



Faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*

Ningrum Pramudiati

Program Sarjana Akuntansi, Fakultas Bisnis, Universitas PGRI Yogyakarta
pramudiati.ningrum@upy.ac.id

Afida Erlinawati

Program Sarjana Akuntansi, Fakultas Bisnis, Universitas PGRI Yogyakarta
afidaerlinawati@gmail.com

Abstract: *This research aims to determine the effect of budgetary participation, budget emphasis and information asymmetry on budgetary slack at the OPD of Sleman. This research uses primary data in the form of a questionnaire. The study sample is 60 respondents involving employees on the OPD of Sleman engaged in the budgeting process. The sample selection uses a purposive sampling method with criteria, namely the head of office/agency, the director of finance, the chief of planning and planning staff who have a term of office at least one year. The data analysis used was the SPSS Version 26 with hypothesis testing using multiple linear regression. This study showed that indicate budgetary participation has no effect on budgetary slack on the OPD of Sleman. Still, the budget emphasis and information asymmetry have a significant positive impact on budgetary slack on the OPD of Sleman.*

Keywords: *Budgetary Slack; Budget Emphasis; Budget Participation; Information Asymmetry.*

1. Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa Pemerintah Daerah memiliki hak otonomi daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan secara mandiri. Adanya otonomi daerah yang diberikan, mengharuskan pemerintah daerah untuk dapat memberdayakan daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Oleh karena itu, pemerintah daerah memerlukan perencanaan berupa anggaran yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional agar dapat mencapai dan mewujudkan tujuannya (Melasari & Nisa, 2020).

Anggaran merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dengan satuan uang, barang atau jasa, yang berisi kegiatan yang digunakan sebagai alat manajemen dalam mencapai tujuan organisasi (Nafarin, 2012). Anggaran merupakan estimasi pencapaian target kinerja dalam bentuk pencatatan estimasi pendapatan dan pengeluaran yang diukur dengan menggunakan unit moneter pada suatu periode yang telah ditentukan. Estimasi pembuatan anggaran ini menggunakan data historis pencapaian anggaran tahun sebelumnya (Halim & Kusufi, 2014).

Proses penyusunan anggaran memberikan efek terhadap perilaku para karyawan dalam suatu organisasi. Para karyawan dalam suatu organisasi akan memberikan respon yang berbeda terhadap proses penyusunan anggaran ini. Respon tersebut dapat berupa respon positif dan respon negatif. Respon positif menyebabkan perilaku positif karyawan terhadap penyusunan anggaran, misalnya karyawan mendukung penuh terhadap proses pencapaian anggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku. Perilaku positif akan muncul

pada pribadi karyawan yang memiliki tujuan, visi, dan misi yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, respon negatif akan menimbulkan perilaku negatif karyawan yang dapat bertentangan dengan tujuan perusahaan, misalnya karyawan melakukan *budgetary slack*. Perilaku negatif ini muncul bisa didorong oleh kepentingan pribadi karyawan yang pada akhirnya tidak selaras dengan tujuan perusahaan (Warindrani, 2006).

Saat proses penyusunan anggaran, anggaran disusun berdasarkan data historis target anggaran pada tahun sebelumnya. Saat proses realisasi anggaran, realisasi anggaran pendapatan sering kali melebihi dari anggaran pendapatan dan realisasi belanja sering kali dibawah dari anggaran belanja daerah. *Budgetary slack* akan terlihat jika kondisi ini terjadi pada proses realisasi anggaran (Meirina & Afdalludin, 2018; Basyir, 2016). Fenomena *Budgetary Slack* juga terjadi pada OPD Kabupaten Sleman. Tabel dibawah ini berisi laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang mengalami *Budgetary Slack*.

Tabel 1. Realisasi APBD Kabupaten Sleman Tahun 2015-2019

Tahun	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
2015	Pendapatan Daerah	2.262.230.417.718,80	2.294.622.764.756,12	101,43
	Belanja Daerah	2.770.682.731.330,03	2.328.751.919.925,33	84,05
2016	Pendapatan Daerah	2.183.747.824.232,36	2.329.097.456.006,80	106,66
	Belanja Daerah	2.647.865.812.373,38	2.455.446.948.874,24	92,73
2017	Pendapatan Daerah	2.547.479.046.978,03	2.615.515.097.398,98	102,67
	Belanja Daerah	2.839.219.542.252,57	2.489.596.631.327,52	87,69
2018	Pendapatan Daerah	2.641.398.020.26928	2.712.794.080.456,21	102,70
	Belanja Daerah	2.900.240.224.200,28	2.580.093.717.989,06	88,96
2019	Pendapatan Daerah	2.779.380.276.199,62	2.840.636.285.803,45	102,20
	Belanja Daerah	3.112.386.842.597,77	2.776.995.369.322,82	89,22

Sumber: www.slemankab.go.id

Berdasarkan tabel 1, realisasi pendapatan daerah pada tahun 2015-2019 selalu lebih tinggi daripada target anggaran, sedangkan realisasi belanja daerah pada tahun 2015-2019 selalu lebih rendah daripada target anggaran yang mengindikasikan adanya penghematan biaya pada anggaran belanja. Pada kondisi ini, OPD Kabupaten Sleman terindikasi mengalami *budgetary slack*. Masalah *budgetary slack* pada sektor publik masih sangat sering terjadi. Permasalahan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* masih harus diteliti karena masih banyak hasil penelitian yang menunjukkan tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Sutanaya & Sari, (2018), Ambarini & Mispriyanti, (2020), Melasari & Nisa, (2020) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meirina & Afdalludin, (2018), Dewi, (2015), Mukaromah & Suryandari, (2015) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

2. Telaah Literatur dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Teori Agensi

Teori agensi merujuk pada agen yang memiliki informasi lebih banyak, sedangkan prinsipal memiliki kekuasaan. Teori agensi menjelaskan adanya perbedaan keinginan antara agen dan prinsipal yang bisa memicu konflik karena agen bertindak tidak sesuai dengan kepentingan

prinsipal, dimana masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda berdasarkan posisi dan kepentingannya (Lubis, 2011). Pada penelitian *budgetary slack* di sektor publik, pemerintah bertindak sebagai agen yang menjalankan anggaran yang telah ditetapkan. Sementara itu, masyarakat bertindak sebagai *principal* yang memiliki hak untuk mengetahui proses realisasi anggaran yang dijalankan oleh pemerintahan. Terjadinya *budgetary slack* pada laporan realisasi anggaran bisa mengindikasikan bahwa adanya kepentingan pribadi pegawai pemerintahan, misalnya pada saat proses penyusunan anggaran, pegawai pemerintahan menaikkan anggaran belanja dan menurunkan anggaran pendapatan agar target anggaran tercapai. Namun, tercapainya target anggaran ini belum tentu sesuai dengan tujuan pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat.

2.2. Budgetary Slack

Budgetary slack merupakan perbedaan yang dimunculkan dalam proses penyusunan anggaran secara sengaja oleh beberapa pihak dengan melakukan penurunan pendapatan dan meningkatkan biaya, dengan tujuan agar target anggaran mudah dicapai (Suartana, 2010). Seseorang melakukan *budgetary slack* bisa dilandasi oleh kepentingan pribadi dari individu tersebut. Misalnya, seorang pegawai pemerintahan ingin memperlihatkan kinerja yang baik kepada pimpinan dengan berdasarkan pada target anggaran yang dicapai. Kemudian, pegawai pemerintahan melakukan estimasi terkait dengan hal-hal yang sulit dicapai dimasa yang akan datang. Hal ini menyebabkan karyawan menyusun anggaran dengan cara menaikkan pendapatan dan menurunkan belanja daerah agar target anggaran dapat dengan mudah dicapai.

2.3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan partisipasi aktif unit organisasi dari tingkat atas hingga bawah dalam pelaksanaan tujuan anggaran yang telah disusun. Bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan, memungkinkan mereka untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang selaras dengan tujuan organisasi. Bawahan memiliki wewenang untuk menentukan isi anggaran dan kinerjanya akan dievaluasi (Muharrom & Haryanto, 2015). Partisipasi anggaran membuat para karyawan atau pegawai lebih merasa dihargai pendapatnya oleh atasan. Selain itu, partisipasi anggaran akan menimbulkan *sharing* informasi antar anggota yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Sering kali, karyawan atau para pegawai memiliki informasi yang lebih akurat dan andal dibandingkan dengan top manajemen mengenai potensi anggaran yang mungkin lebih sulit atau lebih mudah dicapai.

2.4. Penekanan Anggaran

Penekanan anggaran merupakan tekanan yang diberikan oleh prinsipal kepada agen untuk merealisasikan anggaran yang sudah disiapkan. Saat organisasi memanfaatkan anggaran menjadi pengukur kinerja, agen mencoba menaikkan kinerjanya dengan melonggarkan anggaran. Dengan kata lain, mengurangi pendapatan dan meningkatkan biaya (Erina & Suartana, 2016). Namun, ada kemungkinan agen melakukan cara yang profesional untuk mencapai target realisasi anggaran. Agen akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya agar target anggaran dapat tercapai. Prinsipal menggunakan

tekanan berupa *reward* jika agen dapat mencapai target anggaran dan principal bisa melakukan penundaan kenaikan jabatan atau pemotongan bonus jika agen tidak bisa mencapai target anggaran (Kusniawati & Lahaya, 2018).

2.5. Asimetri Informasi

Asimetri informasi menggambarkan situasi dimana prinsipal dan agen salah satu diantaranya memiliki wawasan dan informasi yang lebih terhadap suatu hal. Jika prinsipal memiliki lebih banyak informasi, maka agen akan dituntut lebih banyak untuk memenuhi tujuan anggaran mereka. Namun, jika bawahan memiliki lebih banyak informasi, maka agen akan berusaha untuk menurunkan target anggaran yang mungkin mudah dicapai (Suartana, 2010). Pada kenyataannya, agen memiliki lebih banyak informasi dibandingkan dengan principal. Agen lebih memahami tanggungjawab pada bidang yang menjadi bagiannya sehingga agen akan lebih mengetahui biaya-biaya yang harus dikeluarkan. Oleh karena itu, agen akan membuat anggaran dengan target yang lebih mudah dicapai (Nazaruddin & Harsanti, 2021).

2.6. Pengembangan Hipotesis

Partisipasi anggaran yaitu penyusunan anggaran yang membuat agen dapat mempengaruhi penentuan besaran anggaran yang disusun (Anthony & Govindarajan, 2011). Partisipasi anggaran mempunyai keterbatasan dimana agen diberikan kekuasaan untuk menentukan jumlah anggaran mereka sehingga memicu timbulnya *budgetary slack* (Lubis, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Mimba, (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Semakin besar partisipasi agen saat anggaran disusun maka akan memperbesar kemungkinan bagi agen untuk menciptakan *budgetary slack* sedangkan semakin rendah partisipasi agen, maka akan merendahkan ekspektasi agen untuk menciptakan *budgetary slack* (Dewi, 2015). Berdasarkan penjelasan diatas, sehingga dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budgetary slack

Penekanan anggaran adalah situasi dimana anggaran digunakan sebagai elemen yang amat berpengaruh ketika mengukur kinerja agen dalam organisasi (Kahar & Hormati, 2017). Agen bekerja untuk meningkatkan kinerjanya dengan mengurangi pendapatan dan meningkatkan pengeluaran pada waktu pembuatan anggaran (Ambarini & Mispiyanti, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Erawati, (2014) mengungkapkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Penekanan anggaran yang tinggi maka meningkatkan kinerja manajerial, karena penilaian kinerja didasarkan pada sasaran anggaran sehingga menimbulkan *budgetary slack*. Penekanan anggaran yang menurun juga akan menurunkan kemampuan manajerial, dikarenakan agen tidak didorong untuk mencapai target anggaran akibatnya mengurangi risiko munculnya *budgetary slack* (Karsam, 2015). Berdasarkan penjelasan diatas, sehingga dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₂: Penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap budgatarly slack

Asimetri informasi mendorong *agent* untuk memberikan informasi yang tidak akurat dengan menyisihkan situasi *actual*, terutama dalam hal informasi yang terkait pengukuran kinerja dimana *agent* bebas untuk melakukan manajemen laba (Kire & Oematan, 2019). Hal

tersebut dikarenakan *agent* memiliki informasi yang dominan tentang bidangnya daripada prinsipal, yang memungkinkan mereka menyerahkan informasi yang bias, maka timbulah *budgetary slack* (Mukaromah & Suryandari, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Ardanari & Putra, (2014) menunjukkan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Asimetri informasi yang meningkat akan meningkatkan *budgetary slack* dan sebaliknya jika asimetri informasi yang dimiliki rendah maka terjadinya *budgetary slack* akan rendah (Hikmahwati et al., 2018). Berdasarkan penjelasan diatas, sehingga dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₃: Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap budgetary slack

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang menggunakan skala *likert* dengan 5 interval. Populasi penelitian meliputi semua pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sleman yang terdiri dari 20 Dinas dan 5 Badan Daerah. Pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sampel pada penelitian ini yaitu:

- Kepala Dinas/Badan, Kasubbag Keuangan, Kasubbag Perencanaan, Staf Perencana.
- Responden memiliki masa jabatan minimal 1 (tahun).

Tabel 2. Instrumen Penelitian

Variabel	Instrumen
Partisipasi Anggaran (Triana et al., 2012)	1. Keikutsertaan ketika anggaran disusun, 2. Kemampuan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran, 3. Jumlah karyawan yang memberikan pendapat dan pendapat yang diberikan terkait dengan penyusunan anggaran kepada atasan. 4. Keterlibatan karyawan dalam memberikan pengaruh terhadap laporan akhir anggaran, 5. Frekuensi atasan meminta pendapat saat penyusunan anggaran, 6. Kontribusi karyawan dalam penyusunan anggaran.
Penekanan Anggaran (Anggasta & Murtini, 2014)	1. Anggaran berperan sebagai alat kontrol 2. Anggaran sebagai tolak ukur kinerja, 3. Anggaran sebagai alat pencapaian target anggaran, 4. Anggaran sebagai alat meningkatkan kinerja, 5. Reward atau insentif yang diberikan jika target anggaran dapat tercapai. 6. Pemberian bonus atas pencapaian target anggaran.
Asimetri Informasi (Alfebriano, 2013)	1. Banyaknya informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan atasan, 2. Hubungan input-output yang ada dalam operasi internal, 3. Kinerja potensial, 4. Teknis pekerjaan, 5. Mampu menilai dampak potensial, 6. Pencapaian bidang kegiatan.
<i>Budgetary Slack</i> (Alfebriano, 2013)	1. Standar anggaran dapat meningkatkan pencapaian target anggaran, 2. Target anggaran mudah dicapai, 3. Memonitor biaya disebabkan adanya batasan penggunaan anggaran, 4. Tuntutan pada anggaran, 5. Target anggaran membuat tidak efisien, 6. Target anggaran sulit dicapai.

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan tabel 3 dapat dijelaskan bahwa terdapat 100 kuesioner yang disebar pada 25 OPD Kabupaten Sleman yang terdiri dari 20 dinas dan 5 badan. Dari total kuesioner yang dikirimkan, sebanyak 60 kuesioner yang dikembalikan, diisi secara lengkap dan dapat

diolah. Sedangkan 19 kuesioner tidak kembali dan sebanyak 21 kuesioner tidak dapat diolah karena tidak memenuhi kriteria dan identitas tidak lengkap.

.Tabel 3. Kuesioner Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Kuesioner yang disebar	100	100%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	19	19%
3.	Kuesioner yang tidak dapat diolah	21	21%
4.	Kuesioner yang diolah	60	60%

Tabel 4. Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	22	37%
Perempuan	38	63%
Umur		
< 30	5	8%
31-40	12	20%
41-50	28	47%
> 51	15	25%
Jabatan		
Kepala Dinas/Badan	2	3%
Kepala Sub Bagian Keuangan	9	15%
Kepala Sub Bagian Perencanaan	9	15%
Staf Perencana	40	67%
Tingkat Pendidikan		
SLTA	12	20,0%
D3	2	3,5%
S1	27	45,0%
S2	17	28,0%
Lainnya	2	3,5%

Berdasarkan tabel 4, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebesar 63%, berusia 41-50 tahun sebesar 47%, menjabat sebagai staf perencana sebesar 67%, dengan masa jabatan >1 tahun dan tingkat pendidikannya sarjana (S1) sebesar 45%.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
<i>Budgetary Slack</i>	Y1	0,506**	Valid
	Y2	0,532**	Valid
	Y3	0,588**	Valid
	Y4	0,733**	Valid
	Y5	0,775**	Valid
	Y6	0,786**	Valid

** Sig < 1 %

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid. Instrumen yang valid apabila tingkat signifikansi atau nilai sig (2-tailed) < 0,05. Validitas instrument menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada responden sudah benar atau dapat dipahami oleh responden. Tabel 5 menunjukkan hasil uji validitas variabel *budgetary slack*. Uji Reliabilitas digunakan untuk

mengukur seberapa tinggi peneliti dapat mempercayai jawaban yang diberikan oleh responden terhadap kuesioner yang diberikan. Berdasarkan tabel 6, menunjukkan bahwa variabel penelitian yang digunakan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (reliabel).

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
Partisipasi Anggaran	0,846	6
Penekanan Anggaran	0,766	6
Asimetri Informasi	0,944	6
<i>Budgetary Slack</i>	0,741	6

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	B	t	Sig.	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,010	0,064	0,950	H ₁ : tidak didukung
Penekanan Anggaran	0,407	2,164	0,035*	H ₂ : didukung
Asimetri Informasi	0,210	2,122	0,038*	H ₃ : didukung
F hitung: 6,150			0,001*	
<i>Adjusted R Square</i> : 0,208				

* Sig < 5%

Berdasarkan tabel 7 dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini mendukung penelitian [Meirina & Afdalludin, \(2018\)](#) yang menyatakan bahwa tinggi atau rendahnya partisipasi anggaran tidak memicu terjadinya *budgetary slack*. Adanya penolakan pada hipotesis ini dikarenakan pada OPD Kabupaten Sleman antara agen dan prinsipal memiliki keselarasan tujuan, maka adanya partisipasi anggaran tidak menimbulkan terjadinya *budgetary slack*. Jika kontribusi dan peran antara prinsipal dan agen sudah diterapkan dengan baik dalam proses penyusunan anggaran maka akan mengurangi terjadinya *budgetary slack* ([Pundarika & Dwirandra, 2018](#)).

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini mendukung penelitian [Erina & Suartana, \(2016\)](#) yang menyatakan penekanan anggaran yang tinggi akan menyebabkan semakin tingginya *budgetary slack*. Hal tersebut karena pada OPD Kabupaten Sleman target anggaran dijadikan sebagai alat ukur kinerja agen, sehingga agen melakukan *budgetary slack* dengan cara melonggarkan anggaran agar target anggaran bisa dicapai dengan mudah sehingga agen memperoleh *reward*. Jika kinerja agen dinilai berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat, maka kemungkinan agen akan menggunakan berbagai cara dalam mencapai target anggaran termasuk melakukan *budgetary slack* ([Melasari & Nisa, 2020](#)).

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* pada OPD Kabupaten Sleman. Hal ini mendukung penelitian [Hikmahwati et al., \(2018\)](#) yang menyatakan bahwa adanya asimetri informasi akan menyebabkan semakin meningkatnya *budgetary slack*. Hal tersebut dikarenakan pada OPD Kabupaten Sleman agen memiliki informasi yang lebih banyak dan tepat mengenai bidang yang menjadi tanggungjawabnya dibandingkan dengan prinsipal. Jika dibandingkan

dengan prinsipal, agen mempunyai lebih banyak informasi tentang apa yang dibutuhkan organisasi mereka dan agen cenderung menghindari resiko yang mungkin timbul dengan memberikan informasi yang bias untuk memudahkan pencapaian target anggaran (Suartana, 2010).

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah; partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, sedangkan penekanan anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Keterbatasan dari penelitian ini yaitu jumlah kuesioner yang terkumpul tidak sama dengan jumlah kuesioner yang peneliti sebarkan kepada responden karena responden memiliki agenda kerja yang sangat padat. Selain itu, peneliti tidak dapat mengawasi responden secara langsung saat mengisi kuesioner karena kondisi pandemi covid-19 yang mengakibatkan sebagian besar responden *Work From Home*. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah peneliti dapat menyebarkan kuesioner dan mengawasi pengisian kuesioner secara langsung kepada masing-masing OPD agar kuesioner yang telah dibagikan dapat direspon dan dikontrol dengan lebih baik, serta kuesioner dapat kembali dalam jumlah yang sesuai dengan jumlah yang disebar. Pengisian kuesioner yang lebih terkontrol secara langsung akan membuat data penelitian lebih relevan dan *reliable* (Hendryadi, 2017).

Daftar Pustaka

- Alfebriano. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi slack anggaran pada PT. BRI di Kota Jambi. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 2(1), 10–18.
- Ambarini, E. F., & Mispiyanti, M. (2020). Pengaruh budget emphasis, self esteem, dan partisipasi anggaran terhadap budgetary slack pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.434>
- Anggasta, E. G., & Murtini, H. (2014). Determinan senjangan anggaran dengan asimetri informasi sebagai pemoderasi (studi pada SKPD Kota Semarang). *Accounting Analysis Journal*, 3(4), 513–523.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Sistem pengendalian manajemen* (Y. Prihantini (ed.); 12th ed.). Karisma Publishing Group.
- Ardanari, I. G. A. A. S. C., & Putra, I. N. W. A. (2014). Pengaruh partisipasi penganggaran, asimetri informasi, self esteem dan budget emphasis pada budgetary slack. *E-Jurnal Akuntansi*, 7(3), 700–715.
- Basyir, A. A. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan kapasitas individu terhadap budgetary slack pada SKPD Pemerintah Kota Samarinda. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 13(2), 82–102.
- Dewi, H. L. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri dan penekanan anggaran terhadap budgetary slack (senjangan anggaran) (Studi pada SKPD Pemerintah Kota Kediri). *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 8(1), 4–14.
- Dewi, N. P., & Erawati, N. M. A. (2014). Pengaruh partisipasi penganggaran, informasi asimetris, penekanan anggaran dan komitmen organisasi pada senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 9(2), 476–486.
- Erina, N. P. D., & Suartana, W. (2016). Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, kapasitas individu dan kejelasan sasaran anggaran pada senjangan anggaran. *Jurnal Akuntansi*, 15(2), 973–1000.

- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2014). *Akuntansi sektor publik* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Hendryadi, H. (2017). Validitas isi: Tahap awal pengembangan kuesioner. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 169–178. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v2i2.47>
- Hikmahwati, Respat, N. W., Adriani, A., & Mukhlisah, N. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran dan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi (Studi empiris Politeknik Negeri Banjarmasin). *Jurnal Riset Terapan Akuntansi*, 2(1), 25–41.
- Kahar, S. H. A., & Hormati, A. (2017). Peran budget emphasis dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan dan kinerja manajerial (Studi pada 30 SKPD Kota Ternate). *Jurnal Akuntansi Dan Auditing*, 14(1), 71–88.
- Karsam. (2015). Pengaruh penekanan anggaran dan motivasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran serta dampaknya pada kinerja manajerial (Studi pada yayasan pendidikan dan koperasi Propinsi Banten). *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1), 29–44.
- Kire, T. I. M. bire, & Oematan, H. M. (2019). Pengaruh partisipasi, penekanan anggaran dan asimetri informasi terhadap budgetary slack (studi kasus Universitas Nusa Cendana). *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 7(2), 148–158.
- Kusniawati, H., & Lahaya, I. A. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi terhadap budgetary slack pada SKPD Kota Samarinda. *Akuntabel*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.29264/jakt.v14i2.1904>
- Lubis, A. I. (2011). *Akuntansi keperilakuan* (Krista (ed.); 2nd ed.). Salemba Empat.
- Meirina, E., & Afdalludin. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetris dan budget emphasis terhadap slack anggaran. *Jurnal Pundi*, 2(3), 261–272. <https://doi.org/10.31575/jp.v2i3.106>
- Melasari, R., & Nisa, F. Y. (2020). Pengaruh penekanan anggaran, asimetri informasi dan reputasi terhadap senjangan anggaran pada SKPD Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 37–46.
- Muharrom, L. F., & Haryanto. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Journal of Accounting*, 5(1), 1–10.
- Mukaromah, A., & Suryandari, D. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, ambiguitas peran terhadap budgetary slack. *Accounting Analysis Journal*, 4(4), 1–8. <https://doi.org/10.15294/aa.v4i4.9118>
- Nafarin, M. (2012). *Penganggaran rencana kerja perusahaan*. Salemba Empat.
- Nazaruddin, I., & Harsanti, N. (2021). Pengaruh asimetri informasi, karakter personal, reputasi, trust in superior dan mutual monitoring terhadap budgetary Slack. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.37301/jkaa.v16i1.36>
- Pundarika, I. G. P., & Dwirandra, A. A. N. (2018). The effect of budget participation on budgetary slack with information asymmetry and organizational commitment as a moderating variable. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8(2), 491–496.
- Putri, I. A. D., & Mimba, N. P. S. H. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran, asimetri informasi dan preferensi risiko pada senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 21(3), 2134–2164. <https://doi.org/10.24843/EJA.2017.v21.i03.p16>
- Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi keperilakuan*. Andi.
- Sutanaya, I. M., & Sari, M. M. R. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan rencana kompensasi terhadap senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 22(1), 775. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v22.i01.p29>

- Triana, M., Yuliusman, & Putra, W. E. (2012). Pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis, dan locus of control terhadap slack anggaran (Survei pada hotel berbintang di Kota Jambi). *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1), 52–56.
- Warindrani, A. K. (2006). *Akuntansi manajemen*. Graha Ilmu.