

PERSEPSI BUDGETARY SLACK DALAM PANDANGAN AKUNTAN

Ilma Alya Zalyanti, Laras Pratiwi, Andre Wibowo, Sindi Fitri Diani

Pogram Studi Akuntansi, Universitas Perjuangan Tasikmalaya

ilmaalya17@gmail.com, laraspratiwi@unper.ac.id

ABSTRAK

Riset ini bertujuan untuk menganalisis pandangan akuntan terhadap budgetary slack, dengan fokus pada aspek etis dan pemahaman mereka. Riset menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Data menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebarikan kepada 10 responden yang meliputi akuntan praktisi dan akuntan pendidik. Hasil penelitian ini menunjukkan pemahaman budgetary slack pada akuntan berada pada kategori baik. Akuntan berpendapat bahwa praktik budgetary slack merupakan perilaku tidak etis. Urgensi penelitian ini menggarisbawahi kebutuhan untuk memperkuat pendidikan etika dalam akuntansi dan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut tentang bagaimana persepsi ini mempengaruhi praktek dan keputusan manajerial.

Kata Kunci : Budgetary slack, persepsi akuntan.

PENDAHULUAN

Anggaran adalah rencana komprehensif yang mencakup semua kegiatan usaha, termasuk berbagai operasi yang berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Ia bertindak sebagai peta jalan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan, dengan menyusun detail keuangan dan distribusi sumber daya secara efektif dan efisien (Tempoh, Karamoy, & Pinatik, 2021).

Supriyono menekankan bahwa anggaran berperan vital dalam mengkoordinasikan kegiatan usaha, membawa keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Proses penyusunan anggaran menawarkan fondasi kuat untuk perencanaan masa depan, mengkonkretkan tujuan perusahaan dalam angka-angka finansial. Lebih dari sekadar alat pengawasan, anggaran memungkinkan manajemen untuk mengaudit penggunaan sumber daya ekonomi dengan cermat, memastikan efisiensi dan efektivitasnya. Selain itu, anggaran mendorong penetapan standar kinerja untuk departemen atau individu, mendukung proses pengambilan keputusan manajemen secara substansial, dan bertindak tidak hanya sebagai ukuran pencapaian, tetapi juga sebagai pilar penting dalam strategi organisasi. (Tandaju, Saerang, & Affandi, 2022).

Menurut Tempoh, Karamoy, & Pinatik (2021) anggaran memiliki beberapa manfaat diantaranya yaitu untuk menyelaraskan setiap kegiatan di perusahaan untuk tujuan bersama, anggaran dapat dijadikan acuan alat untuk membandingkan kelemahan dan keunggulan karyawan, anggaran dapat memotivasi pegawai mencapai target kinerjanya, dapat menciptakan rasa tanggungjawab karyawan, anggaran dapat menghindari terjadinya kelebihan membayar pada hal yang kurang bermanfaat, anggaran dapat menjadi sumber daya, dan anggaran dapat dijadikan sebagai alat edukasi bagi para manajer perusahaan.

Anggaran dapat menjadi pedoman berbagai aktivitas di setiap perusahaan, selain menjadi pedoman, Tempoh, Karamoy, & Pinatik (2021)

mengemukakan bahwa anggaran juga memiliki beberapa fungsi lain yang dapat digolongkan menjadi empat tugas yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengendalian.

Dalam membuat anggaran yang efektif, penting untuk melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam prosesnya. Anggaran dibuat dan dijalankan dalam satu periode waktu, mengikuti serangkaian langkah yang saling terhubung. Aktivitas penyusunan anggaran adalah proses terstruktur yang berkelanjutan dalam sebuah organisasi, bertujuan untuk merencanakan aktivitas dan menetapkan penggunaan sumber daya secara terorganisir, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Proses ini umumnya berlangsung setahun sekali, namun bisa juga disesuaikan menjadi bulanan, per tiga bulan, atau setiap semester, sesuai kebutuhan organisasi. Secara garis besar, proses penyusunan anggaran meliputi beberapa fase: 1) Fase Perencanaan, 2) Fase Pengumpulan Data, 3) Fase Penyusunan Anggaran, 4) Fase Pengesahan Anggaran, dan 5) Fase Pelaksanaan Anggaran (Amri, 2023).

Proses membuat anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku orang, menimbulkan reaksi yang bisa positif atau negatif. Perilaku positif terlihat ketika tujuan pribadi manajer selaras dengan tujuan perusahaan, dan manajer berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut. Namun, perilaku negatif juga mungkin terjadi, termasuk manipulasi anggaran seperti "budgetary slack" atau pengetatan anggaran yang berlebihan. Budgetary slack terjadi ketika seseorang sengaja memanipulasi anggaran untuk membuat kinerjanya tampak lebih baik, misalnya dengan mengurangi estimasi pendapatan dan meningkatkan estimasi biaya. Sebaliknya, pengetatan anggaran yang berlebihan melibatkan pengaturan target yang terlalu ambisius atau pengurangan sumber daya yang tidak realistis, yang bisa menekan tim untuk mencapai target dengan sumber yang tidak memadai. Menurut Yuhertiana (2015), seperti dikutip oleh Siswiraningtyas & Yuhertiana (2021),

kedua praktik ini mencerminkan perilaku tidak etis, dengan budgetary slack spesifiknya dianggap sebagai tindakan tidak jujur yang dilakukan untuk menganggap kinerja individu atau tim lebih baik dari realitasnya, sering kali melalui manipulasi anggaran yang merugikan integritas organisasi.

Dalam proses menyusun anggaran perusahaan, seringkali dihadapi berbagai tantangan. Menciptakan anggaran yang tepat dan akurat sering membutuhkan investasi biaya yang tidak sedikit. Selain itu, ada masalah perilaku menyimpang selama proses anggaran, termasuk kemungkinan pelaksana anggaran untuk mengadopsi praktik budgetary slack. Praktik ini terjadi ketika ada kesenjangan antara anggaran yang direalisasikan dan anggaran yang diestimasi, dengan pelaksana anggaran yang sengaja menaikkan biaya lebih dari yang diperlukan atau mengurangi perkiraan pendapatan untuk memudahkan pencapaian target anggaran (Putri, Sari, & , 2020).

Studi sebelumnya oleh Mirza, BR dan Kharisa (2020), seperti yang dikutip oleh Sukmasari, Agustina, & BR (2023), mengungkapkan bahwa budgetary slack dianggap sebagai perilaku tidak etis dalam proses penganggaran. Menurut penelitian ini, individu cenderung bertindak tidak etis atau menyimpang, terutama ketika ada pengaruh dari orang-orang di posisi yang lebih tinggi. Charles & Handoko (2021) menambahkan bahwa praktik budgetary slack sering kali melibatkan keuntungan pribadi dan tidak dijalankan dengan cara yang tepat, yang menandai perilaku ini sebagai tidak etis. Selanjutnya, keterlibatan akuntan dalam proses anggaran sangat krusial, dimana tingkat partisipasi mereka dalam menciptakan budgetary slack ditentukan oleh prioritas mereka, antara kepentingan pribadi atau kesuksesan organisasi. Santosa (2023) menekankan bahwa ini menunjukkan seberapa besar komitmen individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Mengacu pada uraian tentang bagaimana senjangan anggaran terjadi dalam praktik akuntansi dan bagaimana akuntan memandangnya, studi ini dimaksudkan untuk memahami pandangan akuntan tentang budgetary slack atau senjangan anggaran. Studi ini bertujuan untuk berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam mengenai senjangan anggaran, khususnya dari sudut pandang akuntan, dan diharapkan dapat memperkaya literatur terkait topik ini.

LANDASAN TEORI

Teori Agensi

Teori ini mengasumsikan bahwa individu bertindak berdasarkan kepentingan pribadi mereka, menekankan perlunya perantara atau mediator untuk menjembatani kepentingan antara manajemen perusahaan dan para stakeholder (W, Ketty, & Venelli, 2022). Dalam konteks teori agensi, hubungan kontraktual antara pemilik (prinsipal) dan pihak yang diberi kepercayaan untuk bertindak atas nama mereka (agen) dijelaskan, di mana keduanya bisa jadi individu, kelompok, atau entitas organisasi. Prinsipal adalah pihak yang mengambil keputusan dan memberi wewenang kepada agen untuk bertindak mewakili mereka. Fokus utama teori ini adalah pada pengembangan kontrak kerja yang dirancang dengan teliti untuk menyejajarkan kepentingan prinsipal dan agen. Berdasarkan asumsi bahwa orang cenderung dipandu oleh kepentingan pribadi mereka, konflik kepentingan antara prinsipal dan agen sering terjadi. Hal ini bisa menjadi tantangan bagi prinsipal dalam menilai keakuratan informasi yang diberikan oleh agen, terutama ketika agen memiliki pemahaman yang lebih baik tentang organisasi (Afdhal, Rahayu, & Ardi, 2021). Selain itu, teori ini menggarisbawahi perilaku individu dalam sebuah organisasi, dengan tujuan untuk menguraikan ketidaksesuaian antara kebutuhan agen dan prinsipal. Dalam konteks pemerintahan, relasi agensi terwujud dalam dinamika antara bawahan sebagai agen dan atasan sebagai prinsipal. Saat merancang anggaran, keduanya mengemukakan perspektif mereka sesuai dengan peran dalam organisasi, namun dengan tujuan utama untuk memajukan kesejahteraan organisasi untuk kebaikan bersama (Siswiraningtyas & Yuhertiana, 2021).

Teori Motivasi

Motivasi adalah kekuatan pendorong yang menggerakkan seseorang untuk terlibat dalam berbagai aktivitas atau yang membangkitkan perilaku tertentu. Proses ini bermula dari keadaan fisiologis atau psikologis seseorang, menciptakan dorongan atau keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang berarti. Dengan kata lain, motivasi merupakan ukuran dari seberapa besar keinginan dan usaha yang dikeluarkan seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaan secara efisien. Lebih jauh, motivasi tidak hanya tentang keinginan untuk beraksi, tetapi juga tentang kesiapan seseorang untuk menginvestasikan usaha yang signifikan guna mencapai target organisasional. Hal ini terkait erat dengan bagaimana individu berusaha memenuhi kebutuhan pribadi mereka, yang pada gilirannya, mempengaruhi tingkat motivasi mereka (Putri, 2021).

Dengan demikian, motivasi bisa dilihat sebagai jembatan antara kebutuhan pribadi dan tujuan

organisasi, dimana keduanya saling mempengaruhi dan menguatkan.

Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran merupakan variasi estimasi terbaik sebuah organisasi dengan anggaran yang diajukan oleh bawahan. Bawahan cenderung menyusun anggaran dengan target yang relatif rendah, memudahkan pencapaian target tersebut. Ini dilakukan dengan kesadaran bahwa penilaian terhadap kinerja mereka sering kali bergantung pada seberapa sukses mereka dalam memenuhi anggaran tersebut (Subing & Agustina, 2023). Lebih lanjut, senjangan anggaran dapat dipahami sebagai proses dimana individu sengaja merancang anggaran dengan cara yang menguntungkan diri sendiri, yaitu dengan membesarkan estimasi biaya dan menurunkan proyeksi pendapatan (Dewi, 2021). Sementara tindakan ini dapat memberikan manfaat bagi manajer pada level yang lebih rendah, dengan memberikan mereka ruang lebih untuk mencapai target dengan mudah, hal ini seringkali menimbulkan kerugian bagi manajer senior yang mungkin tidak menyadari batasan yang disengaja ini. Dengan demikian, manajer junior seringkali menetapkan target anggaran yang lebih konservatif daripada potensi sebenarnya, sebagai strategi untuk memastikan kesuksesan mereka dalam mata manajer yang lebih tinggi posisinya (Felicia & Murniati, 2023).

Tujuan utama dari praktik ini adalah untuk menciptakan situasi dimana bawahan dapat menunjukkan kinerja yang optimal dengan risiko yang minim, namun ini menciptakan tantangan bagi organisasi dalam mencapai potensi penuhnya.

Indikator Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, seperti standar yang ditetapkan dalam anggaran, alokasi anggaran pada area tanggung jawab, pemantauan biaya pada wilayah tanggung jawab, ketergantungan pada wilayah tanggung jawab, dan perhatian terhadap pencapaian target anggaran (Rosmilasari & Hartiyah, 2021). Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran meliputi partisipasi dalam penyusunan anggaran, kemampuan individu, ketidaksetaraan informasi, dan ketidakpastian lingkungan (Guntur & Dharmadiaksa, 2019).

Studi ini dijalankan sebagai penelitian deskriptif dengan fokus pada pendekatan kuantitatif. Menurut definisi yang diberikan oleh Sugiyono, penelitian deskriptif dirancang untuk menggambarkan karakteristik variabel-variabel tertentu secara independen, tanpa membandingkan atau menguji hubungannya dengan variabel lain. Dalam hal ini, pendekatan kuantitatif digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis dari sejumlah sampel atau keseluruhan populasi yang diteliti (Jayusman & Shavab, 2020).

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memetakan dan memahami pandangan para akuntan mengenai dampak positif atau negatif dari praktik budgetary slack dalam penganggaran sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mengumpulkan data, penelitian ini mengandalkan penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Kuesioner tersebut disebarkan kepada berbagai responden yang meliputi akuntan yang berkecimpung dalam dunia pendidikan, akuntan yang praktik di lapangan, serta individu yang terlibat secara langsung dalam proses penyusunan anggaran.

Dalam memilih sampel untuk penelitian, teknik accidental sampling diadopsi. Sugiyono menjelaskan accidental sampling sebagai strategi pemilihan sampel yang berbasis pada pertemuan acak atau kebetulan dengan subjek yang dianggap cocok oleh peneliti sebagai sampel yang potensial (Istanti, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan Nilai Jenjang Interval (NJI), sebuah metode yang memfasilitasi penilaian tingkat persetujuan terhadap variabel tertentu melalui rentang interval. Skala ini mencakup opsi sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, yang memungkinkan peneliti untuk secara efektif mengevaluasi sikap responden terhadap isu yang diteliti. NJI khususnya bermanfaat untuk menilai kinerja dalam berbagai aspek. Nugraha, Asih, & Winarni (2020) menyarankan bahwa NJI dapat diaplikasikan untuk menentukan performa karyawan dengan menggunakan rumus tertentu yang akan dijelaskan lebih lanjut.

$$NJI = \frac{NILAI\ TERTINGGI - NILAI\ TERENDAH}{JUMLAH\ KRITERIA\ PERTANYAAN}$$

METODOLOGI PENELITIAN

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner terhadap 10 orang akuntan. Adapun sebaran data responden adalah sebagai berikut ini :

Tabel 1. Responden berdasarkan posisi/ jabatan

Posisi/Jabatan	Jumlah/Banyaknya
AR Accountant	1
Admin Biaya	1
Dosen	3
Business & Curriculum Developer	1
Humas	1
Marketing Funding	1
RM Dana	1
RM Funding & Transaction	1

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa responden pada kuesioner kami merupakan 1 responden sebagai AR Accountant, 1 responden sebagai admin biaya, 1 responden sebagai business dan curriculum developer, 3 responden sebagai dosen, 1 responden sebagai humas, 1 responden sebagai marketing funding, 1 responden sebagai RM Dana, dan 1 responden sebagai RM Funding & Transaction.

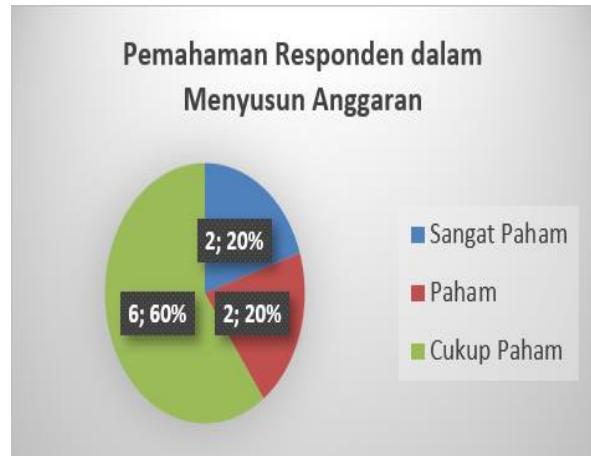


Gambar 2. Responden berdasarkan masa kerja

Gambar 2 menunjukkan grafik mengenai masa kerja dari berbagai profesi responden pada kuesioner kami. 1 responden memiliki masa kerja 11-15 tahun,

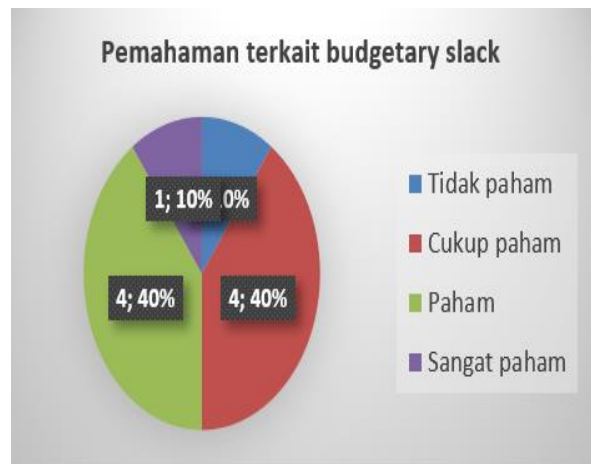
1 responden memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, 5 responden memiliki masa kerja 5-10 tahun, dan 3 responden memiliki masa kerja 0-4 tahun.

Peneliti melakukan analisis deskriptif mengenai persepsi budgetary slack dalam pandangan akuntan melalui kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Pertama-tama peneliti mengkonfirmasi bagaimana pemahaman responden terhadap penyusunan anggaran. Adapun hasil kuesioner adalah sebagai berikut ini.



Gambar 3

Gambar 3 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden dalam menyusun anggaran. Terdapat 2 responden menjawab sangat paham, 2 responden menjawab paham, dan 6 responden menjawab cukup paham.



Gambar 4

Gambar 4 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait budgetary slack. Terdapat 1 responden menjawab tidak paham, 4 responden menjawab cukup paham, 4 responden menjawab paham, dan 1 responden menjawab sangat paham.



Gambar 5

Gambar 5 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait anggaran merupakan target yang harus dicapai perusahaan sehingga menggambarkan produktifitas yang tinggi. Terdapat 7 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju.



Gambar 6

Gambar 6 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait anggaran memberikan tekanan bagi seluruh stakeholder perusahaan. Terdapat 9 responden menjawab setuju, dan 1 responden menjawab sangat setuju.



Gambar 7

Gambar 7 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait melakukan revisi anggaran adalah hal yang normal dan boleh dilakukan. Terdapat 7 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju.



Gambar 8

Gambar 8 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait memperkecil jumlah target/estimasi pendapatan perusahaan merupakan hal yang mungkin dilakukan dengan tujuan mempermudah pencapaian target. Terdapat 3 responden menjawab tidak setuju, 5 responden menjawab setuju, dan 2 responden menjawab sangat setuju.



Gambar 9

Gambar 9 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait memperkecil jumlah target/estimasi pendapatan perusahaan merupakan hal yang beretika untuk dilakukan oleh seluruh pihak yang menentukan anggaran. Terdapat 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 6 responden menjawab setuju, dan 1 responden menjawab sangat setuju.



Gambar 10

Gambar 10 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait memperbesar nilai estimasi pengeluaran/beban perusahaan merupakan hal yang mungkin dilakukan dengan tujuan mempermudah pencapaian target. Terdapat 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, dan 7 responden menjawab setuju.



Gambar 11

Gambar 11 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait memperbesar nilai estimasi pengeluaran/beban perusahaan merupakan hal yang beretika untuk dilakukan oleh seluruh pihak yang menentukan anggaran. Terdapat 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, dan 6 responden menjawab setuju.



Gambar 12

Gambar 12 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait anggaran berpotensi disusun berdasarkan kepentingan pribadi. Terdapat 2 responden menjawab tidak setuju, dan 8 responden menjawab setuju.



Gambar 13

Gambar 13 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait lingkungan dan budaya kerja dapat mempengaruhi potensi budgetary slack dalam penyusunan anggaran. Terdapat 1 responden menjawab tidak setuju, 7 orang menjawab setuju, dan 2 orang menjawab sangat setuju.



Gambar 14

Gambar 14 menunjukkan grafik mengenai pemahaman responden terkait keterlibatan banyak pihak dalam perusahaan (partisipasi anggaran) dapat mempengaruhi penyusunan anggaran. Terdapat 7 responden menjawab setuju, dan 3 responden menjawab sangat setuju.

Pembahasan

Peneliti melakukan analisis lebih jauh mengenai persepsi budgetary slack pada akuntan dengan menggunakan analisis Nilai Jenjang Interval. Adapun hasil NJI adalah sebagai berikut ini.

Tabel 2

Angka	Kategori	Skor NJI
4	Sangat Baik	42,5 - 45,0
3	Baik	40,0 - 42,4
2	Cukup Baik	37,5 - 39,9
1	Kurang Baik	35,0 - 37,4

$$\frac{45 - 35}{4} = 2,5$$

Rerata NJI tersebut adalah 40,2.

Jadi berdasarkan tabel 1 rerata skor **40,2** berada pada kategori **BAIK**. Artinya akuntan memahami budgetary slack.

Dari analisis menggunakan skala Nilai Jenjang Interval, terungkap bahwa para akuntan mengakui dan memahami fenomena budgetary slack. Mereka menilai bahwa budgetary slack adalah kemungkinan yang ada di setiap perusahaan dan menekankan bahwa hal tersebut seharusnya dihindari karena bisa berdampak negatif pada kesejahteraan perusahaan. Menurut pandangan akuntan, budgetary slack sering kali terjadi akibat adanya ketidakseimbangan informasi, dimana pelaksana anggaran bisa memanipulasi anggaran dengan cara menunjukkan bukti transaksi yang tidak sesuai untuk meningkatkan jumlah pengeluaran. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Salfadri, Nancy, & Yuskam (2023), yang menunjukkan bahwa adanya informasi yang tidak simetris meningkatkan risiko terciptanya senjangan anggaran. Ketidakseimbangan informasi ini menjadi faktor pemicu terjadinya perilaku negatif, dalam hal ini, penciptaan senjangan anggaran.

Akuntan berpendapat jika perusahaan dapat melakukan budgetary slack selagi hal tersebut menguntungkan bagi pihak tertentu, dan boleh dilakukan jika masih dalam batas wajar, tidak material dan mengedepankan kepentingan entitas bisnis. Perusahaan dapat menyusun anggaran yang proporsional dengan cara pihak manajemen serta pihakpihak yang lebih tau kondisi lapangan menyusun program kerja yang akan dilakukan selama tahun anggaran disertai dengan pertimbangan kondisi perusahaan dan ekonomi perusahaan saat ini. Perusahaan juga harus menjadikan pengalaman penganggaran tahun sebelumnya untuk meningkatkan proses perencanaan anggaran di masa mendatang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka riset ini menyimpulkan bahwa persepsi budgetary slack pada seorang akuntan berkategori baik, artinya akuntan berpendapat bahwa budgetary slack adalah tindakan yang tidak beretika dan sebaiknya tidak dilakukan pada suatu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Afdhal, A. M., Rahayu, A., & Ardi, D. A. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack Pada Skpd Kabupaten Soppeng. *Jurnal Ilmiah METANSI "Manajemen dan Akuntansi", Volume 4 Nomor 1*, 1-10.

Amri, N. F. (2023, Desember 9). *pengertian-anggaran-dan-proses-penyusunan-anggaran*. Retrieved Januari 29, 2024, from <https://www.e-akuntansi.com: https://www.e-akuntansi.com/pengertian-anggaran-dan-proses-penyusunan-anggaran/>

Charles, J., & Handoko, J. (2021). Pengaruh Reputasi Dan Tanggungjawab Personal Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi Bisnis Vol. 14 (No.2)*, 82-93.

Dewi, I. O. (2021). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Asimetri Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Pamekasan. *BISEI: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam, Volume 06, Nomor 01*, 38-49 .

Felicia, V. M., & Murniati, M. P. (2023). Gaya Kepemimpinan Memoderasi Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Senjangan Anggaran Dengan Karakteristik Organisasi Sebagai Variabel Anteseden. *Costing:Journal of Economic, Business and Accounting Volume 7 Nomor1*, 1721-1734.

Guntur, I. B., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Pengaruh Kapasitas Individu dan Asimetri Informasi pada Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.27.1*, 33-61.

Istanti, E. (2019). Pengaruh Harga, Promosi Dan Produk Terhadap Keputusan Pembelian Di Restoran Burger King Kawasan Surabaya Plaza Surabaya. *Ekonomika'45, 7(1)*, 16-22.

Jayusman, I., & Shavab, A. O. (2020). Studi Deskriptif Kuantitatif Tentang Aktivitas Belajar Mahasiswa Dengan Menggunakan Media Pembelajaran Edmodo Dalam Pembelajaran Sejarah. *Jurnal Artefak Vol.7 No.1*, 13-20.

Nugraha, M. A., Asih, E. W., & Winarni. (2020). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Source Scorecard (Hrs) Dan Total Quality Management (Tqm) Pada Cv.

- Sudirman. *Jurnal Rekavasi*, Vol. 8, No. 1, 1-6.
- Putri, A. M., Sari, D. P., & . (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Task Complexity Dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack (Studi Empiris Pada Opd Di Kota Pekanbaru). *Accountia Journal (Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)* Vol. 04, No.2, 154-168 .
- Putri, R. (2021). Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Bank Syariah. *Jurna Fidusia : Jurnal Ilmiah Keuangan Dan Perbankan*, Vol 4, No 1, 17-29.
- Rosmilasari, S., & Hartiyah, S. (2021). Pengaruh Kapasitas Individu, Asimetri Informasi, Dan Penekanan Anggaran Pada Budgetary Slack Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pedoman. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)* Vol. 2, No. 2, 253-262.
- Salfadri, Nancy, D., & Yuskam, P. R. (2023). Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Kesenjangan Anggaran Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Bupati Dharmasraya. *Jurnal Riset & Sains Ekonomi* , 1-14.
- Santosa, H. (2023). Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesenjangan Anggaran pada PT. Puri Suma Mandiri. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, Volume 2 No. 09, 1957-1968.
- Siswiraningtyas, A. N., & Yuhertiana, I. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.14, No.1, 113-122.
- Siswiraningtyas, A. N., & Yuhertiana, I. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.14, No.1., 113 - 122.
- Subing, M. D., & Agustina, Y. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Politik Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung). *Management Studies and Entrepreneurship Journal* Vol 4, 3590-3605.
- Sukmasari, D., Agustina, Y., & BR, A. D. (2023). Mengapa Akuntan Tidak Berbohong? Studi Eksperimen Pada Perilaku Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 23(02), 1-11.
- Tandaju, C., Saerang, D., & Affandi, D. (2022). Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)* Vol. 5 No. 2, 423 - 432.
- Tempoh, R., Karamoy, H., & Pinatik, S. (2021). Analisis Penggunaan Anggaran Biaya Administrasi Umum Terhadap Peningkatan Kinerja Supervisor Pada Pt. Pln (Persero) Up2b Sistem Minahasa. *Jurnal EMBA* Vol. 9 No. 3, 1753 - 1761.
- W, D. E., Ketty, V., & Venelli, V. d. (2022). Pengaruh Faktor Independensi, Pengalaman, Tekanan Anggaran Waktu Dan Biaya Audit Terhadap Kualitas Audit. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*; Vol. 14, No. 1, 1-10.