

## DI BALIK ANGKA: MEMAHAMI FENOMENA *BUDGETARY SLACK* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Sitti Hajerah, A. Alyani Ahmad, M. Amar Arif Afif, Defriyanto Firmansyah,  
Ratna Ayu Damayanti, Syarifuddin

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin

Email: [h4jer4h05@gmail.com](mailto:h4jer4h05@gmail.com), [andialyaniachmad@gmail.com](mailto:andialyaniachmad@gmail.com), [mamararifafif@gmail.com](mailto:mamararifafif@gmail.com),  
[defryantof@gmail.com](mailto:defryantof@gmail.com)



©2025 - Bongaya Journal of Research in Accounting STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

**Abstract:** *The Budgetary slack phenomenon occurs when managers deliberately set a budget with a lower target than what can actually be achieved. The goal is to create a "buffer" or "excess" that can be used to deal with future uncertainty or to protect themselves from negative performance evaluations. This study aims to identify the triggers for budgetary slack, explore the phenomenon of differences in budgetary slack between the public and private sectors, identify how different organizational cultures affect budgetary slack behavior, how the development of information technology affects budgetary slack practices and their impact on organizational performance and strategies in preventing and overcoming budgetary slack. The application of the Systematic Literature Review method in this study using the prism method with the help of Watase Uake tools. The results of the study show that the budgetary slack phenomenon is influenced by various factors, including information asymmetry, participation in budget preparation, personal motivation, and organizational strategy. Differences between the public and private sectors in budgetary slack practices were also found, where the public sector is more influenced by political pressure and accountability, while the private sector is more related to performance incentives. Therefore, strategies to prevent slack include increasing transparency, participation in budgeting, and strengthening an organizational culture that emphasizes integrity. This study contributes to behavioral accounting theory and offers practical recommendations for management in designing a more effective budgeting system.*

**Keywords:** *Budgeting and behavior, dan budgetary slack*

**Abstrak:** Fenomena *Budgetary slack* terjadi ketika manajer sengaja menyusun anggaran dengan target yang lebih rendah dari yang sebenarnya dapat dicapai. Tujuannya adalah untuk menciptakan "buffer" atau "kelebihan" yang dapat digunakan untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan atau untuk melindungi diri dari evaluasi kinerja yang negatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pemicu terjadinya *budgetary slack*, menggali fenomena perbedaan *budgetary slack* antara sektor publik dan swasta, mengidentifikasi bagaimana budaya organisasi yang berbeda mempengaruhi perilaku *budgetary slack*, bagaimana perkembangan teknologi informasi mempengaruhi praktik *budgetary slack* dan dampaknya terhadap Kinerja organisasi serta strategi dalam mencegah dan mengatasi *budgetary slack*. Penerapan metode Systematic Literature Review dalam penelitian ini dengan menggunakan metode prisma bantuan tools Watase Uake. Hasil

Penelitian menunjukkan bahwa fenomena *budgetary slack* dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk asimetri informasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi pribadi, dan strategi organisasi. Perbedaan antara sektor publik dan swasta dalam praktik *budgetary slack* juga ditemukan, di mana sektor publik lebih dipengaruhi oleh tekanan politik dan akuntabilitas, sedangkan sektor swasta lebih terkait dengan insentif kinerja. Oleh karena itu, strategi untuk mencegah slack meliputi peningkatan transparansi, partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan penguatan budaya organisasi yang menekankan integritas. Penelitian ini memberikan kontribusi pada teori akuntansi perilaku dan menawarkan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam merancang sistem penganggaran yang lebih efektif.

**Kata kunci:** *Penganggaran dan Perilaku, dan Kelonggaran Anggaran*

## **PENDAHULUAN**

### **a. Latar Belakang**

Dalam konteks akuntansi, penganggaran lebih dari sekadar alat perencanaan keuangan. Sistem penganggaran yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan, meningkatkan efisiensi, dan mencapai tujuan organisasi. Namun, penelitian menunjukkan bahwa seringkali terdapat kesenjangan antara tujuan yang ditetapkan dalam anggaran dan perilaku actual (Liessem et.al, 2015).

Kesenjangan antara tujuan yang ditetapkan dalam anggaran dan perilaku aktual merupakan fenomena yang sering terjadi dalam organisasi. Meskipun anggaran dirancang sebagai alat untuk mengkoordinasikan aktivitas, mengukur kinerja, dan memotivasi karyawan, namun dalam praktiknya seringkali terjadi penyimpangan. Fenomena seperti *budgetary slack*, *gaming the system*, dan *goal congruence* menunjukkan kompleksitas interaksi antara sistem akuntansi dan perilaku manusia. Kali ini peneliti akan berfokus membahas *budgetary slack*.

Fenomena ***Budgetary slack*** terjadi ketika manajer sengaja menyusun anggaran dengan target yang lebih rendah dari yang sebenarnya dapat dicapai. Tujuannya adalah untuk menciptakan "buffer" atau "kelebihan" yang dapat digunakan untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan atau untuk melindungi diri dari evaluasi kinerja yang negatif. Hal ini dilakukan untuk membuat pencapaian target anggaran lebih mudah dicapai atau untuk menciptakan cadangan yang dapat digunakan di masa depan jika diperlukan. Hal ini dapat terjadi ketika manajer menyembunyikan atau memanipulasi informasi pribadi mereka untuk mengendalikan sumber daya, mencapai aspirasi pribadi, atau memaksimalkan imbalan yang diharapkan berdasarkan pencapaian anggaran (Baerdemaeker & Bruggeman: 2015; Liessem, dkk 2015) *Budgetary slack* dapat terjadi ketika ada asimetri informasi antara manajemen dan karyawan (Liessem, dkk 2015), di mana karyawan memiliki insentif untuk memanipulasi angka anggaran agar terlihat lebih baik dalam pencapaian kinerja. Praktik ini dapat mengurangi efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan dalam organisasi karena anggaran tidak mencerminkan kebutuhan atau potensi yang sebenarnya (Douthit, dkk 2016)

Meskipun *budgetary slack* dapat memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran, hal ini juga dapat menyebabkan alokasi sumber daya yang tidak optimal dan mengurangi akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Preferensi sosial untuk kejujuran dan keadilan dapat mengurangi slack anggaran, namun mekanisme ini tidak sepenuhnya efektif dalam mencegahnya. Oleh karena itu, kesenjangan antara tujuan penganggaran dan kondisi aktual dapat terjadi akibat perilaku oportunistik dan tantangan dalam mengelola informasi serta insentif dalam organisasi (Liessem et.al, 2015).

Fenomena tersebut di atas merupakan efek dari Interaksi antara sistem akuntansi dan perilaku manusia yang sangat kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti:

1. **Desain Sistem Penganggaran:** Cara suatu anggaran disusun, partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan frekuensi evaluasi kinerja dapat mempengaruhi perilaku individu.
2. **Sistem Imbalan:** Sistem imbalan yang terkait dengan pencapaian target anggaran dapat mendorong perilaku yang tidak diinginkan, seperti manipulasi data.
3. **Budaya Organisasi:** Budaya organisasi yang menekankan pada pencapaian target jangka pendek atau persaingan antar departemen dapat meningkatkan tekanan untuk mencapai target anggaran dengan segala cara.
4. **Faktor Psikologis:** Faktor psikologis seperti motivasi, persepsi, dan kepribadian juga dapat mempengaruhi perilaku individu dalam konteks penganggaran.

Telah banyak penelitian akuntansi yang lebih fokus pada aspek teknis sistem penganggaran, seperti desain anggaran dan metode evaluasi kinerja, namun masih sedikit yang meneliti dampak psikologis dan sosialnya terhadap perilaku khususnya *budgetary slack* dalam perspektif akuntansi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori akuntansi perilaku dan memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang sistem penganggaran yang lebih efektif. Dengan memahami fenomena *budgetary slack* secara lebih mendalam, juga memberikan kesempatan bagi organisasi dapat merancang lebih awal langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategisnya.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis mendalam terhadap fenomena *budgetary slack* dengan tujuan untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *budgetary slack*.
2. Menganalisis dampak *budgetary slack* terhadap kinerja organisasi.
3. Mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami fenomena *budgetary slack*.
4. Memberikan rekomendasi bagi manajemen untuk merancang sistem pengendalian yang lebih efektif dan mencegah terjadinya *budgetary slack*.

#### b. Rumusan Masalah:

1. Hal-hal apa yang memicu terjadinya *budgetary slack*?
2. Bagaimana fenomena *budgetary slack* berbeda antara sektor publik dan swasta?
3. Bagaimana budaya organisasi yang berbeda mempengaruhi perilaku *budgetary slack*?
4. Bagaimana perkembangan teknologi informasi mempengaruhi praktik *budgetary slack*?
5. Apa dampak yang ditimbulkan *budgetary slack* terhadap kinerja organisasi?
6. Strategi apa yang paling efektif untuk mencegah dan mengatasi *budgetary slack*?

#### c. Kerangka Teoritis

Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian tentang *budgetary slack* sering kali melibatkan pendekatan berbasis psikologi dan ekonomi. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah teori komitmen organisasi dan teori determinasi diri (Self-Determination Theory, SDT). Pendekatan ini membantu dalam memahami bagaimana partisipasi dalam perencanaan strategis dapat mempengaruhi pembentukan *budgetary slack* oleh manajer ((Baerdemaeker & Bruggeman: 2015). Teori-teori berbasis sosiologi, meskipun dalam jumlah yang lebih sedikit (Daumosser et. al: 2018) menjelaskan teori yang terkait dengan *budgetary slack*

1. **Teori Agensi:** Konflik kepentingan antara principal (pemilik) dan agent (manajer) dapat mendorong manajer untuk menciptakan *budgetary slack*.
2. **Teori Tujuan:** Tujuan yang tidak realistis atau tidak jelas dapat menyebabkan manajer mencari cara untuk melindungi diri dengan menciptakan *budgetary slack*.

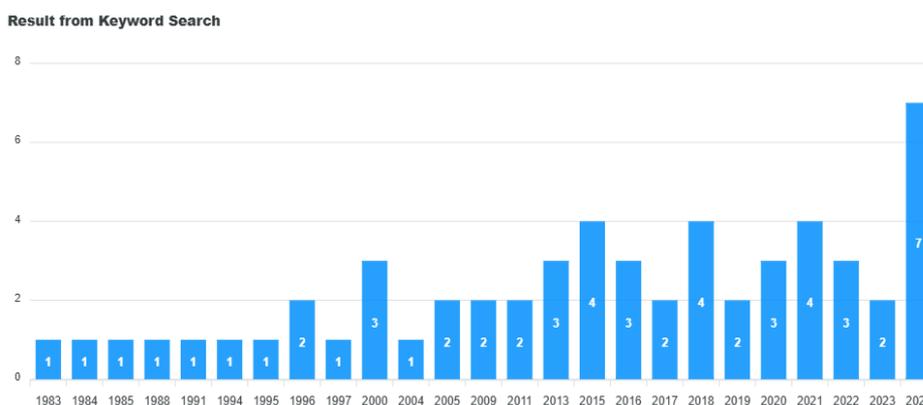
3. **Teori Perilaku Organisasi:** Faktor-faktor psikologis dan sosial dapat mempengaruhi perilaku manajer dalam menyusun anggaran.

## METODE

Massaro, dkk (2016) mengidentifikasi “tinjauan literatur” yang bervariasi dari tinjauan cepat, yang ditandai dengan sedikit aturan, hingga SLR, di mana aturan spesifik harus diterapkan. Meskipun tinjauan cepat bertujuan untuk merangkum dan menafsirkan temuan-temuan yang muncul dari penelitian-penelitian sebelumnya, SLR melangkah lebih jauh dengan menyediakan metodologi penelitian yang transparan untuk menilai dan mengklasifikasikan setiap penelitian yang termasuk dalam tinjauan dan mengusulkan arah penelitian di masa depan. Dimulai dari pertanyaan penelitian yang diidentifikasi pada bagian sebelumnya, langkah-langkah lain diperlukan untuk mengembangkan kumpulan data dan kerangka analisis, sebagaimana diuraikan pada bagian berikut.

Langkah pertama dalam pencarian literatur pada metodologi SLR ini yaitu pemilihan artikel yang memenuhi syarat dalam lingkup akuntansi berbasis pasar modal. Pencarian literatur didasarkan pada kata kunci “budgeting and behavior” atau “*budgetary slack*”. Berikut sebaran artikel per tahun yang disajikan dalam bentuk bagan:

**Gambar 2.1 Sebaran artikel per tahun**

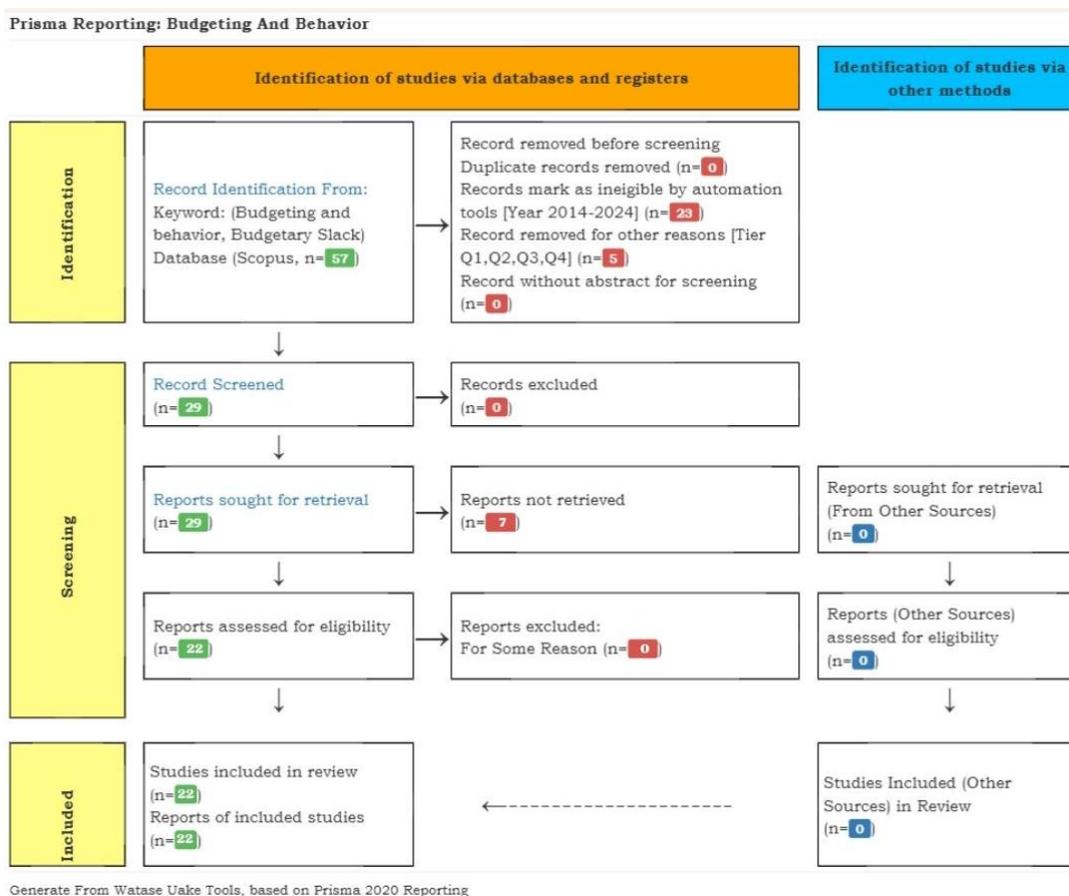


Sumber: Watase Uake

Database pustaka yang digunakan dalam penelitian ini adalah Scopus sebagai database yang terakreditasi untuk menunjang kredibilitas penelitian ini melalui *website* dan *tools Watase Uake*. Beberapa *filter* digunakan untuk membatasi pencarian artikel yang relevan. Pertama dalam metode SLR ini hanya menggunakan artikel, maka selain dari itu seperti *conference*, *proceeding*, *book chapter*, dan sebagainya tidak dimasukkan. Kedua, hanya artikel yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir yaitu tahun 2014-2024, periode ini dipilih agar mencakup artikel-artikel terkini, juga mengingat bahwa kesenjangan anggaran dari tahun ke tahun mengalami pertumbuhan factor pemicu yang semakin beragam dan dikaitkan dengan perilaku penggerak ataupun pengendali alokasi anggaran. Pencarian didasarkan pada publikasi jurnal yang memiliki peringkat saja (*Journal Rank*) yaitu Quartil 1, Quartil 2, Quartil 3 dan Quartil 4.

Pencarian tidak terbatas hanya pada domain “akuntansi”, namun juga diperluas ke domain terkait (anggaran, psikologi, keuangan, manajemen, sistem teknologi dan informasi). Oleh karena itu, dalam database Scopus, pencarian dibatasi pada bidang anggaran, psikologi, keuangan, manajemen, sistem teknologi dan informasi. Dalam database Scopus melalui *website Watase Uake* didapatkan sebanyak 57 artikel yang belum disaring berdasarkan tahun, jenis artikel, dan area pembahasan berdasarkan penelusuran abstraknya. Berikut gambaran identifikasi studi melalui database metode PRISMA:

Gambar 2.2 Model Prisma Pencarian literatur

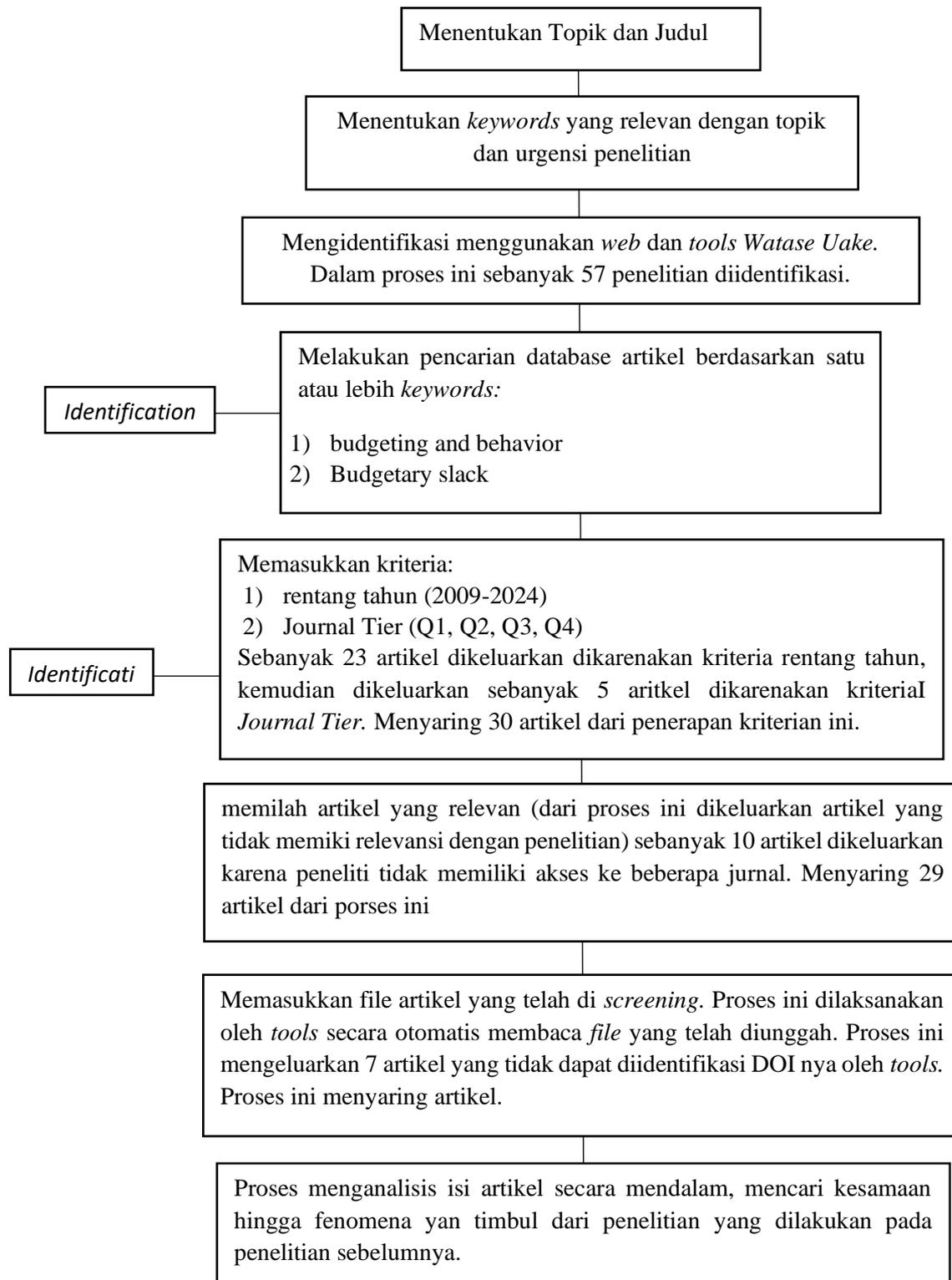


Sumber: Watase Uake

Dengan menerapkan lima kata kunci, diperoleh sebanyak 57 literatur atau penelitian, mengeluarkan sebanyak 23 penelitian karena penyaringan rentang tahun publikasi yaitu rentang terbawah tahun 2009, setelah itu mengeluarkan sebanyak 5 penelitian yang tidak teridentifikasi peringkat jurnalnya yang disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya jika jurnal mengalami *discontinue* oleh scopus.

Dari proses identifikasi tersebut diperoleh sebanyak 29 artikel, yang selanjutnya akan dilakukan proses *screening*, dalam proses ini dilakukan penyaringan kembali dan dikeluarkan sebanyak 7 artikel disebabkan tidak sejalan dengan apa yang hendak ditemukan garis lurus dari perumusan masalah penelitian ini, hasil akhir yakni sebanyak 22 artikel dan dilanjutkan ke proses ekstraksi artikel, dimana proses ini merupakan proses inti dari sebuah studi Systematic Literature Review.

Data hasil penelitian yang telah dikumpulkan akan dikurasi atau dikumpulkan sesuai dengan metode penelitian dan akan dirangkum secara naratif berdasarkan kelompok hasil penelitian. Setelah proses kurasi penelitian dan pengelompokan penelitian sesuai dengan kriteria inklusi dan metode yang digunakan. Peneliti akan merangkum dan melakukan pendataan deksripsi penelitian dalam bentuk tabel. Tabel deskripsi penelitian akan menggambarkan hasil ringkasan seluruh penelitian yang berisi peneliti, tahun terbit, jurnal yang menerbitkan, judul artikel penelitian, dan ringkasan hasil penelitian. Hasil ringkasan dalam bentuk tabel nantinya akan ditelaah lebih jelas metode penelitiannya, proses penelitiannya, dan hasil penelitiannya yang didapatkan dari artikel *full text* penelitian tersebut. Setelah telaah lebih jelas dan mendalam, peneliti akan melakukan analisis persamaan serta perbedaan masing-masing jurnal yang nantinya akan disimpulkan dan didalam penarikan kesimpulan sintesis penelitian dan akan dibahas dalam pembahasan. Berikut *mind mapping* dari proses SLR:



Dalam menggunakan metode *Systematic Literature Review* dikumpulkan artikel yang relevan kemudian dilakukan proses ekstraksi untuk tiap artikel dengan cara menentukan *context area*, *variable (independent and dependent)*, *focus on*, *sampling*, *hypothesis*, *research method*, *data collection method*, *research design*, dan *software* yang digunakan, *research gap*, *grand theory*, *limitation*, dan sebagainya.

Setelah dihimpun dan dicatat satu per satu selanjutnya diidentifikasi kesamaan fenomena, *trend*, dan sebagainya. Kriteria Inklusi dan Eksklusi diterapkan dalam SLR ini, disamping kriteria umum metode ini mempertimbangkan pula jenis organisasi (perusahaan publik, swasta, nirlaba), tingkat analisis (individu, kelompok, organisasi) dan metode pengumpulan data (kuisioner, wawancara, observasi) yang dianggap sebagai factor eksklusi dan inklusi.

Anggaran yang mengandung “*slack*” cenderung lebih mudah tercapai, namun di sisi lain tidak mencerminkan keadaan kinerja entitas sebenarnya anggaran yang terlalu longgar mengarah pada pemborosan sumber daya. Praktik *budgetary slack* selalu beriringan dengan etika pengendali anggaran, akankah merasa bahwa keputusan ini dianggap dapat meningkatkan citra atau sebaliknya

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Hal-hal yang Memicu Terjadinya *Budgetary slack*

Dalam Penelitiannya, De Baerdemaeker & Bruggeman (2015) *Budgetary slack* dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (1) **Asimetri Informasi** yaitu Karyawan atau manajer mungkin memiliki informasi pribadi yang tidak diketahui oleh pihak lain dalam organisasi. Mereka dapat menggunakan informasi ini untuk menciptakan slack dengan cara menyembunyikan atau memanipulasi data agar anggaran lebih mudah dicapai, (2) Partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budget participation*) dapat mempengaruhi penciptaan *budgetary slack*. Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Al Jasimee & Blanco-Encomienda (2024) dan (Elmassri & Harris, 2011) menunjukkan bahwa partisipasi dapat meningkatkan slack karena individu merasa memiliki kontrol lebih besar atas anggaran yang mereka susun, (3) Karyawan atau manajer mungkin termotivasi untuk menciptakan slack guna mencapai aspirasi pribadi atau memaksimalkan imbalan yang diharapkan berdasarkan pencapaian anggaran, (4) Strategi organisasi juga dapat mempengaruhi penciptaan *budgetary slack*. Misalnya, menurut Park & Jang (2021) slack dapat digunakan sebagai buffer untuk menghadapi keadaan yang tidak terduga, yang pada gilirannya dapat membantu dalam pelaksanaan strategi organisasi. (5) Manajer mungkin terpengaruh oleh preferensi pribadi mereka, yang dikenal sebagai 'motivated reasoning' dalam menciptakan *budgetary slack*. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Daumosser, dkk (2018) dimana mereka menambahkan tekanan sosial dan norma social sebagai salah satu hal yang mempengaruhi tingkat terjadinya *budgetary slack*. Semakin ketat norma social akan semakin sedikit peluang terjadinya slack. Sebaliknya semakin longgar norma social maka semakin memungkinkan slack terjadi. Ketergantungan pada Informasi Masa Lalu masih menjadi factor pemicu *budgetary* menurut penelitian yang dilakukan oleh Mediaty, dkk (2024) anggaran cenderung menggunakan informasi dari realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya sebagai titik awal (*anchor*) dalam memperkirakan anggaran untuk masa depan. Hal ini dapat menyebabkan bias dalam prediksi, baik dalam bentuk *overestimation* maupun *underestimation*.

Terdapat dua pandangan utama yang memicu terjadinya *budgetary slack* menurut Bozanic pada tahun 2024. Pertama, *budgetary slack* dapat dipicu oleh asimetri informasi antara manajer dan bawahan dalam sebuah organisasi hal ini didukung pula dengan studi yang dilakukan oleh Lucyanda & Sholihin (2023) dimana dalam pandangan ini, bawahan mungkin menahan informasi pribadi dan memanipulasi komunikasi mereka untuk membuat target lebih mudah dicapai. Beberapa faktor yang memicu terjadinya *budgetary slack* termasuk partisipasi dalam penganggaran, asimetri informasi, posisi etis, nilai pribadi, dan budaya. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti bahwa gender dan kode etik mempengaruhi penilaian etis terhadap *budgetary slack*. Kedua, *budgetary slack* dapat dipicu oleh ketidakpastian terkait proyeksi keuangan, baik itu pendapatan maupun biaya. Dalam pandangan ini, *budgetary slack* berfungsi sebagai perlindungan alami terhadap perkiraan yang tidak akurat. Selain itu struktur manajerial yang lebih profesional atau administratif dapat memoderasi efek dari kesenjangan anggaran dan preferensi pemilih terhadap *budgetary slack*, mengurangi dampak negatif dari preferensi pemilih yang pro-pengeluaran dan dampak positif dari kesenjangan anggaran (Wei, 2021).

Gago-Rodríguez & Naranjo-Gil (2016) menyimpulkan dalam penelitiannya, hal-hal yang memicu terjadinya *budgetary slack* antara lain adalah ketidakadilan dan kurangnya timbal balik dalam hubungan interpersonal, yang dapat mempengaruhi tingkat *budgetary slack* yang dibuat oleh bawahan dalam pengaturan anggaran partisipatif. Kecurigaan juga dapat menambah kemungkinan perilaku disfungsional, seperti pelaporan yang salah atau *budgetary slack*, dengan menurunkan tingkat kepercayaan dan meningkatkan tingkat ketidakpercayaan. Selain itu, manajer cenderung menghindari investasi usaha ketika mereka berpartisipasi dalam proses anggaran, yang dapat mendorong mereka untuk membuat anggaran yang memerlukan usaha rendah untuk dicapai sambil menjamin kompensasi berbasis anggaran mereka. Penekanan pada pencapaian tujuan anggaran untuk tujuan penilaian kinerja dapat mempengaruhi kecenderungan manajer untuk menciptakan slack. Kontrol anggaran yang ketat membuat gaji, sumber daya, dan prospek karir bergantung pada pemenuhan anggaran, sehingga memotivasi manajer untuk mempengaruhi anggaran agar lebih mudah dicapai atau agar kinerja mereka tampak lebih baik (Dos Santos dkk, 2022) dan (Nottar dkk, 2022).

Obidience Pressure secara signifikan mempengaruhi *budgetary slack* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agustina, dkk (2024). Beliau berargumen bahwa pegawai yang berada di bawah tekanan untuk patuh pada atasan langsung mau tidak mau akan melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan berpotensi mengakibatkan pembengkakan anggaran (*budgetary slack*). Karena dia takut pada atasan dan akan melakukan perintah atasannya. Selain obidience pressure, dalam penelitian ini juga menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *budgetary slack*. Hasilnya penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu pemicu terjadinya *budgetary slack*. Penulis menyatakan bahwa Seorang pemimpin yang ditakuti atau dihormati didalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi cara kerja bawahannya. Karyawan yang menghormati atasannya tidak mau mengambil resiko untuk tidak menaati arahan yang diberikan atasannya yang kemudian kemungkinan besar akan patuh perintah atasannya untuk memanipulasi anggaran perusahaan dan akan menimbulkan kesenjangan anggaran. Selaras dengan pandangan Damayanti (2016) bahwasanya beberapa faktor yang memicu terjadinya *budgetary slack* adalah pengendalian anggaran yang ketat cenderung menyebabkan kelonggaran anggaran, karena staf pemerintah daerah merasa bahwa kontrol yang ketat mendorong mereka untuk menciptakan kelonggaran anggaran. Kedua, kinerja masa lalu yang baik juga cenderung meningkatkan kelonggaran anggaran, karena manajer berusaha mempertahankan pencapaian yang sudah diraih. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang baik memberikan fleksibilitas lebih bagi manajer untuk melakukan *budgetary slack*.

#### **b. Fenomena *Budgetary slack* Berbeda Antara Sektor Publik dan Swasta**

Fenomena *budgetary slack* memang dapat berbeda antara sektor publik dan swasta. Dalam sektor publik, *budgetary slack* sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tekanan politik, akuntabilitas publik, dan regulasi yang lebih ketat. Sektor publik mungkin menghadapi insentif untuk menciptakan slack karena adanya kebutuhan untuk mengamankan dana di masa depan atau untuk menghindari pengurangan anggaran di periode berikutnya (Ramlall & Grobbelaar, 2024). Selain itu, proses penganggaran di sektor publik sering kali lebih birokratis dan melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan, yang dapat mempengaruhi tingkat slack yang diciptakan. Di sisi lain, dalam sektor swasta, *budgetary slack* lebih sering dipengaruhi oleh motivasi untuk mencapai target kinerja yang lebih mudah atau untuk mendapatkan bonus dan insentif lainnya. Perusahaan swasta mungkin memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam penganggaran dan dapat lebih fokus pada efisiensi dan profitabilitas. Asimetri informasi antara manajemen dan pemilik atau pemegang saham juga dapat berperan dalam pembentukan slack di sektor ini (Daumoser, 2018) Meskipun *budgetary slack* dapat terjadi di kedua sektor, faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukannya dan dampaknya terhadap organisasi dapat bervariasi secara

signifikan antara sektor publik dan swasta. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa hal (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015) antara lain:

1. **Tujuan Organisasi:** Sektor publik sering kali lebih fokus pada pelayanan masyarakat dan kepatuhan terhadap regulasi, sementara sektor swasta lebih berorientasi pada profitabilitas dan efisiensi operasional. Perbedaan ini dapat mempengaruhi bagaimana anggaran disusun dan digunakan, serta tingkat toleransi terhadap *budgetary slack*.
2. **Struktur Insentif:** Di sektor swasta, insentif sering kali terkait langsung dengan kinerja keuangan, yang dapat mendorong penciptaan *budgetary slack* untuk memastikan target keuangan tercapai. Sebaliknya, di sektor publik, insentif mungkin lebih terkait dengan kepatuhan terhadap anggaran dan penggunaan dana publik yang tepat, yang dapat mengurangi motivasi untuk menciptakan slack.
3. **Mekanisme Pengendalian:** Sektor publik biasanya memiliki mekanisme pengendalian yang lebih ketat dan transparansi yang lebih tinggi karena pengawasan dari pemerintah dan masyarakat. Ini dapat membatasi ruang untuk penciptaan *budgetary slack* dibandingkan dengan sektor swasta, di mana pengendalian mungkin lebih fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis.
4. **Motivasi dan Tujuan:** Di sektor publik, *budgetary slack* sering kali muncul karena adanya motivasi untuk menciptakan buffer keuangan guna menghadapi ketidakpastian dan guncangan lingkungan, seperti resesi ekonomi atau bencana alam. Dalam pandangan Park & Jang (2021) *budgetary slack* di sektor swasta lebih sering terkait dengan insentif manajerial, di mana manajer mungkin melebih-lebihkan biaya atau meremehkan pendapatan untuk mencapai target kinerja yang lebih mudah dan mendapatkan bonus atau insentif lainnya.
5. **Pengawasan dan Akuntabilitas:** Sektor publik biasanya menghadapi pengawasan yang lebih ketat dari badan legislatif dan publik, yang dapat membatasi kemampuan untuk menciptakan *budgetary slack*. Namun, informasi asimetris antara birokrat dan legislatif dapat menghambat pengawasan yang efektif. Di sektor swasta, pengawasan lebih banyak dilakukan oleh pemegang saham dan dewan direksi, dan fokusnya lebih pada profitabilitas dan efisiensi.
6. **Penggunaan Informasi Kinerja:** Di sektor publik, adopsi sistem seperti Performance-Based Budgeting (PBB) bertujuan untuk mengurangi *budgetary slack* dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui informasi kinerja yang lebih baik. Di sektor swasta, penggunaan informasi kinerja lebih terfokus pada pencapaian target finansial dan operasional.
7. **Konsekuensi dari Budgetary slack:** Di sektor publik, *budgetary slack* dapat menyebabkan alokasi sumber daya yang tidak efisien dan pemborosan anggaran, yang berdampak pada pelayanan publik. Di sektor swasta, meskipun *budgetary slack* dapat memberikan fleksibilitas, jika berlebihan, dapat mengurangi efisiensi operasional dan profitabilitas.

Fenomena *budgetary slack* memiliki perbedaan antara sektor publik dan swasta. Dalam sektor publik, *budgetary slack* sering kali terkait dengan pengelolaan fiskal yang kurang transparan dan dapat menciptakan area abu-abu dalam anggaran pemerintah. Hal ini berbeda dengan sektor swasta, di mana *budgetary slack* sering dikaitkan dengan masalah agensi antara manajer dan pemegang saham, serta potensi penyalahgunaan sumber daya oleh manajer (Wei, 2021). Di sektor publik, *budgetary slack* dapat digunakan sebagai cadangan untuk menghadapi krisis fiskal di masa depan, yang merupakan strategi umum yang diadopsi oleh pemerintah lokal dan negara bagian di AS. Namun, di sektor swasta, *budgetary slack* lebih sering dilihat sebagai inefisiensi yang dapat mengurangi nilai perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena *budgetary slack* dapat berbeda antara sektor publik dan swasta. Dalam sektor publik, partisipasi dalam penyusunan anggaran sering kali melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan tujuan yang beragam, yang dapat meningkatkan kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack* karena adanya tekanan untuk memenuhi berbagai kepentingan tersebut. Di sisi lain, dalam sektor swasta, *budgetary slack* lebih sering dikaitkan dengan insentif untuk mencapai target keuangan tertentu, di mana manajer mungkin lebih terdorong untuk memanipulasi anggaran guna

mencapai bonus atau insentif lainnya. Perbedaan ini mencerminkan variasi dalam motivasi dan struktur insentif antara kedua sektor tersebut (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024)

**c. Budaya Organisasi yang Berbeda Menciptakan Perilaku *Budgetary slack* yang Berbeda**

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku individu terkait dengan *budgetary slack*, baik melalui nilai-nilai yang dianut, gaya kepemimpinan, motivasi, maupun pendekatan terhadap risiko (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Budaya organisasi yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan integritas cenderung mengurangi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya, budaya yang toleran terhadap manipulasi dan kurangnya akuntabilitas dapat mendorong perilaku *slack*. Budaya organisasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif dapat mengurangi *budgetary slack* karena melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap anggaran. Organisasi dengan budaya yang memotivasi karyawan melalui pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang jujur dan transparan dapat mengurangi insentif untuk menciptakan *slack*. Komitmen afektif terhadap organisasi juga dapat mengurangi kecenderungan untuk melakukan *slack*. Budaya yang cenderung menghindari risiko mungkin lebih cenderung menciptakan *slack* sebagai bentuk perlindungan terhadap ketidakpastian. Sebaliknya, budaya yang lebih terbuka terhadap risiko mungkin lebih fokus pada efisiensi dan pengurangan *slack*. Bersama dengan pendapat tersebut, Dos Santos, dkk (2022) mengungkapkan bahwasanya *budgetary slack* sebagai elemen rasional dari manajemen anggaran yang diterima dalam budaya organisasi. *Slack* tidak diciptakan secara sembarangan, tetapi hanya ketika perhatian terhadap tujuan alternatif membutuhkannya. Selain itu, *slack* dapat dilihat sebagai bentuk perencanaan kontingensi yang dianggap rasional dan dapat diterima oleh manajer, baik atasan maupun bawahan, dalam hierarki organisasi. Budaya organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi perilaku *budgetary slack* melalui efek budaya dan etika dalam sistem penganggaran. Sebagai contoh, penelitian oleh Deng, dkk (2020) menunjukkan bahwa ada perbedaan budaya dan etika dalam sistem penganggaran antara manajer di Amerika Serikat dan Tiongkok, yang dapat mempengaruhi perilaku *budgetary slack*.

Budaya organisasi yang berbeda dapat menciptakan perilaku *budgetary slack* yang berbeda. Budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi bagaimana anggaran disusun dan dikelola. Misalnya, organisasi dengan budaya yang menekankan transparansi dan keadilan cenderung memiliki tingkat *budgetary slack* yang lebih rendah karena kekhawatiran akan reputasi dan keadilan dapat mengurangi kecenderungan untuk menciptakan *slack*. Sebaliknya, dalam organisasi yang mungkin memiliki budaya yang lebih kompetitif atau yang menekankan pencapaian target tanpa memperhatikan proses, *budgetary slack* dapat lebih sering terjadi. Hal ini karena individu mungkin merasa terdorong untuk memanipulasi anggaran guna mencapai target yang telah ditetapkan, terutama jika ada insentif finansial yang terkait dengan pencapaian target tersebut. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mengurangi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack*, dengan menekankan pentingnya integritas dan akuntabilitas dalam proses penganggaran (Daumosser dkk, 2018).

Budaya organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi perilaku *budgetary slack* dengan cara yang signifikan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Elmassri & Harris, 2011 ditemukan bahwa di perusahaan milik negara di Mesir, etika dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam bagaimana *budgetary slack* dipersepsikan dan dikelola. Di lingkungan ini, *slack* tidak selalu dipandang sebagai perilaku negatif atau disfungsional, melainkan sebagai strategi manajemen risiko anggaran yang rasional dan dapat diterima. Budaya organisasi yang lebih fleksibel dan kurang ketat dalam kontrol anggaran memungkinkan lebih banyak ruang untuk penciptaan *slack*. Sejalan dengan pendapat tersebut, Damayanti (2016) mengemukakan bahwa pengendalian anggaran yang ketat cenderung menciptakan

kelonggaran anggaran, hal tersebut berkaitan pula dengan teori-principal agent yang menyatakan bahwa perilaku agen seringkali menyimpang dari harapan principal karena kurangnya mekanisme kompensasi. Selain itu, budaya yang menekankan pada motivasi dan pencapaian target dapat membuat slack dianggap sebagai alat motivasi yang sah. Lucyanda & Sholihin (2023) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang menekankan pada nilai-nilai etis dan transparansi cenderung mengurangi kecenderungan individu untuk menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya, budaya yang lebih permisif terhadap manipulasi informasi atau yang tidak memiliki kontrol etis yang kuat dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya *budgetary slack*. Budaya organisasi yang mendukung partisipasi dan komunikasi terbuka juga dapat mengurangi asimetri informasi, yang akhirnya dapat mengurangi *budgetary slack*.

**d. Perkembangan Teknologi Informasi Dapat Menjadi Titik Terang dalam Mengurangi Praktik *Budgetary slack***

Perkembangan teknologi informasi berperan penting dalam mengurangi praktik *budgetary slack* dengan meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akurasi dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Teknologi informasi memungkinkan akses yang lebih luas dan cepat terhadap data keuangan dan operasional. Hal ini dapat mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan karyawan (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024). Dengan adanya sistem otomatisasi dan analisis data yang lebih canggih, organisasi dapat lebih mudah mendeteksi ketidaksesuaian atau anomali dalam anggaran. Teknologi informasi juga memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik di seluruh organisasi. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran dapat menjadi lebih partisipatif dan transparan. Selain itu, teknologi informasi memungkinkan implementasi sistem pengendalian manajemen yang lebih efektif, seperti *balanced scorecard* dan *dashboard* kinerja, yang dapat memberikan gambaran yang lebih akurat dan real-time tentang kinerja organisasi. Hal tersebut dapat mengurangi kemungkinan untuk menciptakan slack.

Selain itu teknologi informasi dapat mendukung penerapan skema insentif yang lebih adil dan berbasis kinerja. Dengan data yang lebih akurat dan analisis yang lebih mendalam, organisasi dapat merancang skema insentif yang lebih tepat sasaran dan mendorong perilaku yang lebih jujur dalam penganggaran. teknologi informasi dapat berfungsi sebagai alat yang kuat untuk meningkatkan efisiensi dan integritas dalam proses penganggaran, sehingga mengurangi kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack* (Daumoser et. al: 2018).

**e. Dampak *Budgetary slack* Terhadap Kinerja Organisasi.**

Dampak *budgetary slack* terhadap kinerja organisasi sangat bergantung pada bagaimana slack tersebut dikelola dan sejauh mana organisasi dapat menyeimbangkan antara fleksibilitas dan efisiensi. Secara umum, *budgetary slack* dapat mengarah pada inefisiensi dan pemborosan sumber daya, karena anggaran yang terlalu longgar tidak memotivasi manajer untuk mengoptimalkan kinerja. Hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan mengurangi profitabilitas, terutama jika slack digunakan untuk menutupi kinerja yang buruk atau untuk mencapai target yang lebih rendah dari kemampuan sebenarnya (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015) ini juga searah dengan asumsi Agustina, dkk (2024) dimana semua perusahaan cenderung berusaha bersaing untuk mencapai kinerja tertinggi dalam perencanaan anggaran & kegiatan operasionalnya. *Budgetary slack* dapat membuat laporan anggaran tidak mencerminkan realitas keuangan organisasi, sehingga pengambil keputusan (misalnya, manajemen puncak atau pemegang saham) dapat salah menilai kinerja organisasi. Ketika anggaran tidak mencerminkan kebutuhan yang sebenarnya, sumber daya dapat dialokasikan secara tidak efisien, yang pada akhirnya dapat mengurangi nilai organisasi. Selain itu, slack dapat mengurangi akurasi evaluasi kinerja karena target yang terlalu mudah dicapai, sehingga mengaburkan penilaian terhadap kinerja sebenarnya dari individu atau unit bisnis (Daumoser dkk, 2018). Jika disalahgunakan, dapat menurunkan semangat kerja dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

Dalam beberapa kasus, *budgetary slack* dapat berfungsi sebagai buffer yang membantu organisasi menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis (Ramlall & Grobbelaar, 2024). Dengan adanya slack, manajer memiliki fleksibilitas lebih untuk mengatasi situasi tak terduga tanpa harus melakukan penyesuaian anggaran yang signifikan. Ini dapat mendukung stabilitas operasional dan membantu dalam pelaksanaan strategi jangka Panjang. *Budgetary slack* juga dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan. Jika digunakan secara bijaksana, slack dapat meningkatkan komitmen afektif dan motivasi karyawan untuk mencapai target yang lebih realistis dan menantang (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Slack juga dapat memberikan ruang bagi inovasi dan pengembangan, karena memungkinkan manajer untuk mengeksplorasi peluang baru tanpa tekanan untuk memenuhi target yang sangat ketat (Daumoser et. al, 2018).

*Budgetary slack* memiliki dampak yang beragam terhadap kinerja organisasi. Di satu sisi, *budgetary slack* dapat memberikan fleksibilitas bagi manajer untuk menghadapi ketidakpastian dan memungkinkan fokus pada tujuan jangka panjang seperti kualitas atau layanan pelanggan, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Di sisi lain, *budgetary slack* dapat menyebabkan inefisiensi dan pemborosan sumber daya jika digunakan secara berlebihan atau tidak tepat, yang dapat merugikan kinerja organisasi. Dalam konteks penelitian ini, *budgetary slack* digunakan untuk mengelola ekspektasi pemberi pinjaman dan mengurangi kekhawatiran terkait pembengkakan biaya, yang dapat membantu organisasi dalam mendapatkan pendanaan tambahan dan menghindari kegagalan proyek (Bozanic, dkk 2024).

Dampak lainnya yang timbul yakni *budgetary slack* dapat menyebabkan alokasi sumber daya yang tidak efisien dan pemborosan anggaran, karena dana yang tidak digunakan secara optimal dapat dialokasikan untuk kegiatan yang kurang produktif atau tidak diperlukan (Park & Jang, 2021).

#### **f. Strategi dalam Mencegah dan Mengatasi *Budgetary slack***

Strategi yang paling efektif untuk mencegah dan mengatasi *budgetary slack* melibatkan kombinasi pendekatan yang berfokus pada transparansi, partisipasi, dan pengendalian yang tepat (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024). Meningkatkan transparansi dalam proses penyusunan anggaran dan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki akses yang sama terhadap informasi yang relevan dapat mengurangi asimetri informasi yang sering menjadi penyebab *budgetary slack*, partisipasi yang baik pula meningkatkan komitmen dan mengurugi perilaku disfungsional. Melibatkan manajer dan karyawan dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan akuntabilitas dan komitmen mereka terhadap target anggaran. Partisipasi yang efektif dapat membantu mengurangi kecenderungan untuk menciptakan slack karena semua pihak merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil akhir. Implementasi sistem pengendalian manajemen yang efektif seperti balanced scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja organisasi dan membantu dalam mendeteksi serta mengurangi slack (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). **Menerapkan sistem insentif yang tepat juga** memotivasi karyawan untuk melaporkan anggaran secara jujur (Daumoser dkk, 2018).

Membangun budaya organisasi yang menekankan pada integritas, akuntabilitas, dan kinerja yang jujur dapat membantu mencegah praktik *budgetary slack*. Budaya yang mendukung transparansi dan komunikasi terbuka juga dapat mengurangi motivasi untuk menciptakan slack. Melakukan pengawasan dan evaluasi anggaran secara berkala dapat membantu dalam mendeteksi adanya slack dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Ini juga dapat memastikan bahwa anggaran tetap relevan dan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, organisasi dapat lebih efektif dalam mencegah dan mengatasi *budgetary slack*, sehingga meningkatkan efisiensi dan kinerja keseluruhan (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Adapun dalam penelitian Bozanic, dkk (2024) menganalisis bagaimana prakiraan manajemen dipengaruhi oleh ekspektasi pemberi pinjaman dalam konteks pembiayaan proyek, khususnya untuk perusahaan eksplorasi pertambangan di Australia, ini

menemukan bahwa setelah persetujuan pembiayaan proyek, manajer cenderung melebih-lebihkan arus kas keluar untuk menciptakan *budgetary slack*. Praktik ini membantu mereka mengelola kekhawatiran pemberi pinjaman terkait pembengkakan biaya dan kegagalan proyek. Bias ini lebih menonjol selama fase konstruksi yang berisiko tinggi ketika tranche pinjaman tambahan ditarik.

Selanjutnya mengenai pengadopsian Performance-Based Budgeting (PBB), dimana implementasi PBB dapat mengurangi *budgetary slack* dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penganggaran. PBB menyediakan informasi kinerja yang lebih baik kepada legislatif, sehingga mengurangi asimetri informasi antara birokrat dan pembuat kebijakan, dan memungkinkan pengawasan yang lebih efektif terhadap estimasi anggaran. Peningkatan penggunaan teknologi analitik dan manajemen data yang lebih canggih dapat meningkatkan akurasi estimasi anggaran, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya *budgetary slack* yang disebabkan oleh kesalahan teknis dalam estimasi (Park & Jang, 2021).

Salah satu strategi yang paling efektif untuk mencegah dan mengatasi *budgetary slack* adalah dengan meningkatkan profesionalisme dalam struktur manajerial. Struktur manajerial yang lebih profesional atau administratif dapat memoderasi efek dari kesenjangan anggaran dan preferensi pemilih yang pro-pengeluaran terhadap *budgetary slack*, sehingga mengurangi dampak negatif dari preferensi pemilih dan dampak positif dari kesenjangan anggaran. Dengan demikian, memperkuat kapasitas manajerial dan memastikan bahwa pengelolaan anggaran dilakukan oleh profesional yang kompeten dapat membantu mengurangi terjadinya *budgetary slack* yang berlebihan. Selain dari masalah profesionalisme, terdapat juga pandangan serupa yang dikemukakan oleh Gago-Rodríguez & Naranjo-Gil (2016) yakni melibatkan peningkatan kepercayaan dan pencegahan ketidakpercayaan dalam hubungan interpersonal. Kepercayaan dapat mengurangi perilaku disfungsional seperti *budgetary slack* dengan mendorong pertukaran informasi yang lebih baik dan mengurangi kebutuhan manajer untuk terlibat dalam perilaku oportunistik jangka pendek. Selain itu, organisasi harus mendorong tingkat keterlibatan yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan, serta memanfaatkan motivasi intrinsik yang terkait dengan hubungan kepercayaan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2016) bahwa Penelitian ini juga membahas hubungan antara strategi kompetitif, pengendalian anggaran, dan kinerja, menyimpulkan bahwa kinerja masa lalu mempengaruhi kelonggaran dan pengendalian anggaran. Beberapa hipotesis diuji, antara lain bahwa pengendalian anggaran yang ketat meningkatkan kelonggaran anggaran, tetapi tidak mempengaruhi orientasi jangka pendek manajerial secara signifikan. Selain itu, kelonggaran anggaran tidak mempengaruhi orientasi jangka pendek manajerial. Strategi kompetitif dan kinerja masa lalu ditemukan berpengaruh positif terhadap pengendalian anggaran. Namun, strategi kompetitif tidak mempengaruhi kelonggaran anggaran. Penelitian ini menekankan perlunya sistem pengendalian anggaran yang lebih efektif untuk mencegah perilaku disfungsional dan merekomendasikan penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan konstruksi yang disesuaikan dengan organisasi pemerintah.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Fenomena *budgetary slack*, yaitu praktik di mana manajer menyusun anggaran dengan target yang lebih rendah dari yang sebenarnya dapat dicapai untuk menciptakan cadangan dalam menghadapi ketidakpastian. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu *budgetary slack*, menganalisis perbedaan antara sektor publik dan swasta, serta memahami pengaruh budaya organisasi dan teknologi informasi terhadap praktik ini. Melalui metode Systematic Literature Review (SLR) yang menganalisis 22 artikel dari database Scopus, ditemukan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh asimetri informasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi pribadi, dan strategi organisasi. Perbedaan antara sektor publik dan swasta juga diidentifikasi, di mana sektor publik lebih dipengaruhi oleh tekanan politik dan akuntabilitas, sedangkan sektor swasta lebih terkait dengan

insentif kinerja. Budaya organisasi yang menekankan transparansi dan akuntabilitas cenderung mengurangi slack, sementara budaya yang permisif terhadap manipulasi dapat meningkatkannya. Teknologi informasi berperan penting dalam mengurangi slack dengan meningkatkan transparansi dan efisiensi. Meskipun *budgetary slack* dapat memberikan fleksibilitas, praktik ini juga dapat menyebabkan inefisiensi. Oleh karena itu, strategi untuk mencegah slack meliputi peningkatan transparansi, partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan penguatan budaya organisasi yang menekankan integritas. Dokumen ini juga menyarankan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam merancang sistem penganggaran yang lebih efektif dan mengusulkan topik penelitian masa depan, seperti dampak teknologi terhadap perilaku penganggaran pada praktik penganggaran. Sebuah bibliografi komprehensif dari studi terbaru terkait perilaku penganggaran juga disertakan.

### **Saran**

Saran untuk penelitian ini meliputi beberapa aspek penting yang dapat meningkatkan kualitas dan relevansi penelitian di masa depan. Pertama, disarankan untuk merancang sistem penganggaran yang lebih efektif dan adil dengan mempertimbangkan faktor-faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi perilaku penganggaran, seperti *budgetary slack*. Kedua, penelitian ini mengusulkan pengembangan metrik kinerja yang lebih komprehensif untuk mengevaluasi efektivitas sistem penganggaran, sehingga dapat mengurangi perilaku manipulatif dan meningkatkan motivasi karyawan. Ketiga, penelitian lebih lanjut dapat difokuskan pada topik-topik menarik seperti pengaruh teknologi pada perilaku penganggaran, dan perbandingan praktik penganggaran antar budaya. Dengan mengeksplorasi area-area ini, penelitian di masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap literatur akuntansi dan praktik manajerial

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Agustina, H., Elfita, R. A., Zhulqurnain, M. R. I., Arif, D., & Primasari, N. S. (2024). MODERATING PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CULTURE: LEADERSHIP STYLE AND OBEDIENCE PRESSURE ON BUDGETARY SLACK. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(7). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-015>
- Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2024). Decoding task uncertainty: moderating effects on participative budgeting and budgetary slack dynamics. *Total Quality Management and Business Excellence*, 35(7–8), 739–757. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2332897>
- Bozanic, Z., Ferguson, A., & Pünderich, G. (2024). Managing Expectations Through Budgetary Slack: Evidence from Project Financing. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2312177>
- Damayanti, R. A. (n.d.). *THE CONSEQUENCES OF CONTROL OVER BUDGETARY SLACK AND MANAGERIAL ORIENTATION IN PROMOTING BUDGETING HARMONIZATION*.
- Daumosser, C., Hirsch, B., & Sohn, M. (2018). Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*, 29(2), 115–159. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0267-z>
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Deng, D., Liu, L. Y. J., & Wen, S. (2020). The Impact of Accountability-Oriented Control Aspects of Variance Investigation on Budgetary Slack and Moderating Effect of Moral Development. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.583643>

- Dos Santos, V., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influence of budgetary slack and elements of the budgetary process on perceptions of justice. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(89), 200–215. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113780>
- Douthit, J., Schwartz, S. T., Stevens, D. E., & Young, R. A. (2016). The Effect of Endogenous Contract Selection on Budgetary Slack: An Experimental Examination of Trust, Distrust, and Trustworthiness. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2742353>
- Elmassri, M., & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278–293. <https://doi.org/10.1108/09675421111187700>
- Gago-Rodríguez, S., & Naranjo-Gil, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: an experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908–1928. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0480>
- Liessem, T., Schedlinsky, I., Schwering, A., & Sommer, F. (2015). Budgetary slack under budget-based incentive schemes—the behavioral impact of social preferences, organizational justice, and moral disengagement. *Journal of Management Control*, 26(1), 81–94. <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0206-1>
- Lucyanda, J., & Sholihin, M. (2023). The effect of gender and code of ethics on budgetary slack ethical judgment: experimental evidence from Indonesia. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 273–286. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-05-2021-0044>
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- Mediaty, Habbe, A. H., Sundari, S., Mas'Ud, A. A., & Arifin, A. H. (2024). BUDGETING BEHAVIOR: INDONESIAN LOCAL GOVERNMENT BUDGET PREDICTIONS. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(9). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-081>
- Nottar, D. I. da S., Schiavo, P. dos S., Vesco, D. G. D., & Santos, C. A. dos. (2022). The effect of the dark triad traits on the relationship between obedience pressure and budgetary slack,. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211455.en>
- Park, S. J., & Jang, S. (2021). Asymmetric information and excess budget: the influence of performance-based budgeting on budgetary slack in US states. *International Review of Public Administration*, 26(4), 353–372. <https://doi.org/10.1080/12294659.2022.2027599>
- Ramlall, R., & Grobbelaar, S. (2024). Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking. *South African Journal of Business Management*, 55(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4348>
- Wei, W. (2021). Exploring local government fiscal slack in a political-budgetary-managerial framework. *Public Management Review*, 23(10), 1504–1526. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764085>.