



GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIVITAS PENGANGGARAN PARTISIPATIF: TINJAUAN LITERATUR

¹ Safaruddin, ² La Ode Muhammad Saum Fasihu

^{1,2,3} Jurusan Akuntansi, Universitas Halu Oleo

email: safaruddin@uho.ac.id

Abstract

Participative budgeting is believed to enhance managerial performance by fostering a sense of ownership, motivation, and organizational commitment, yet its effectiveness is not universal, as it may also give rise to dysfunctional behavior such as budgetary slack. Leadership style is regarded as an important contingency variable that determines whether budget participation produces positive or dysfunctional outcomes, although prior studies still show inconsistent results. This study aims to map, synthesize, and evaluate previous research findings concerning the role of leadership style in the effectiveness of participative budgeting. The study employs a qualitative approach using a literature review design on ten scientific articles published between 2017 and 2026, analyzed through descriptive-qualitative content analysis. The findings show that budget participation consistently has a positive effect on performance, while leadership style functions both as an independent variable and as a moderating variable, with the moderating role proving more robust and capable of suppressing budgetary slack. This study contributes to strengthening contingency theory in management accounting and provides a foundation for strengthening leadership capacity in public sector budget management.

Keyword: Leadership Style, Participative Budgeting, Managerial Performance

Abstrak

Penganggaran partisipatif diyakini dapat meningkatkan kinerja manajerial melalui penumbuhan rasa memiliki, motivasi, dan komitmen organisasi, namun efektivitasnya tidak bersifat universal karena dapat memunculkan perilaku disfungsional seperti senjangan anggaran (*budgetary slack*). Gaya kepemimpinan dipandang sebagai variabel kontinjensi penting yang menentukan apakah partisipasi anggaran berdampak positif atau justru disfungsional, meskipun penelitian-penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan, mensintesis, dan mengevaluasi temuan penelitian terdahulu mengenai peran gaya kepemimpinan dalam efektivitas penganggaran partisipatif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain tinjauan literatur (*literature review*) terhadap sepuluh artikel ilmiah yang dipublikasikan pada rentang tahun 2017–2026, dianalisis melalui teknik analisis isi (*content analysis*) secara deskriptif-kualitatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara gaya kepemimpinan berperan baik sebagai variabel independen maupun variabel moderasi, dengan peran moderasi yang lebih robust dan mampu menekan *budgetary slack*. Penelitian ini berkontribusi memperkuat teori kontinjensi dalam akuntansi manajemen serta memberikan landasan bagi penguatan kapasitas kepemimpinan dalam pengelolaan anggaran sektor publik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Penganggaran Partisipatif, Kinerja Manajerial

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan instrumen utama dalam sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, sekaligus penilaian kinerja organisasi, baik pada sektor swasta maupun sektor publik. Salah satu pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yang banyak diadopsi oleh organisasi modern adalah penganggaran partisipatif (*participative budgeting*), yaitu proses penyusunan anggaran yang melibatkan bawahan atau manajer tingkat menengah dalam pengambilan keputusan anggaran. Pendekatan ini diyakini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*), motivasi kerja, serta komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

Aspek perilaku dalam penyusunan anggaran partisipatif tidak selalu menghasilkan dampak positif. Penyusunan anggaran yang melibatkan bawahan dapat menimbulkan aspek perilaku positif maupun negatif, antara lain berkurangnya ketegangan dan konflik antara atasan dan bawahan di satu sisi, namun juga berpotensi memunculkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) di sisi lain (Anggraini, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas penganggaran partisipatif tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu variabel kontinjensi (*contingency variable*) yang menentukan apakah partisipasi anggaran akan berdampak positif atau justru disfungsi terhadap kinerja. Rahardjo (2009) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan kultur paternalistik berpengaruh terhadap efektivitas anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, Fauzi dan Haryanto (2013) mengidentifikasi gaya kepemimpinan sebagai salah satu anteseden penting yang memengaruhi tingkat partisipasi anggaran di lingkungan instansi pemerintah. Beberapa penelitian terdahulu juga menegaskan peran gaya kepemimpinan sebagai variabel yang memoderasi atau memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Wulandari dan Riharjo (2016) membuktikan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika diiringi oleh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai. Demikian pula, gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran, dan motivasi secara simultan ditemukan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam konteks organisasi pendidikan tinggi (Tampi, 2014).

Pada level pemerintah daerah, partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas publik, serta gaya kepemimpinan juga terbukti memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial (Dewi et al., 2021). Temuan ini

diperkuat oleh Prasetya et al. (2023), yang menegaskan bahwa selain partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran turut menjadi faktor determinan dalam mendorong akuntabilitas kinerja aparatur daerah. Namun demikian, proses penganggaran pada sektor publik tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti fenomena distorsi target anggaran yang dapat menurunkan efisiensi organisasi (Saragih et al., 2022). Dari perspektif kepemimpinan secara umum, kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi dan mengarahkan anggotanya turut menjadi penentu keberhasilan implementasi berbagai kebijakan organisasi, termasuk dalam proses penganggaran (Alheet et al., 2021). Pada konteks yang lebih luas, partisipasi masyarakat dalam penganggaran berbasis partisipatif juga ditemukan dipengaruhi oleh dukungan politik dan peran pemimpin lokal dalam memoderasi proses tersebut (Liao & Zhang, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas penganggaran partisipatif telah banyak diteliti, namun hasil-hasil penelitian tersebut masih menunjukkan ketidakkonsistenan (research gap), baik dari segi konteks organisasi (sektor publik maupun privat), gaya kepemimpinan yang diteliti (transformasional, transaksional, partisipatif, otoriter), maupun variabel kinerja yang digunakan sebagai outcome. Oleh karena itu, diperlukan suatu tinjauan literatur (literature review) yang dapat memetakan, mensintesis, dan mengevaluasi temuan-temuan penelitian terdahulu secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi efektivitas penganggaran partisipatif.

2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Penganggaran Partisipatif

Penganggaran partisipatif adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer level menengah dan bawah dalam menentukan target dan alokasi anggaran, bukan semata-mata ditetapkan secara top-down oleh manajemen puncak. Penganggaran partisipatif merupakan alat manajerial yang berguna bagi manajemen dalam mengelola dan memantau jalannya operasi organisasi agar tujuan tercapai secara efisien dan efektif (Aditama & Widowati, 2017). Keterlibatan bawahan dalam proses ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi serta menumbuhkan komitmen terhadap target yang telah disepakati bersama.

Meskipun demikian, partisipasi dalam penyusunan anggaran bukan tanpa risiko. Penyusunan anggaran secara partisipatif dapat memunculkan aspek

perilaku positif, seperti berkurangnya ketegangan dan konflik antara atasan dan bawahan serta meningkatnya motivasi kerja, namun di sisi lain juga dapat memicu perilaku disfungsional seperti senjangan anggaran apabila tidak dikelola dengan baik (Anggraini, 2013). Dengan demikian, efektivitas penganggaran partisipatif sangat bergantung pada bagaimana proses tersebut dikelola, termasuk oleh siapa dan dengan gaya apa proses tersebut dipimpin.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang konsisten ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan aktivitas anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang kuat harus mampu menginspirasi anggotanya agar bekerja secara optimal dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Alheet et al., 2021). Gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat bervariasi, mulai dari gaya yang berorientasi pada tugas (*task-oriented*) hingga gaya yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented*), dan masing-masing gaya tersebut memberikan dampak yang berbeda terhadap respons bawahan dalam berbagai proses pengambilan keputusan organisasi, termasuk dalam proses penganggaran.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Penganggaran Partisipatif

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel kontinjensi yang menentukan sejauh mana partisipasi anggaran efektif dalam meningkatkan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan dan kultur paternalistik ditemukan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Rahardjo, 2009). Demikian pula, gaya kepemimpinan diidentifikasi sebagai salah satu anteseden penting yang memengaruhi tingkat partisipasi anggaran, di samping asimetri informasi dan penggunaan realisasi anggaran sebagai alat evaluasi (Fauzi & Haryanto, 2013).

Penganggaran partisipatif juga ditemukan berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika diiringi oleh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi (Wulandari & Riharjo, 2016). Pada konteks organisasi yang berbeda, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi secara simultan ditemukan berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Tampi, 2014). Selain itu, interaksi antara penganggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating juga ditemukan berhubungan positif dengan kinerja manajerial pada organisasi pemerintah daerah. Pada konteks sektor publik, partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas publik, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial aparatur pemerintah daerah (Dewi et al., 2021), yang diperkuat oleh temuan bahwa kejelasan sasaran anggaran turut menjadi

faktor determinan dalam mendorong akuntabilitas kinerja (Prasetya et al., 2023). Pada konteks yang lebih luas, partisipasi masyarakat dalam anggaran berbasis partisipatif (participatory budgeting) juga dipengaruhi oleh dukungan politik dan peran pemimpin lokal sebagai variabel moderasi (Liao & Zhang, 2012). Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara konsisten ditemukan memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas penganggaran partisipatif, baik sebagai variabel anteseden, moderator, maupun determinan langsung terhadap kinerja. Namun demikian, masih terdapat variasi dalam hal konteks organisasi, jenis gaya kepemimpinan yang diteliti, serta indikator efektivitas yang digunakan, sehingga diperlukan sintesis yang lebih sistematis melalui pendekatan tinjauan literatur.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain tinjauan literatur (literature review/library research), yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menelaah, dan mensintesis berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian, tanpa melakukan pengumpulan data primer di lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder, yaitu artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas topik gaya kepemimpinan, penganggaran partisipatif, dan kinerja manajerial. Sumber data diperoleh melalui basis data akademik seperti Google Scholar, Garuda dan Sinta. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran (searching) artikel-artikel ilmiah dengan menggunakan kata kunci yang relevan, seperti 'gaya kepemimpinan', 'penganggaran partisipatif', 'kinerja manajerial', dan 'participative budgeting'. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi, antara lain: (1) diterbitkan dalam kurun waktu 10-15 tahun terakhir; (2) relevan secara tematik dengan topik penelitian; (3) berasal dari jurnal yang terindeks atau terakreditasi; dan (4) tersedia dalam teks lengkap.

Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis isi (content analysis) secara deskriptif-kualitatif melalui empat tahapan, yaitu: (1) reduksi data, dengan memilih dan merangkum poin-poin penting dari setiap sumber yang relevan; (2) kategorisasi, dengan mengelompokkan temuan berdasarkan tema utama seperti definisi konsep, dimensi gaya kepemimpinan, dan hasil empiris penelitian terdahulu; (3) sintesis, dengan menghubungkan dan membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, dan kesenjangan (research gap); serta (4) penarikan kesimpulan, dengan

merumuskan simpulan teoritis mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas penganggaran partisipatif berdasarkan hasil sintesis tersebut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Tabel 1. Literature Review Matrix

No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Objek	Peran Gaya Kepemimpinan	Hasil Utama
1	Prayitno, Priharta & Septemberizal (2023)	TQM, budaya org., partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan → kinerja manajerial	Regresi Berganda	100 manajer asuransi DKI Jakarta	Independen	Partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2	Haya, Asmara & Daud (2022)	Partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan → kinerja anggaran	Regresi Linier	34 SKPD Aceh Besar	Independen	Kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran
3	Suryadi, Linda & Sofyan (2021)	Partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi → kinerja manajerial	Kuantitatif	RSJ Tampan Provinsi Riau	Independen	Partisipasi anggaran signifikan; gaya kepemimpinan tidak signifikan
4	Dewi, Sastri & Sanjaya (2021)	Partisipasi anggaran, akuntabilitas publik, gaya kepemimpinan → kinerja manajerial	Regresi Berganda	65 OPD Kabupaten Bangli	Independen	Ketiganya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Objek	Peran Gaya Kepemimpinan	Hasil Utama
5	Triseptya, Pagalung & Indrijawati (2017)	Partisipasi anggaran, komitmen org., budaya org. → kinerja manajerial (moderasi kepemimpinan)	SEM-PLS	156 pejabat SKPD Makassar	Moderasi	Gaya kepemimpinan memoderasi positif hubungan partisipasi anggaran–kinerja
6	Munawaroh (2018)	Komitmen org., budaya org., gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran–kinerja	MRA	89 pejabat SKPD Makassar	Moderasi	Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja
7	Suarditha, Dwirandra & Badera (2017)	Partisipasi anggaran & profesionalisme → budgetary slack (moderasi kepemimpinan)	MRA	282 pejabat Pemprov Bali	Moderasi	Gaya kepemimpinan memperlemah budgetary slack; meningkatkan kualitas anggaran
8	Ramadhini, Ritonga & Taufik (2019)	Faktor-faktor kinerja manajerial dengan moderasi komitmen organisasi	MRA	OPD Provinsi Riau	Independen	Partisipasi anggaran signifikan; gaya kepemimpinan tidak signifikan
9	Junita (2018)	Partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan → perubahan anggaran	Regresi Berganda	110 responden SKPD Aceh	Independen	Keduanya berpengaruh positif terhadap perubahan/fleksibilitas anggaran

No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Objek	Peran Gaya Kepemimpinan	Hasil Utama
10	Yeneda, Marantika & Kasmawati (2026)	SDM, akuntabilitas, komitmen → kinerja anggaran (moderasi kepemimpinan)	PLS-SEM	102 pegawai Lapas Kelas IIA Bangkinan	Moderasi	Gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja anggaran

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Secara umum, hasil pemetaan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara konsisten berperan sebagai prediktor kinerja manajerial maupun kinerja anggaran pada seluruh artikel yang dikaji, sementara kedudukan gaya kepemimpinan dalam model penelitian bervariasi, yaitu sebagai variabel independen pada enam artikel dan sebagai variabel moderasi pada empat artikel. Ringkasan konsistensi temuan peran gaya kepemimpinan pada kedua kedudukan tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Konsistensi Temuan Peran Gaya Kepemimpinan

Penulis & Tahun	Posisi Variabel	Signifikansi	Arah Pengaruh / Keterangan
Prayitno et al. (2023)	Independen	Signifikan	Positif — gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja manajerial
Haya et al. (2022)	Independen	Signifikan	Positif — kepemimpinan mendorong kualitas kinerja anggaran
Dewi et al. (2021)	Independen	Signifikan	Positif — bersama partisipasi dan akuntabilitas
Junita (2018)	Independen	Signifikan	Positif — mendukung fleksibilitas perubahan anggaran
Suryadi et al. (2021)	Independen	Tidak Signifikan	Netral — gaya kepemimpinan tidak terbukti memengaruhi kinerja
Ramadhini et al. (2019)	Independen	Tidak Signifikan	Netral — pengaruh tidak terbukti dalam konteks OPD Riau

Penulis & Tahun	Posisi Variabel	Signifikansi	Arah Pengaruh / Keterangan
Triseptya et al. (2017)	Moderasi	Signifikan	Positif — memperkuat hubungan partisipasi–kinerja
Munawaroh (2018)	Moderasi	Signifikan	Positif — memperbesar manfaat penganggaran partisipatif
Suarditha et al. (2017)	Moderasi	Signifikan	Negatif thd slack — mengurangi senjangan anggaran
Yeneda et al. (2026)	Moderasi	Signifikan	Positif — memperkuat kinerja anggaran keseluruhan

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Independen

Dari sepuluh artikel yang dikaji, enam di antaranya menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen yang secara langsung diuji pengaruhnya terhadap kinerja manajerial atau kinerja anggaran. Prayitno, Priharta, dan Septemberizal (2023) dalam studinya terhadap 100 manajer perusahaan asuransi di DKI Jakarta menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, bersamaan dengan variabel total quality management (TQM), budaya organisasi, dan partisipasi anggaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kompetitif sektor asuransi, pemimpin yang mampu mengarahkan dan menginspirasi bawahan secara efektif memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Senada dengan hal tersebut, Haya, Asmara, dan Daud (2022) yang melakukan studi pada 34 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Aceh Besar menemukan bahwa baik partisipasi anggaran maupun gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Demikian pula, Dewi, Sastri, dan Sanjaya (2021) pada 65 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bangli menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, bersama dengan partisipasi anggaran dan akuntabilitas publik, berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, menggarisbawahi pentingnya faktor kepemimpinan dalam ekosistem tata kelola pemerintahan daerah.

Sementara itu, Junita (2018) memperluas cakupan analisis dengan menguji pengaruh gaya kepemimpinan tidak hanya terhadap kinerja, tetapi juga terhadap perubahan anggaran (budget revision). Dari 110 responden SKPD di Aceh, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perubahan

anggaran, mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang adaptif berkontribusi pada fleksibilitas dan responsivitas organisasi dalam merevisi rencana anggaran sesuai kondisi yang berkembang.

Inkonsistensi Temuan pada Posisi Independen

Menariknya, tidak semua studi yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen menghasilkan temuan yang signifikan. Suryadi, Linda, dan Sofyan (2021) dalam penelitiannya di Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau menemukan bahwa meskipun partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan justru tidak terbukti berpengaruh signifikan. Hasil yang serupa ditemukan oleh Ramadhini, Ritonga, dan Taufik (2019) pada OPD Provinsi Riau, di mana gaya kepemimpinan kembali tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, meskipun partisipasi anggaran terbukti berpengaruh.

Ketidakkonsistenan ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif. Pertama, faktor kontekstual dan budaya organisasi yang berbeda antara rumah sakit jiwa dan SKPD/OPD umum dapat memengaruhi persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kedua, instrumen pengukuran gaya kepemimpinan yang digunakan dalam kedua studi tersebut kemungkinan tidak cukup spesifik dalam membedakan jenis gaya kepemimpinan (transformasional vs. transaksional vs. demokratis), sehingga pengaruhnya menjadi terdilusi. Ketiga, dalam konteks organisasi publik dengan sistem birokrasi yang kuat, seperti rumah sakit pemerintah dan OPD, kepatuhan terhadap aturan formal mungkin lebih dominan sebagai penentu kinerja dibandingkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan individu.

Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Empat dari sepuluh artikel menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan variabel outcome. Pendekatan ini mencerminkan paradigma kontinjensi (contingency theory) dalam akuntansi manajemen, yang menyatakan bahwa efektivitas suatu praktik bergantung pada faktor-faktor situasional tertentu.

Triseptya, Pagalung, dan Indrijawati (2017) menggunakan analisis SEM-PLS terhadap 156 pejabat SKPD Kota Makassar dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi secara positif hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Munawaroh (2018) dengan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) pada 89 pejabat SKPD Kota Makassar mengkonfirmasi temuan serupa: gaya kepemimpinan terbukti memperkuat

pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sekaligus menguji peran moderasi komitmen organisasi dan budaya organisasi secara bersamaan.

Gaya Kepemimpinan dan Pengendalian Budgetary Slack

Suarditha, Dwirandra, dan Badera (2017) memberikan kontribusi yang unik dalam literatur ini. Menggunakan MRA pada 282 pejabat Pemerintah Provinsi Bali, mereka menguji peran moderasi gaya kepemimpinan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan budgetary slack (senjangan anggaran). Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi secara negatif pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack, yang berarti bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengurangi kecenderungan bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran dalam proses partisipatif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai akselerator kinerja positif, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian terhadap perilaku oportunistik dalam penganggaran.

Yeneda, Marantika, dan Kasmawati (2026) dalam penelitian terbaru mereka pada 102 pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bangkinang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi positif pengaruh sumber daya manusia (SDM), akuntabilitas, dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran. Temuan ini memperluas konteks kajian ke instansi vertikal di bawah Kementerian Hukum, menunjukkan bahwa relevansi gaya kepemimpinan sebagai moderasi tidak terbatas pada pemerintahan daerah semata.

Sintesis Temuan: Pola, Persamaan, dan Perbedaan

Berdasarkan telaah terhadap kesepuluh artikel, dapat diidentifikasi beberapa pola utama yang muncul secara konsisten maupun yang menunjukkan ketidakkonsistenan antarstudi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Peta Kesenjangan Penelitian dan Peluang Penelitian Lanjutan

Dimensi Kesenjangan	Temuan yang Ada	Peluang Penelitian Lanjut
Konteks Organisasi	Dominan sektor publik (SKPD/OPD); beberapa sektor rumah sakit dan asuransi	Perlu eksplorasi organisasi pendidikan, BUMN, dan sektor privat lainnya
Jenis Gaya Kepemimpinan	Tidak semua studi mendefinisikan jenis gaya kepemimpinan secara spesifik (transformasional/transaksional)	Penelitian komparatif antar gaya kepemimpinan secara eksplisit
Variabel Outcome	Kinerja manajerial dominan; sedikit yang mengukur kinerja anggaran & perubahan anggaran	Perlu ukuran kinerja yang lebih luas: efisiensi, serapan anggaran, akuntabilitas

Dimensi Kesenjangan	Temuan yang Ada	Peluang Penelitian Lanjut
Peran Variabel	Mayoritas independen atau moderasi; belum ada yang menguji sebagai mediasi	Pengujian gaya kepemimpinan sebagai mediator penuh layak dilakukan
Inkonsistensi Temuan	Signifikan (6 studi) vs tidak signifikan (2 studi) → research gap yang nyata	Studi meta-analisis atau replikasi dengan sampel lebih besar diperlukan
Budgetary Slack	Hanya 1 studi (Suarditha 2017) menguji gaya kepemimpinan terhadap slack	Pengujian ulang di konteks yang berbeda: BUMN, daerah lain, era pasca-pandemi

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Pola Temuan yang Konsisten

Mayoritas studi (delapan dari sepuluh) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan efektivitas penganggaran partisipatif dan/atau kinerja manajerial, baik sebagai variabel independen maupun sebagai moderasi. Hal ini menunjukkan adanya konsensus empiris yang cukup kuat bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan dalam desain dan implementasi sistem penganggaran partisipatif, sejalan dengan teori kontinjensi yang menyatakan bahwa efektivitas suatu sistem manajemen bergantung pada karakteristik kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut, seluruh studi yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi (empat studi) menghasilkan temuan yang konsisten dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran moderasi gaya kepemimpinan dalam konteks penganggaran partisipatif lebih robust secara empiris dibandingkan perannya sebagai determinan langsung kinerja, sehingga gaya kepemimpinan kemungkinan besar bekerja melalui mekanisme interaksi dalam membentuk efektivitas penganggaran partisipatif.

Inkonsistensi dan Research Gap

Di sisi lain, dua studi yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen menghasilkan temuan yang tidak signifikan (Suryadi et al., 2021; Ramadhini et al., 2019). Ketidakkonsistenan ini diduga dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi (rumah sakit jiwa vs. OPD pemerintahan umum), perbedaan instrumen pengukuran, serta perbedaan ukuran sampel dan karakteristik responden. Kondisi ini menciptakan research gap yang relevan untuk diteliti lebih lanjut, khususnya menyangkut kondisi-kondisi apa saja yang membuat pengaruh gaya kepemimpinan menjadi signifikan atau tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan sintesis terhadap sepuluh artikel ilmiah dalam rentang waktu 2017 hingga 2026, gaya kepemimpinan secara konsisten terbukti memiliki peran yang signifikan dalam konteks penganggaran partisipatif, baik sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi kinerja manajerial, maupun sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Dari delapan studi yang menemukan pengaruh signifikan, seluruh studi moderasi (empat studi) menghasilkan temuan yang konsisten, mengindikasikan bahwa peran interaksional kepemimpinan lebih robust secara empiris. Di sisi lain, terdapat dua studi yang menghasilkan temuan tidak signifikan ketika gaya kepemimpinan diposisikan sebagai variabel independen, yang mengindikasikan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja bersifat kondisional dan bergantung pada konteks organisasi. Hal ini menegaskan perlunya penelitian yang lebih kontekstual dan spesifik dalam mengidentifikasi kondisi-kondisi batas (*boundary conditions*) yang menentukan signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan.

Secara implikatif, penguatan kapasitas kepemimpinan merupakan investasi strategis bagi organisasi, khususnya instansi pemerintah daerah, dalam rangka memaksimalkan manfaat penganggaran partisipatif. Pemimpin yang transformatif, akuntabel, dan mendukung keterlibatan bawahan tidak hanya mendorong kinerja manajerial yang lebih baik, tetapi juga berperan sebagai mekanisme pengendalian disfungsi perilaku seperti *budgetary slack*.

Saran

Beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang teridentifikasi dari sepuluh artikel ini perlu menjadi agenda penelitian lanjutan. Pertama, penelitian komparatif yang secara eksplisit membandingkan efektivitas berbagai jenis gaya kepemimpinan (*transformasional, transaksional, servant leadership*) dalam konteks penganggaran partisipatif sangat diperlukan, mengingat sebagian besar studi yang dikaji tidak mendefinisikan jenis gaya kepemimpinan secara spesifik sehingga temuannya sulit digeneralisasi. Kedua, pengujian gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi belum dilakukan pada satu pun dari sepuluh artikel yang dikaji, padahal secara teoritis sangat dimungkinkan bahwa gaya kepemimpinan memediasi hubungan antara karakteristik organisasi (seperti budaya organisasi dan komitmen) dengan efektivitas penganggaran partisipatif. Ketiga, dari perspektif metodologis, mayoritas studi menggunakan survei

cross-sectional satu waktu, sehingga penelitian longitudinal yang mengikuti perkembangan sistem penganggaran partisipatif dan dinamika kepemimpinan dalam jangka waktu tertentu akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan kausalitas antara kedua variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). Analisis kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 283-295.
- Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Saleh, M. T. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Anggraini, S. (2013). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada Dispenda Surabaya. [Skripsi/Tesis tidak diterbitkan].
- Anis, J., Hanum, N., & Meutia, T. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur pemerintah di Kota Langsa. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra*, 3(2), 68-80.
- Fauzi, A., & Haryanto. (2013). Anteseden partisipasi anggaran: Gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi anggaran sebagai alat evaluasi (Studi kasus Satker di wilayah pembayaran KPPN Selong). *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3).
- Haya, N., Asmara, R., & Daud, R. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja anggaran SKPD Kabupaten Aceh Besar.
- Junita, A. (2018). Perubahan anggaran, partisipasi anggaran, dan gaya kepemimpinan pada pemerintah daerah (Bukti empiris dari perspektif goal-setting pada satuan kerja perangkat daerah di Aceh). *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 2(2), 93-107.
- Liao, Y., & Zhang, Y. (2012). Citizen participation in local budgeting: Mechanisms, political support, and city manager's moderating role.
- Munawaroh, S. (2018). Efek moderasi dari komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Pemerintah Kota Makassar. *ACCOUNTIA Journal (Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)*, 2(01).

- Prasetya, A., Hidayah, N., & Wicaksono, B. (2023). Kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah.
- Prayitno, D. H., Priharta, A., & Septemberizal, S. (2023). Pengaruh total quality management (TQM), budaya organisasi, partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan asuransi DKI Jakarta. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(3), 7833-7845.
- Rahardjo, S. N. (2009). Pengaruh leadership style dan kultur paternalistik terhadap efektivitas anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja. *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 5(2), 112-127.
- Ramadhini, A. S., Ritonga, K., & Taufik, T. (2019). Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating (Studi pada OPD Provinsi Riau). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 11(1), 23-37.
- Saragih, F., Nasution, A., & Pratama, R. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran belanja daerah.
- Suarditha, I. N. G., Dwirandra, A. B., & Badera, I. D. N. (2017). Kemampuan pengawas internal dan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran dan profesionalisme pada senjangan anggaran Pemerintah Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 165336.
- Suryadi, S., Linda, M. R., & Sofyan, H. (2021). Pengaruh partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau. [Working paper].
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. *Journal Acta Diurna*, 3(4), 1-20.
- Triseptya, G. N., Pagalung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada SKPD Kota Makassar.
- Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 5.
- Yeneda, S., Marantika, A., & Kasmawati, K. (2026). Pengaruh sumber daya manusia, akuntabilitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, dan Konseling Islam*, 9(1), 71-96.