual belikan (Bagus et al., 2019).

Teori agensi ini ada dikarenakan adanya moral hazard, menurut Sunardi (2019) moral hazard ini terjadi dimana manajemen tidak bertindak yang terbaik untuk kepentingan pemilik

karena adanya perbedaan kepentingan (*conflict of interest*). Manajer dengan informasi yang dimilikinya bisa bertindak hanya untuk menguntungkan dirinya sendiri dengan mengorbankan kepentingan pemilik karena manajer memiliki informasi perusahaan yang tidak dimiliki pemilik (*asymmetry information*). Maka dengan adanya *Moral Hazard* tersebut maka memunculkan adanya asimetri informasi, Asimetri informasi merupakan suatu keadaan di mana agent mempunyai informasi yang lebih banyak tentang perusahaan dan prospek perusahaan dimasa yang akan datang dibandingkan dengan principal.

Tujuan yang berbeda dalam pencapaian suatu tujuan bisa menyebabkan adanya senjangan anggaran, karena adanya senjangan anggaran sendiri timbul dikarenakan keinginan dan maksud yang berbeda. Menurut Sari (2016) Salah satu hal yang mendasari adanya teori agensi yaitu prinsipal dan agen mempunyai memiliki maksud berbeda atau seringkali kepentingan mereka tidak sama. Prinsipal memandang pemberian kompensasi harus berdasarkan hasil. Namun, agen memandang sistem pemberian kompensasi sebaiknya tidak hanya didasarkan pada hasil melainkan seberapa besar usaha yang dilakukannya untuk mencapai hasil tersebut.

Senjangan anggaran juga bisa terjadi ketika keterlibatan atau partisipasi dari karyawan tidak sepenuhnya dilibatkan dalam perencanaan anggaran. Partisipasi oleh berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran, dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga mempunyai rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Sejalan dengan teori keagenan mengemukakan bahwa asimetri informasi dapat merubah tingkat partisipasi menuju terjadinya senjangan anggaran, karena suatu informasi digunakan sebagai suatu barang komoditi yang dapat diperjualbelikan oleh agen sehingga manusia akan bertindak oportunistik yaitu mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Seorang agen akan termotivasi menciptakan senjangan anggaran untuk meningkatkan kompensasi dan jenjang karir di masa depan (Bagus et al., 2019). Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Saputra dan Ghofar (2017) bahwasanya pihak agen cenderung akan memanfaatkan informasi yang dimiliki untuk kepentingan pribadi mereka sendiri.

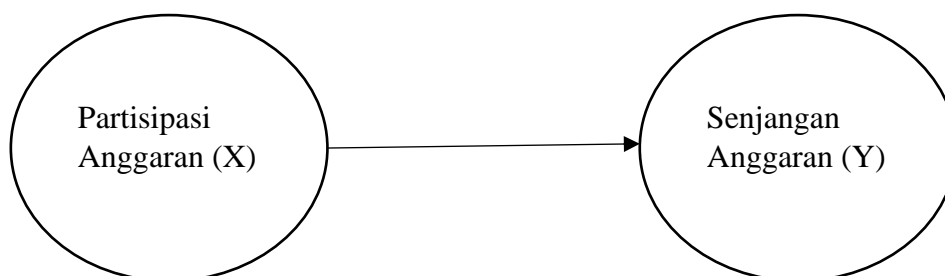
Keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi juga menjadi penentu sejauh mana perusahaan tersebut bisa secara maksimal melaksanakan operasional perusahaan. Menurut Wasiati et al. (2017) Partisipasi adalah suatu proses yang melibatkan beberapa pihak dalam penentuan tujuan bersama yang akan mempunyai pengaruh terhadap pihak yang terlibat di masa depan. Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran dalam suatu organisasi ini melibatkan bawahan dan atasan maka atas partisipasi tersebut bisa menimbulkan kinerja yang semakin baik dikarenakan semua terlibat atau partisipasi tersebut bisa menimbulkan senjangan anggaran dikarenakan informasi bawahan lebih banyak dibandingkan atasan, sehingga hal ini sesuai dengan *Agency Theory*. Menurut Sunardi (2019) *moral hazard* ini terjadi dimana manajemen tidak bertindak yang terbaik untuk kepentingan pemilik karena adanya perbedaan kepentingan (*conflict of interest*). Manajer dengan informasi yang dimilikinya bisa bertindak hanya untuk menguntungkan dirinya sendiri dengan mengorbankan

kepentingan pemilik karena manajer memiliki informasi perusahaan yang tidak dimiliki pemilik (asymmetry information).

Keterlibatan individu dalam mengelola anggaran perusahaan tentunya menjadi poin penting dalam pengambilan keputusan mengenai anggaran dan dampak yang bisa menimbulkan kesenjangan dalam suatu anggaran. Hasil penelitian Pusporini et al. (2019) dan Liandini dan Wirawati (2017) menunjukkan bahwasanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran berpengaruh positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa Partisipasi yang tinggi dalam proses penganggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan anggaran. Sedangkan hasil penelitian dari Siallagan et al. (2017), Huseno, (2017) dan Kahar dan Hormati (2018) memberikan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, maka hal tersebut menunjukkan bahwasanya ketika bawahan terlibat maka bawahan akan merasa dirinya dibutuhkan dan dihargai sehingga senjangan anggaran akan menurun. Berdasarkan uraian diatas sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang disebar pada perusahaan konstruksi di kota Surabaya yang tergabung dengan GAPENSI, dilakukan di GAPENSI karena GAPENSI merupakan asosiasi jasa konstruksi tertua dan terbesar serta GAPENSI memberikan pendidikan, pelatihan, serta memberikan berbagai informasi terkini mengenai peluang pasar konstruksi sehingga hal tersebut lebih bisa meningkatkan kinerja serta kompetensi anggota perusahaan yang tergabung dengan GAPENSI. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Direktur keuangan, Manager Keuangan, Staff Keuangan, dan perencana anggaran yang terlibat dalam penganggaran perusahaan konstruksi di Kota Surabaya yang tergabung dengan GAPENSI dimana dalam data yang tercantum pada tahun 2021 tercatat 174 perusahaan dan sebanyak 696 orang

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling dengan Teknik purposive sampling. Menurut Sugiyono (2019) teknik purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan konstruksi yang tergabung dengan GAPENSI Surabaya yang memiliki kualifikasi Besar. Menurut BPS Jawa Timur (2020) penggolongan perusahaan konstruksi menurut tingkat atau kedalaman kompetensi kemampuan usaha, yang selanjutnya dibagi menurut kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan kriteria risiko, dan atau kriteria penggunaan teknologi, atau kriteria besaran biaya. Sehingga didapatkan sampel pada penelitian ini adalah Direktur keuangan, manager keuangan, staff keuangan, dan perencana

anggaran yang terlibat dalam penganggaran perusahaan dan bekerja pada perusahaan konstruksi yang tergabung dengan GAPENSI Surabaya dengan kualifikasi besar yaitu sebanyak 15 perusahaan dengan 60 sampel.

Partisipasi Anggaran (X1)

Menurut Wirajaya (2017) partisipasi penganggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran. Sedangkan menurut Ayu et al. (2017) Partisipasi anggaran merupakan proses yang melibatkan dua pihak yaitu prinsipal (atasan) dan agen (bawahan). Partisipasi anggaran dapat diukur dengan beberapa indikator, dalam penelitian ini indikator tersebut diadopsi dari penelitian Luh dan Mahasabha (2019). Indikator-indikator tersebut digunakan pada penelitian Rahim dan Rahim (2019) yang mana indikator-indikator tersebut diantaranya adalah: Keterlibatan ketika anggaran sedang disusun, frekuensi memberikan saran dalam penyusunan anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, kontribusi dalam proses penganggaran, dan frekuensi atasan meminta pendapat. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Suhartini (2016) yang terdiri dari 5 item pernyataan. Setiap indikator pada variabel partisipasi anggaran ini diukur menggunakan skala ordinal dengan pengukuran skala likert 5 poin dimulai dengan sangat tidak setuju (poin 1) sampai dengan sangat setuju (poin 5).

Senjangan Anggaran (Y)

Marjana (2018) menjelaskan senjangan anggaran adalah perbedaan antara jumlah yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah sesungguhnya yang dapat dicapai. Menurut Luh dan Mahasabha (2019) Senjangan anggaran merupakan perbedaan total anggaran yang ditentukan dengan estimasi terbaik sesungguhnya suatu organisasi. Senjangan anggaran dapat diukur dengan beberapa indikator. Indikator tersebut mengadopsi penelitian Sugianto et al. (2020) dimana indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut: produktivitas, standar dalam anggaran mudah dicapai, tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan, anggaran tidak menuntut hal khusus, anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi, dan target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 6 item pernyataan. Setiap indikator pada variabel senjangan anggaran ini diukur menggunakan skala ordinal dengan pengukuran skala likert 5 poin dimulai dengan sangat tidak setuju (poin 1) sampai dengan sangat setuju (poin 5).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan PLS dengan menguji outer model meliputi validitas dan reliabilitas, kemudian inner model, dan uji hipotesis. Uji validitas konvergen melihat nilai factor loading, apabila nilai factor loading suatu indikator $\geq 0,5$ maka dikatakan valid, sedangkan uji validitas diskriminan dapat dievaluasi menggunakan dua tahap yaitu melihat nilai cross loadings dan nilai AVE (*Average Variances Extracted*). Uji reliabilitas menggunakan evaluasi terhadap nilai composite reliability dan cronbach alpha harus di atas angka 0,7 yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki kehandalan tinggi sebagai alat ukur. Evaluasi goodness-offit dari inner model dievaluasi menggunakan R-square untuk , jika nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 maka dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Pengujian hipotesis Pengujian hipotesis pada penelitian menggunakan uji *bootstrapping*, dan terdukungnya suatu hipotesis jika *probability value* kurang dari 0,05 atau 5%.

3. Hasil dan Diskusi

Evaluasi Pengukuran Outer Model

Berikut Pengujian kualitas data dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Dalam SmartPLS 3.0, pengujian data tersebut disebut model pengukuran (*Outer Model*). Pengujian data yang dilakukan pada *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *AVE* dan *composite reliability*.

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen (*convergent validity*) adalah nilai faktor *loading* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai loadings factor dinyatakan valid apabila memiliki nilai > 0.60 dan nilai Average Variance Extraced (*AVE*) setidaknya sebesar $> 0,5$. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai dan mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata yang dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur dimensi. Berikut ini adalah hasil pengujian kualitas data dengan uji *convergent validity*:

Variabel	Indikator	Nilai <i>Loading</i>	Hasil
Partisipasi Anggaran (X)	X1.1	0.895	Valid
	X1.2	0.925	Valid
	X1.3	0.879	Valid
	X1.4	0.924	Valid
	X1.5	0.758	Valid
Senjangan Anggaran (Y)	Y1.1	0.842	Valid
	Y1.2	0.637	Valid
	Y1.6	0.630	Valid

Tabel 1. Nilai *Outer Loadings* (Sumber Output Smart PLS 3.0 2024)

Berdasarkan hasil dari Tabel 1 dapat diinformasikan bahwasanya indikator-indikator tersebut adalah valid karena nilai *loading* lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti bahwa korelasi antar indikator dengan konstruk atau variabel memiliki ukuran refleksi yang tinggi. Sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid sebagai pengukur variabelnya.

Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Uji validitas diskriminan ditunjukkan oleh nilai *cross loadings*. *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya (Ghozali, 2006) Hasil *discriminant validity* dapat ditunjukkan pada tabel 2:

	Partisipasi Anggaran (X)	Senjangan Anggaran (Y)	Keterangan
X1.1	0,895	0,457	Valid
X1.2	0,925	0,491	Valid

X1.3	0,879	0,537	Valid
X1.4	0,924	0,625	Valid
X1.5	0,758	0,617	Valid
Y1.1	0,603	0,842	Valid
Y1.2	0,252	0,673	Valid
Y1.6	0,391	0,630	Valid

Tabel 2. Cross Loading Masing-Masing Indikator Dari Variabel

Berdasarkan tabel 2 diinformasikan bahwa masing- masing indikator memiliki *cross loading* (terhadap dimensi atau variabel yang diukur) yang lebih besar daripada nilai *cross loading* terdapat dimensi atau variabel lainnya. Sehingga indikator tersebut dikatakan valid untuk mengukur dimensi atau variabel yang bersesuaian jika nilai *cross loading* > 0,50. Dimana jika nilai korelasi indikatornya lebih tinggi ke konstruksya sendiri dibandingkan korelasi indikatornya terhadap konstruk lain maka dapat disimpulkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada indikator masing-masing lebih baik dibandingkan dengan indikator dilainnya.

Average Variance Extracted (AVE)

Convergent Validity selain dapat dilihat melalui *loading factor* dan *discriminant validity*, juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu instrumen dinyatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted (AVE)* diatas 0.5 (Ghazali dan Latan, 2012). Hasil pengujian Convergent Validity disajikan dalam tabel 3 :

Variabel	AVE	Keterangan
Senjangan Anggaran	0.504	Valid
Partisipasi Anggaran	0.771	Valid

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi, senjangan anggaran, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran menghasilkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang lebih besar dari 0.5 (Ghazali dan Latan, 2012). Dengan demikian indikator yang mengukur variabel tersebut dinyatakan valid dikarenakan dapat menggambarkan validitas konvergen yang memadai dan mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Uji Reliabilitas (Composite Reliability)

Pengukuran reliabilitas data dalam penelitian ini menggunakan *composite reliability*. Suatu penelitian mempunyai reliabilitas komposit yang baik apabila nilai *composite reliability* > 0,6. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas data dengan uji *composite reliability*:

	Composite Reliability
X_Partisipasi Anggaran	0,994
Y_Senjangan Anggaran	0,749

Tabel 4. Nilai Composite Reliability

Berdasarkan pada tabel 4 maka dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi, Senjangan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran mempunyai nilai *composite*

reliability lebih dari 0,6. Maka hasil *outer model* konstruk reflektif sudah memenuhi syarat dan reliabel sehingga dapat diandalkan untuk digunakan dalam uji analisis lebih lanjut

Evaluasi Goodness Of Inner Model Pengujian

Goodness of Inner Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen. Hasil *Goodness of Inner Model* yang ditunjukkan melalui *R-Squares*, jika nilai R – Square 0,75, 0,50 dan 0,25 maka dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali dan Latan, 2015:78). Berikut merupakan tabel 5 mengenai hasil nilai *R-Squares*:

	R-square	R-square adjusted
Y_Senjangan Anggaran	0,402	0,389

Tabel 5. Nilai R-Square

Berdasarkan pada tabel 5 maka dapat diketahui nilai *R-square* sebesar 0,402 dapat disimpulkan bahwa variabel senjangan anggaran (Y) dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran sebesar 40,2%. Sedangkan sisanya sebesar 59,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Analisis Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menentukan kausalitas yang dikembangkan dalam model yaitu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis pada penelitian menggunakan uji Bootstrapping pada Smart PLS 3.0 menurut Ghozali dan Latan, (2015) skor *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ditunjukkan dengan signficance level 5%. Hal tersebut juga didukung oleh Sofyani (2017) bahwasanya terdukungnya suatu hipotesis jika probability value kurang dari 0,05 atau 5%. Pengujian *path coefficients* ini digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Maka hasil dari uji hipotesis dimatampilkan pada tabel 6 sebagai berikut:

	P-Values	Keterangan
Partisipasi Anggaran > Senjangan Anggaran	0,000	Berpengaruh signifikan

Tabel 6. Nilai Path Coefficients

Berdasarkan pada tabel 6 dapat diperoleh hasil uji hipotesis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut: Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai *p-value* 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa hasil dari *P-Value* dikatakan signifikan apabila memiliki nilai kurang dari 0,05 dan variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran memiliki nilai *p-value* kurang dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran sehingga hipotesis diterima.

4. Kesimpulan

Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran. semakin karyawan terlibat untuk berpartisipasi dalam penganggaran di suatu organisasi akan berdampak senjangan anggaran. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini yaitu: Bagi peneliti selanjutnya diharapkan akan lebih baik lagi jika memperluas

sampel penelitian, seperti tidak hanya memiliki cakupan yang terbatas baik dari segi jenis perusahaan maupun objek yang diteliti yaitu bukan hanya pada perusahaan konstruksi yang tergabung dengan GAPENSI Surabaya saja namun diperluas menjadi jenis perusahaan dengan bidang lain yang di anggap relevan beserta cakupan wilayah yang lebih luas. Selanjutnya Bagi karyawan dalam suatu organisasi diharapkan dapat mengurangi adanya senjangan anggaran dengan meningkatkan komitmen dan partisipasinya terhadap kemajuan organisasi serta dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat demi tercapainya cita-cita organisasi.

5. Daftar Pustaka

- Amir, A. M., Ridwan, Din, M., Yamin, N. Y., Zahra, F., & Firman, M. F. (2020). The role of budget participation in improving managerial performance. *Accounting*, 7(2), 269–280.
- Audia, M. F., & Jatmiko, B. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budaya Organisasi, Reputasi dan Etika Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Bantul). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 144–151.
- Ayu, I., Putri, D., Putu, N., & Harta, S. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi Dan Preferensi Risiko Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(3), 2134–2164.
- Bagus, I., Satriya, P., Putra, W., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Pengaruh Kapasitas Individu dan Asimetri Informasi pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 27(33–61), 33–61.
- Barus, A. C., & Setiawati, K. (2015). Pengaruh Asimetri Informasi, Mekanisme Corporate Governance dan Beban Pajak Tanggungan Terhadap Manajemen Laba. *JWEM (Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil)*, 5(1), 31–40.
- Budiana, N. D. (2019). Tanggung jawab kontraktor sebagai penyedia jasa konstruksi atas kegagalan bangunan. Universitas Wijaya Kusuma.
- Cundoko, Valenthio, & Limanto. (2019). Analisis Penyebab Dan Perbandingan Faktor-Faktor Cost Overruns Terhadap High Rise Building Dan Low Rise Building Di Surabaya. *Jurnal Dimensi Pratama*, 8(1), 95–101.
- Dunk, A. . (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and slack. *The Accounting Review*, 68, 400–410.
- GAPENSI. (2019). Profil Gapensi Kota Surabaya. GAPENSI. <https://gapensi.or.id/bpc/kotasurabaya/profil>
- Ghazali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Huseno, T. (2017). Organization Commitment and Environmental Uncertainty Moderating Budget Participation on Budgetary Slack. *Jurnal of Applied Management*, 15(1), 106–115.

- Iribaram, F. W., & Huda, M. (2018). Analisa resiko biaya dan waktu konstruksi pada proyek pembangunan apartemen biz square rungkut surabaya. *Rekayasa Dan Manajemen Konstruks*, 6(3), 141–154.
- Jawa Timur, B. (2020). *Direktori Perusahaan Konstruksi Provinsi Jawa Timur 2020*. Surabaya: CV. Antareja Adiperkasa.
- Kahar, S. H. A., & Hormati, A. (2018). 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.
- Kusniawati, H., & Lahaya, I. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *Akuntabel*, 14(2), 144–156.
- Liandini, V. U., & Wirawati, N. G. P. W. (2017). Kemampuan Kecukupan Anggaran Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(2), 1025–1052.
- Luh, N., & Mahasabha, A. (2019). Partisipasi Penganggaran dan Penekanan Anggaran Pada Senjangan Anggaran Dengan Locus of Control Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Pengaruh*, 26(3), 2123–2154.
- Marjana, A. G. T. (2018). Persepsi Keadilan Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud . 22, 1363–1388.
- Mulyanti, D., & Rosita, D. (2020). Peran Moderasi Organizational Citizenship Behavior dalam Pengelolaan Anggaran pada PT Pindad (Persero). *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 201–214.
- Muslih, M. (2018). The Influence of Budgeting System, Organizational Culture, and Firm Size to Performance. *FIRM Journal of Management Studies*, 3(2), 97–117.
- Napitupulu, R. I. R. (2012). *PENGARUH KUALITAS ESTIMASI BIAYA PADA PEMBANGUNAN PROYEK TAMAN DI SUKU DINAS PERTAMANAN , JAKARTA TIMUR*. Tesis. Universitas Indonesia.
- Pusporini, I. D., Haryadi, & Herwiyanti, E. (2019). The Effect of Budget Participation and Budget Emphasis on Budget Slack With Organizational Commitment As a Moderating Variable. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 2(2), 90–102. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/16207>
- Rahim, M. R., & Rahim, S. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi , Ketidakpastian Lingkungan , dan Penekanan Anggaran sebagai Variabel Moderasi. 3, 241–249.
- Saputra, H. Y., & Ghofar, A. (2017). Pengaruh Anggaran Partisipatif dan Kapasitas Individu Terhadap Senjangan Anggaran dan Kinerja Aparatur Pemerintah (Studi Empiris Pada Pemerintah Propinsi Jawa Timur). *Jurnal Akuntansi Aktual*, 4(1), 46–57.

- Sari, N. W. M. Y. M. M. R. (2016). Asimetri Informasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15(1), 257–285.
- Siallagan, H., Rohman, A., & Januarti, I. (2017). The dimensions of organizational commitment moderates the relationship between budget participation and budgetary slack and its effects on performance. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 103–114.
- Sofyani, H. (2017). Modul Praktik Partial Least Square (PLS) untuk Penelitian Pendekatan Kuantitatif. In Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Sugianto, Azmi, Z., & Ramashar, W. (2020). Determinants of Budgetary Slack. *E-Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(3), 262–270.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Sutopo (ed.); Kedua). Bandung: Alfabeta.
- Suhartini, D. (2016). Konsekuensi Penganggaran Partisipatif Dan Peran Karakteristik Personal: Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. Universitas Airlangga.
- Sunardi, N. (2019). Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Leverage Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2018. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 2(3), 48–61.
- Wasiati, N. T., Pratomo, S. A., & Irwanto, S. W. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack (Studi pada Pemerintah Desa di Kecamatan Karangnongko). *Kiat Bisnis*, 6(5), 426–437.
- Wirajaya, I. G. A. (2017). Iklim Kerja Etis Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 20(2), 1046–1072.
- Yuhertiana, I. (2011). A Gender Perspective of Budgetary Slack in East Java Local Government. *International Research Journal of Finance and Economics*, 78, 114–120.