

---

## **Pengaruh *Budget Participation*, Asimetri Informasi dan *Budget Emphasis* terhadap *Budget Slack* pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.**

---

**Andi Audy Noor Alifah\***

STIE Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia  
andi.20201211058@ibs.ac.id

**Dikdik Saleh Sadikin**

STIE Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia  
dikdik.sadikin@ibs.ac.id

**Raden Bambang Budhijana**

STIE Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia  
r.bambang.budhijana@ibs.ac.id

### **Abstract**

*This research aims to determine the influence of Budget Participation, Information Asymmetry and budget emphasis on budget slack at PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. The independent variables in this research are Budget Participation, Information Asymmetry and budget emphasis. Meanwhile, the dependent variable is budget slack. The analysis technique for this research uses the PLS or Partial Least Square SmartPLS 4 method. The data collection technique uses a Google Form questionnaire to collect the required information. The results of the number of respondents were 73 employees of PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. The results of the analysis show that Budget Participation has a positive effect on budget slack, information asymmetry has no effect on budget slack, Budget emphasis has no effect on budget slack.*

### **Keywords**

*budget participation, information asymmetry, budget emphasis, budget slack*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Budget Participation*, Asimetri informasi dan *budget emphasis* terhadap *budget slack* pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Variabel independen pada penelitian ini *Budget Participation*, Asimetri informasi dan *Budget emphasis*. Sedangkan variabel dependen ini adalah *budget slack*. Teknik analisis penelitian ini menggunakan metode PLS atau *Partial Least Square SmartPLS 4*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner google form untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan. Hasil jumlah responden sebesar 73 karyawan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Budget Participation* berpengaruh positif terhadap *Budget slack*, asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budget slack*, *Budget emphasis* tidak berpengaruh terhadap *budget slack*.

### **Kata Kunci**

*budget participation, asimetri informasi, budget emphasis, budget slack*

---

\*) Corresponding Author

**Pendahuluan**

Perusahaan harus memiliki strategi untuk mengendalikan sumber daya yang dimilikinya. Dalam operasional perusahaan, sistem pengendalian manajemen digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien. Perencanaan yang tepat diperlukan untuk mengatur sumber daya secara efektif dan efisien. Hal ini akan memungkinkan seluruh rencana program kerja Perusahaan berjalan lancar dan mencapai tujuan. Perencanaan tersebut diimplementasikan dalam bentuk anggaran.

Anggaran adalah komponen penting dari proses perencanaan dan pengendalian (Dewi & Trisnawati, 2021). Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan untuk merencanakan dan memastikan bahwa berbagai aktivitas suatu Perusahaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Anggaran bukan hanya sekedar sebuah rancangan keuangan yang menetapkan biaya dan keuntungan perusahaan, melainkan juga sebuah alat manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran, penting untuk memperhatikan berbagai pihak yang terlibat dalam proses tersebut. Pihak-pihak yang dimaksud disini mencakup pihak *principal* (atasan) dan *agent* (bawahan), yang biasa dikenal sebagai partisipasi anggaran. Tidak dapat disangkal bahwa proses penganggaran terjadi dalam konteks interaksi manusia dan beberapa faktor yang terkait dengan perilaku manusia juga turut berperan dalam proses tersebut. Terkadang, terdapat perbedaan antara keinginan atasan dan bawahan yang dapat mengakibatkan konflik diantara mereka. Bawahan mungkin terdapat kecenderungan untuk memberikan informasi yang tidak objektif agar mencapai anggaran dengan lebih mudah dan mendapatkan imbalan berdasarkan pencapaian target anggaran. Kondisi ini secara jelas dapat mengakibatkan terjadinya *Budgetary Slack*.

*Budgetary Slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dan jumlah anggaran yang diperkirakan oleh perusahaan (Ginting, 2018). Dalam hal ini, estimasi yang dimaksud adalah anggaran yang benar-benar terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa *Budgetary Slack* terjadi. Pertama *Budgetary Slack* membuat kinerja terlihat lebih baik di mata atasan jika tujuan anggaran tercapai.

Fenomena *Budgetary Slack* dalam dunia nyata sering terjadi dan menimbulkan masalah serta kerugian yang besar terhadap perusahaan. Salah satu contohnya ialah tentang masalah terkait penyusunan anggaran tahun 2020 sampai 2022 pada PT Wijaya Karya Tbk. PT Wijaya Karya Tbk merupakan salah satu badan usaha milik negara yang dalam kurun waktu 2020-2022 menunjukkan penurunan kinerja dan berkontribusi kurang baik. Penurunan kinerja PT Wijaya Karya Tbk dapat dilihat dari tabel 1.

Tabel 1. menunjukkan ketidaksesuaian dalam penyerapan anggaran PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Realisasi anggaran dalam hal ini kurang optimal, yang meningkatkan kemungkinan tidak mencapai target yang ditetapkan. Data menunjukkan bahwa meskipun anggaran setiap tahun yang direncanakan selalu meningkat, realisasi anggaran seringkali tidak sebanding. Akibatnya, perencanaan anggaran untuk tahun-tahun berikutnya tidak memperhitungkan realisasi anggaran tahun sebelumnya.

**Tabel 1. Anggaran dan Realisasi Pendapatan PT Wijaya Karya Tbk Tahun 2020 – 2022**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1	2020	16.929.622	16.536.382	-393.240	98%
2	2021	23.742.091	17.809.718	-5.932.373	75%
3	2022	32.393.187	21.480.792	-10.912.395	66%

Sumber : data dari PT Wijaya Karya Tbk (2023)

*Budgetary Slack* dapat disebabkan oleh kurangnya perhatian pada proses kesepakatan anggaran, pembuatan keputusan dalam penyusunan anggaran, kepemimpinan yang tidak selektif atau tidak efektif dan kurangnya komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran yang tidak cukup akan menjadi alat yang tidak efektif untuk menilai kinerja manajer tingkat bawah karena anggaran tersebut tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer tersebut. Selain itu, kekurangan anggaran akan berdampak pada penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya.

Faktor-faktor terjadinya *Budgetary Slack* adalah partisipasi anggaran. Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak yang berdampak pada mereka yang membuatnya. Partisipasi memberi dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kerjasama diantara karyawan. Oleh karena itu, tingkat partisipasi atau keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan bergantung pada keputusan yang dibuat oleh manajemen perusahaan (Ginting, 2018). Untuk mengurangi *Budgetary Slack*, anggaran harus disusun secara proporsional atau sesuai dengan rencana dan strategi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya faktor terjadinya *Budgetary Slack* yaitu adanya Asimetri Informasi. Asimetri Informasi terjadi ketika seorang pemimpin tidak memiliki informasi yang cukup tentang bawahannya ataupun sebaliknya. Jika seorang atasan memiliki lebih banyak informasi daripada bawahan, maka akan meminta lebih banyak dari bawahan untuk mencapai target anggaran, yang kemungkinan besar akan sulit dicapai oleh bawahan jika mereka memiliki lebih banyak informasi. Namun karena informasi bawahan memiliki informasi yang lebih baik daripada atasan, maka bawahan memiliki kesempatan untuk memanfaatkan partisipasi dalam penganggaran dengan menyampaikan informasi yang bias dari informasi pribadi. Hal ini dapat membuat anggaran lebih mudah dicapai dan menyebabkan terjadinya *budget slack*. Selain itu, bawahan juga dapat menyembunyikan beberapa informasi pribadi yang dapat memengaruhi anggaran. Semakin tinggi asimetri informasi, semakin besar kemungkinan terjadinya *budget slack*.

Selain itu *Budget Emphasis* juga merupakan faktor terjadinya *Budgetary Slack*. *Budget Emphasis* adalah tekanan dari atasan kepada bawahan agar anggaran dapat tercapai dengan sanksi jika anggaran tidak tercapai dan mendapat *award* jika anggaran dapat tercapai. *Budget Emphasis* seperti itu akan mendorong bawahan untuk membuat celah untuk meningkatkan kompensasi dan menghindari sanksi.

PT Wijaya Karya Tbk menerapkan anggaran untuk meningkatkan efisiensi dalam menjalankan aktivitas operasi Perusahaan dengan mengurangi beban dan meningkatkan pendapatan. Tujuan dari penerapan anggaran ini adalah agar atasan dapat meminta bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik, yang akan menghasilkan sanksi jika anggaran kurang dari target dan kompensasi jika anggaran melebihi target.

Penelitian ini memakai jurnal dari (Sabirin, 2021) yang berjudul “*The Effect Of Participation Budgeting, Information Asymetricity On The Slack Budget and Their Impact On Company Performance Level*”. Namun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu : penelitian ini menggunakan Perusahaan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan PT Angkasa Pura II (Persero), serta variabel yang digunakan pun berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel “Kinerja Perusahaan”, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel “*Budget Emphasis*”.

## Landasan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

### *Agency Theory*

*Grand Theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Agency. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara agen dengan principal. Menurut teori *agency*, konflik kepentingan antara agen dan principal muncul saat kedua belah pihak berusaha untuk mencapai dan mempertahankan tingkat kemakmuran yang diinginkan. Pihak agen memiliki informasi keuangan yang lebih banyak daripada *principal*, sedangkan *principal* memanfaatkan kepentingan pribadi mereka. Dengan adanya teori keagenan, pemahaman mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan selisih anggaran dapat ditingkatkan, meskipun hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan ketidak konsistenan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan alternatif untuk mengeksplorasi hubungan antara kedua variabel tersebut. Pendekatan ini dapat mencakup penggunaan model keagenan (seperti yang telah dibahas

sebelumnya) atau mempertimbangkan berbagai faktor kontinjensi sebagai prediktor senjangan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2015).

### ***Budgetary Slack***

*Budget slack* adalah sumber daya yang berlebihan di luar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran (Atkinson et al., 1995). *Budgetary Slack* adalah praktik meremehkan pendapatan yang dianggarkan atau melebih-lebihkan biaya yang dianggarkan agar target yang dianggarkan lebih mudah dicapai (Datar & Rajan, 2018). *Budgetary Slack* memberikan manajer lindung nilai terhadap keadaan yang tidak terduga yang merugikan. Namun, *Budgetary Slack* juga menyesatkan manajer tentang potensi laba Perusahaan yang sebenarnya, yang menyebabkan perencanaan dan alokasi sumber daya yang tidak efisien dan koordinasi kegiatan yang buruk di berbagai bagian Perusahaan.

### **Asimetri Informasi**

Asimetri informasi adalah ketidak seimbangan informasi antara mereka yang memiliki akses dan keuntungan dari informasi dengan mereka yang tidak memiliki akses yang sama terhadap informasi tersebut. Kondisi ini dapat timbul karena terpisahnya peran antara kepemilikan dan pengelolaan informasi (Agustini et al., 2019). Secara faktual, agen memiliki informasi lebih mendalam daripada principal. Agen memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tanggung jawab dalam bidang yang mereka kelola, sehingga memahami lebih baik mengenai biaya yang harus dibayar. Maka, agen akan menyusun anggaran dengan target yang lebih memungkinkan untuk tercapai.

### ***Budget Emphasis***

Sebagai alat perencanaan, anggaran memiliki peran dalam merencanakan aktivitas berbagai pusat pertanggungjawaban untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan. Anggaran juga dapat berperan sebagai alat pengendalian apabila digunakan sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban. Jika anggaran merupakan faktor paling utama dalam menilai kinerja bawahan dalam sebuah Perusahaan, hal ini disebut sebagai *budget emphasis*. *Budget Emphasis* adalah dorongan atau desakan dari pihak yang memberikan wewenang kepada pelaksana untuk menjalankan anggaran yang telah disiapkan sebelumnya (Pramudiati & Erlinawati, 2021). Pengukuran kinerja yang didasarkan pada anggaran membuat bawahan berusaha menghasilkan perbedaan yang menguntungkan dengan menurunkan penghasilan dan menurunkan biaya saat anggaran disusun.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh *Budgetary Participation* terhadap *Budgetary Slack***

Anggaran adalah instrument krusial yang digunakan Perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas mereka. Ketika Perusahaan menghadapi masalah yang semakin kompleks, penting bagi mereka untuk melaksanakan kegiatan berdasarkan perencanaan yang terperinci. Kemampuan manajer dalam menetapkan anggaran sering kali mengakibatkan adanya *slack*. Hasil penelitian yang dilakukan (Zulaika, 2022) dan (Nurhayati et al., 2022) menyatakan bahwa *budget participation* berpengaruh negatif terhadap *budget slack*. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka *budget slack* semakin rendah. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Budgetary participation* berpengaruh negatif terhadap *Budgetary Slack*

#### **Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack***

Menurut (Supriyono, 2018) asimetri informasi adalah kondisi suatu pihak memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan pihak lainnya. Atasan mungkin memiliki akses yang lebih terhadap informasi yang lebih luas dibandingkan bawahannya sehingga atasan memiliki informasi yang lebih baik. Namun, mungkin terjadi sebaliknya, bawahan lebih menguasai informasi mengenai unit nya dibandingkan atasannya. Jika kemungkinan yang pertama terjadi, akan ada tekanan atau dorongan yang lebih besar dari atasan kepada bawahan untuk mencapai target anggaran yang dianggap terlalu tinggi oleh bawahan. Namun, jika kemungkinan kedua terjadi, bawahan cenderung menyatakan target yang lebih rendah daripada yang sebenarnya dapat dicapai. Asimetri informasi yang terjadi antara atasan dan bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran dapat menghasilkan *budget slack*. Kinerja dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran menjadi motivasi bawahan untuk melakukan asimetri informasi untuk memudahkan dalam

pencapaian anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pramudiati & Erlinawati, 2021) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*. Penelitian ini menyatakan bahwa adanya asimetri informasi menyebabkan semakin meningkatnya *Budgetary Slack*. Hal tersebut dikarenakan bawahan memiliki informasi yang lebih banyak dan tepat mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya dibandingkan dengan atasan. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut

H<sub>2</sub>: Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*

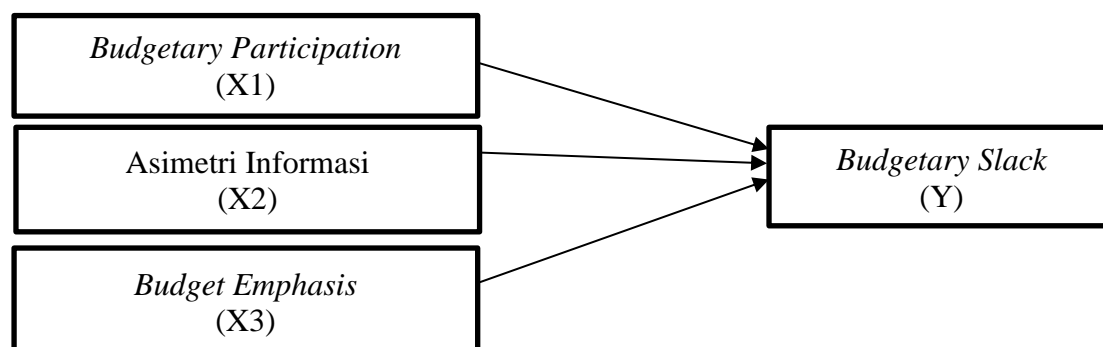
### **Pengaruh Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack**

Budget Emphasis meminta atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran dengan benar. Jika anggaran kurang dari target, atasan akan diberi sanksi dan akan diberi kompensasi jika mampu melebihi target. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk menilai kinerja. Berhasil atau tidaknya target anggaran ditentukan oleh penilaian kinerja seseorang. Adanya suatu reward jika perencanaan target anggaran tercapai dan sanksi apabila perencanaan anggaran tidak tercapai. Budget Emphasis seperti itu akan mendorong bawahan untuk menciptakan slack untuk meningkatkan kompensasi dan menghindari sanksi. Budget Emphasis merupakan desakan dari atasan pada bawahan untuk menerapkan anggaran yang telah dibuat dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wibawa Putri & Dwija Putri, 2019) dan (Pramudiati & Erlinawati, 2021) menunjukkan bahwa *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*. Penelitian ini menunjukkan semakin tinggi *budget emphasis* yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan maka *budget slack* akan meningkat. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: *Budget Emphasis* berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *budget participation*, asimetri informasi dan *budget emphasis*. Subjek Penelitian adalah seluruh karyawan pada PT Wijaya Karya Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi terkait variabel penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis PLS. Data yang diperoleh akan dihitung menggunakan SmartPLS 4.0. Dalam model PLS SEM terdiri dari dua model yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Teknik SEM adalah 15variab yang umum dengan mencakup variasi tertentu yang digunakan dalam menganalisis kasus-kasus tertentu. Metode pada SEM menggabungkan analisis 15variab dan analisis regresi dengan tujuan menguji hubungan antar variable dalam model, dengan indikator atau hubungan antar konstruktif.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

**Operasionalisasi Variabel**

**Tabel 2. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		<b>Variabel Dependen</b>	
<i>Budget slack</i>	<i>Budget slack</i> adalah kelebihan sumber daya yang melebihi kebutuhan yang sebenarnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar yang digunakan didalam anggaran mendorong produktivitas yang tinggi di wilayah tanggung jawab saya.</li> <li>2. Anggaran untuk departemen saya dapat saya pastikan dapat terlaksana.</li> <li>3. Karena adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, saya harus memonitor setiap pengeluaran-pengeluaran yang menjadi wewenang saya.</li> <li>4. Anggaran yang menjadi tanggung jawab tidak begitu tinggi tuntutan nya.</li> <li>5. Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi.</li> <li>6. Sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat mudah untuk dicapai atau direalisasi.</li> </ol> <p>(Sumber :Dunk,1993)</p>	Skala Likert 1-5
		<b>Variabel Independen</b>	
<i>Budget Participation</i>	<i>Budget Participation</i> yaitu proses pengambilan Keputusan bersama dimana semua pihak menyetujui tingkat dimana anggaran harus ditetapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.</li> <li>2. Kelogisan dalam merevisi anggaran.</li> <li>3. Kerelaan dalam memberikan pendapat.</li> <li>4. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran.</li> <li>5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran.</li> <li>6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun.</li> </ol> <p>(Sumber : Milani, 1975)</p>	Skala Likert 1-5
Asimetri Informasi	Asimetri informasi adalah ketidak seimbangan informasi antara mereka yang memiliki akses dan keuntungan dari informasi dengan mereka yang tidak memiliki akses yang sama terhadap informasi tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bawahan memiliki informasi anggaran lebih banyak dari atasan.</li> <li>2. Pihak internal lebih mengetahui input-ouput anggaran yang menjadi tanggung jawab nya.</li> <li>3. Bawahan dapat lebih baik memperkirakan kinerja potensial dari pada atasan.</li> <li>4. Untuk mencapai tujuan bawahan lebih mengetahui bagaimana caranya penyusunan anggaran daripada atasan.</li> <li>5. Pihak internal mampu menilai resiko yang mungkin terjadi pada operasionalnya.</li> <li>6. Pihak intenal mengetahui tanggung jawabnya dalam memenuhi pencapaian target yang telah ditetapkan.</li> </ol> <p>(Sumber : Dunk, 1993)</p>	Skala Likert 1-5
<i>Budget Emphasis</i>	<i>Budget Emphasis</i> adalah dorongan atau desakan dari pihak yang memberikan wewenang kepada pelaksana untuk menjalankan anggaran yang telah disiapkan sebelumnya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran sebagai alat pengendali (pengawasan) kinerja.</li> <li>2. Anggaran sebagai tolok ukur kinerja.</li> <li>3. Anggaran yang diterapkan menuntut kinerja untuk mencapai target anggaran.</li> <li>4. Anggaran yang ditetapkan meningkatkan kinerja.</li> <li>5. Bawahan mendapatkan reward dari atasan ketika target anggaran tercapai.</li> <li>6. Terdapat kompensasi ketika target anggaran tercapai.</li> </ol> <p>(Sumber : Anggasta &amp; Murtini, 2014)</p>	Skala Likert 1-5

**Tabel 3. Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	49	65,8%
Perempuan	24	34,2%
Total	73	100%

**Tabel 4. Usia Responden**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30 Tahun	32	42,5%
31-40 Tahun	21	30,1%
41-tahun Keatas	20	27,4%
Total	73	100%

**Tabel 5. Pengalaman Kerja Responden**

Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Persentase
<5 Tahun	26	35,6%
5-10 Tahun	34	46,6%
>10 Tahun	13	17,8%
Total	73	100%

**Tabel 6. Pendidikan Responden**

Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Persentase
SLTA/Sederajat	1	1,4%
D1	0	0%
D2	0	0%
D3	0	0%
S1	53	72,6%
S2	19	26%
Total	73	100%

## Hasil dan Pembahasan

### Objek Penelitian

Objek penelitian ini karyawan pada PT Wijaya Karya Tbk. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 73 responden. Pengumpulan data dengan menggunakan *google form*. Gambaran responden pada penelitian ini dapat adalah jenis kelamin, usia, pengalaman kerja, pendidikan responden.

### Biodata Responden

#### Jenis Kelamin Responden

Dalam tabel 3, nampak bahwa 65,8% atau berjumlah 49 dari total responden adalah laki-laki., sedangkan 34,2% atau berjumlah 24 adalah perempuan. Persentase yang lebih tinggi pada laki-laki menunjukkan bahwa penelitian ini lebih banyak melibatkan suara laki-laki, yang memberikan perspektif yang berbeda dalam analisis.

#### Usia Responden

Dalam tabel 4 nampak bahwa 42,5% atau berjumlah 32 dari total responden berusia 20-30 tahun, yang mencerminkan dominasi kelompok usia muda dalam penelitian ini. Sementara itu, 30,1% atau berjumlah 21 responden berada dalam rentang usia 31-40 tahun, menunjukkan adanya kelompok usia dewasa awal.



Terakhir, 27,4% atau berjumlah 20 responden berusia 41 – tahun keatas yang menunjukkan bahwa terdapat kelompok usia yang lebih tua, meskipun jumlahnya hampir seimbang dengan kelompok dewasa awal. Hal ini menggambarkan keragaman usia dalam sampel penelitian yang diambil peneliti.

### Pengalaman Kerja

Dalam tabel 5 nampak bahwa 35,6% atau berjumlah 26 responden memiliki pengalaman kerja selama kurang dari 5 tahun, 46,6% atau berjumlah 34 selama 5-10 tahun dan 17,8% atau berjumlah 13 memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Dalam gambar diagram ini menunjukkan pengalaman kerja masing-masing responden memberikan Gambaran yang jelas tentang latar belakang professional mereka

### Pendidikan

Dalam tabel 6 nampak bahwa 72,6% atau berjumlah 53 responden memiliki latar belakang Pendidikan Sarjana (S1), 26% berjumlah 19 responden memiliki latar belakang Pendidikan Magister (S2) dan 1,4% berjumlah 1 responden memiliki latar belakang Pendidikan SLTA / Sederajat. Yang dapat di visualisasikan dalam diagram lingkaran untuk menggambarkan proporsi masing-masing kategori Pendidikan latar belakang akademis para responden.

### Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif untuk menunjukkan data seperti nilai maximum, nilai minimum, nilai mean, nilai median dan standar deviasi dari tiap variabel. Hasil analisis statistik deskriptif berdasarkan pengolahan data menggunakan SMART PLS.

**Tabel 7. Statistik Deskriptif**

Name	No	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
BP1	1	MET	0	3.973	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.020	0.710	-1.051	0.000
BP2	2	MET	0	4.288	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.749	0.718	-0.935	0.000
BP3	3	MET	0	3.973	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.891	2.250	-1.251	0.000
BP4	4	MET	0	4.068	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.941	1.804	-1.247	0.000
BP5	5	MET	0	4.479	5.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.846	6.773	-2.362	0.000
BP6	6	MET	0	4.315	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.774	3.904	-1.527	0.000
AI1	7	MET	0	3.877	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.033	0.293	-0.889	0.000
AI2	8	MET	0	4.137	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.926	1.099	-1.125	0.000
AI3	9	MET	0	3.849	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.068	0.205	-0.792	0.000
AI4	10	MET	0	3.973	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.059	0.782	-1.073	0.000
AI5	11	MET	0	4.082	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.156	0.784	-1.251	0.000
AI6	12	MET	0	4.000	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.147	0.437	-1.057	0.000
BE1	13	MET	0	4.425	5.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.875	2.364	-1.583	0.000
BE2	14	MET	0	4.521	5.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.664	1.834	-1.365	0.000
BE3	15	MET	0	4.521	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.526	-1.248	-0.372	0.000
BE4	16	MET	0	4.397	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.591	-0.658	-0.403	0.000
BE5	17	MET	0	4.493	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.552	-0.852	-0.471	0.000
BE6	18	MET	0	4.575	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.571	-0.005	-0.978	0.000
BS1	19	MET	0	4.260	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.663	6.638	-1.505	0.000
BS2	20	MET	0	4.397	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.677	7.079	-1.778	0.000
BS3	21	MET	0	4.329	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.663	7.147	-1.643	0.000
BS4	22	MET	0	3.712	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.298	-0.621	-0.750	0.000
BS5	23	MET	0	3.644	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.297	-0.917	-0.575	0.000
BS6	24	MET	0	3.918	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.856	0.653	-0.641	0.000

Keterangan

- BP = Budget Participation
- AI = Asimetri Informasi
- BE = Budget Emphasis
- BS = Budget slack



Berdasarkan tabel 7, menunjukkan nilai terendah dari *Budget Participation* sebesar 1 dan nilai tertinggi sebesar 5. Hasil nilai statistik deskriptif dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) untuk *budget participation* lebih rendah dari nilai median yang dapat disimpulkan bahwa data dari *budget participation* tergolong rendah. Selanjutnya, standar deviasi dari *budget participation* lebih rendah dari *mean*. Hal tersebut menunjukkan bahwa variasi data yang rendah dari rendah dari pengukuran *budget participation*.

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan nilai terendah dari Asimetri Informasi sebesar 1 dan nilai tertinggi sebesar 5. Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) untuk Asimetri Informasi lebih rendah dari nilai median yang dapat disimpulkan bahwa data dari asimetri informasi tergolong rendah. Selanjutnya, standar deviasi dari Asimetri Informasi lebih rendah dari nilai *mean*. Hal ini menunjukkan bahwa variasi data yang rendah dari pengukuran Asimetri Informasi.

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan nilai terendah dari *Budget Emphasis* sebesar 1 dan nilai tertinggi sebesar 5. Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) untuk *Budget Emphasis* lebih rendah dari median yang dapat disimpulkan bahwa data dari *Budget Emphasis* tergolong rendah. Selanjutnya standar deviasi dari *Budget Emphasis* lebih rendah dari *mean*. Hal ini menunjukkan variasi data yang rendah dari pengukuran *Budget Emphasis*.

## Analisis dan Pembahasan

### Analisis

Data diolah dan didapatkan melalui kuesioner, sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampling sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel berjumlah 73 responden yang menggunakan skala likert. Teknik dan pengolahan dan analisis data menggunakan model pengukuran atau outer model dan model struktural atau inner model.

### Convergent Validity

**Tabel 8. Hasil Outer Loadings**

Variabel	Indikator	Outer Loadings	AVE	Kriteria
<i>Budget Participation</i>	BP1	0.831	0.648	Valid
	BP2	0.748		Valid
	BP3	0.770		Valid
	BP4	0.867		Valid
	BP5	0.785		Valid
	BP6	0.822		Valid
Asimetri Informasi	AI1	0.883	0.799	Valid
	AI2	0.729		Valid
	AI3	0.946		Valid
	AI4	0.931		Valid
	AI5	0.928		Valid
	AI6	0.928		Valid
<i>Budget Emphasis</i>	BE1	0.707	0.574	Valid
	BE2	0.780		Valid
	BE3	0.805		Valid
	BE4	0.796		Valid
	BE5	0.740		Valid
	BE6	0.711		Valid
<i>Budget slack</i>	BS1	0.916	0.725	Valid
	BS2	0.919		Valid
	BS3	0.923		Valid
	BS4	0.788		Valid
	BS5	0.794		Valid
	BS6	0.752		Valid

Dalam tabel 8, pengujian untuk validitas konvergen dapat dievaluasi 73 karyawan PT Wijaya Karya Tbk. menggunakan rata-rata varians diekstraksi (AVE), factor pemuatan, atau pemuatan luar. Ketika nilai *outer loadings* >0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* >0,50 hingga 0,6 maka suatu indikator dapat dikatakan mencapai validitas yang tinggi. Jika masih ditemukan indikator yang tidak valid bisa membuang indikator yang tidak valid tersebut atau tidak mengikat sertakan indikator pada uji selanjutnya.

***Dicriminant Validity***

Berdasarkan tabel 9 nilai *cross loadings* tersebut menunjukkan adanya *discriminant validity* yang lebih naik dikarenakan nilai korelasi terhadap konstruk tertentu nilai lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar indikator dengan konstruk lainnya.

***Construct Reliability***

Berdasarkan tabel 10 semua variabel dalam penelitian ini *reliable* karena memiliki *composite reliability* di atas 0,70.

**Tabel 9. Hasil Cross Loadings**

<b>Indikator</b>	<b><i>Budget Participation</i></b>	<b>Asimetri Informasi</b>	<b><i>Budget Emphasis</i></b>	<b><i>Budget Slack</i></b>
BP1	0.831			
BP2	0.748			
BP3	0.770			
BP4	0.867			
BP5	0.785			
BP6	0.822			
AI1		0.883		
AI2		0.729		
AI3		0.946		
AI4		0.931		
AI5		0.928		
AI6		0.928		
BE1			0.707	
BE2			0.780	
BE3			0.805	
BE4			0.796	
BE5			0.740	
BE6			0.711	
BS1				0.916
BS2				0.919
BS3				0.923
BS4				0.788
BS5				0.794
BS6				0.752

**Tabel 10. Hasil Construct Realibility**

<b>Indikator</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Kriteria</b>
<i>Budget Participation</i>	0.897	0.891	<i>Reliable</i>
<b>Asimetri Informasi</b>	0.997	0.951	<i>Reliable</i>
<i>Budget Emphasis</i>	0.911	0.857	<i>Reliable</i>
<i>Budget slack</i>	0.975	0.925	<i>Reliable</i>

**Tabel 11. Hasil R-Square dan R-Square Adjusted**

Indikator	R-Square	R-Square Adjusted	Kriteria
<i>Budget slack</i>	0.308	0.278	Moderat

**Tabel 12. Hasil Path Coefficient**

	Original Sample	Standard Deviation	P- Values	T- Statistik	Keterangan
<i>Budget Participation</i> > <i>Budget slack</i>	0.572	0.202	0.005	2.827	<i>Budget Participation</i> berpengaruh positif terhadap <i>budget slack</i>
Asimetri Informasi > <i>Budget slack</i>	-0.203	0.182	0.265	1.114	Asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap <i>budget slack</i> .
<i>Budget Emphasis</i> > <i>Budget slack</i>	0.168	0.200	0.402	0.838	<i>Budget Emphasis</i> tidak berpengaruh terhadap <i>budget slack</i> .

### Evaluasi Model Structural / Inner Model

Dari tabel 11 hasil *R-square* dan *R-square Adjusted* ditemukan bahwa ini nilai tersebut Moderat. Berdasarkan tabel *R-square* sebesar 0.308 yang berarti 30,8% variasi dari *Budget slack* telah terwakili oleh variabel *Budget Participation*, Asimetri Informasi dan *Budget Emphasis*. Dimana sisanya 69,2% diwakili oleh variabel lain diluar model penelitian.

### Path Coefficient

Dari table 12, untuk menguji H1 mendapatkan hasil yang reliable dengan keterangan Didukung oleh Data (data diterima). Dikarenakan P-Values tidak melebihi batas ketentuan nilai yaitu <0,05 yang berarti bahwa adanya pengaruh signifikan pada *Budget Participation* terhadap *Budget slack* dan juga nilai T-Statistik yang dijelaskan akan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistik nya  $\geq$  t-tabel (n-1) (46-1 = 45) -> 2,0129.

Tidak terjadinya tidak reliable terhadap data Asimetri Informasi terhadap *Budget slack* dengan keterangan H2 Tidak Didukung oleh Data (data tidak diterima). Dikarenakan P-Values melebihi batas ketentuan nilai yaitu <0,05 yang berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan pada Asimetri Informasi terhadap *Budget slack* dan nilai T-Statistik yang dihasilkan kurang dari ketentuan nilai, dijelaskan bahwa T-Statistik akan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistiknya  $\geq$  t-tabel (n-1) (46 - 1 = 45) -> 2,0129.

Untuk H3 mendapatkan hasil yang tidak reliable dengan keterangan Tidak Didukung oleh Data (data tidak diterima). Dikarenakan P-Values melebihi batas nilai yaitu <0,05 yang berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan pada *Budget Emphasis* terhadap *Budget slack* dan nilai T-Statistik yang dihasilkan kurang dari ketentuan nilai, dijelaskan bahwa T-Statistik akan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistiknya  $\geq$  t-tabel (n-1) (46 - 1 = 45) -> 2,0129.

### Pembahasan

#### Pengaruh *Budget Participation* terhadap *Budget slack*

Pada Path Coefficient, memiliki keterangan H1 Didukung oleh Data (H1 diterima), dapat dilihat bahwa data nilai pada t-statistik diatas 1,96 yaitu sebesar 2.827 dan nilai p-value 0.005 < 0.05. Nilai original sampel sebesar 0.572 yang menunjukkan arah positif antara budget oarticipation terhadap *Budget slack*. Dalam hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budget participation berpengaruh positif signifikan terhadap *budget slack*.

Budget participation mendapatkan hasil yang reliable dengan keterangan didukung oleh data (data diterima).

Dikarenakan P-Values tidak melebihi batas ketentuan nilai yaitu  $<0,05$  yang berarti bahwa adanya pengaruh signifikan pada budget participation terhadap *budget slack* dan juga nilai T-Statistik yang dijelaskan akan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistik nya  $\geq t$ -tabel  $(n-1)$   $(46-1 = 45) \rightarrow 2,0129$ . Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budget participation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budget slack* sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung oleh data dan H1 ditolak.

Penelitian ini sejalan dengan yang dihasilkan oleh Aditia & Nasution (2020), Mutia Putri & Bayu Putra (2022), Zulaika (2022), Wiyastuti et al. (2021) dan Kepramareni et al. (2019), yang menemukan bahwa *budget participation* berpengaruh positif terhadap *budget slack*. Semakin tinggi tingkat *budget participation* maka *budget slack* yang terjadi juga semakin meningkat. Bawahan akan berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah tercapai dan menurunkan resiko yang mungkin terjadi di masa mendatang dengan cara memberikan informasi bias kepada atasan yang mengakibatkan minimnya informasi yang diperoleh atasan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tingginya *budget participation* dalam proses penganggaran meningkatkan peluang bagi bawahan untuk menerapkan *budget slack*, begitupun sebaliknya.

### **Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Budget slack**

Pada Path Coefficient, tampak bahwa nilai T-Statistik bernilai dibawah 1,96 yaitu sebesar 1.114 dengan nilai P-Value sebesar  $0.265 > 0,05$  dan nilai path coefficient sebesar  $-0.203$ . Dapat disimpulkan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budget slack*.

Asimetri informasi mendapatkan hasil yang reliable dengan keterangan tidak didukung oleh data (data tidak diterima). Dikarenakan p-value melebihi batas ketentuan nilai yaitu  $<0,05$  yang berarti bahwa tidak adanya pengaruh pada asimetri informasi terhadap *budget slack* dan juga nilai T-Statistik yang dijelaskan akan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistiknya  $\geq t$ -tabel  $(n-1)$   $(46 - 1 = 45) \rightarrow 2,0129$ . Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budget slack* sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak didukung oleh data dan H2 ditolak.

Penelitian ini sejalan dengan yang dihasilkan oleh Kire & Oematan (2019) dan Pratiwi et al. (2023) yang menemukan bahwa asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap *budget slack*. Hal ini terjadi karena adanya peraturan yang jelas, sehingga informasi yang dilaporkan oleh bawahan kepada atasan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Semakin banyak informasi yang dimiliki bawahan dalam penyusunan anggaran, semakin besar kecenderungan mereka untuk membuat anggaran yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dapat terjadi karena adanya peraturan yang tegas mengenai tugas dan tanggung jawab setiap karyawan, termasuk aturan terkait informasi yang harus dilaporkan oleh bawahan kepada atasan sesuai dengan fakta yang ada.

### **Pengaruh Budget Emphasis terhadap Budget slack**

Pada Path Coefficient, tampak bahwa nilai T-Statistik bernilai dibawah 1,96 yaitu sebesar 0.838 dengan nilai P-Value sebesar  $0.402 > 0,05$  dan nilai path coefficient sebesar  $0.168$ . Dapat disimpulkan bahwa *budget emphasis* tidak berpengaruh terhadap *budget slack*.

Budget emphasis mendapatkan hasil yang reliable dengan keterangan tidak didukung oleh data (data tidak diterima). Dikarenakan P-Value tidak melebihi batas ketentuan nilai yaitu  $<0,05$  yang berarti bahwa tidak adanya pengaruh pada budget emphasis terhadap *budget slack* dan juga nilai T-Statistik yang dijelaskan akan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistiknya  $\geq t$ -tabel  $(n-1)$   $(46 - 1 = 45) \rightarrow 2,0129$ . Dalam penelitian dapat disimpulkan bahwa budget emphasis tidak berpengaruh terhadap *budget slack* sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak didukung oleh data dan H3 ditolak.

Penelitian ini sejalan dengan yang dihasilkan oleh Putra et al. (2024), yang menemukan bahwa *budget emphasis* tidak memiliki pengaruh terhadap terjadinya *budget slack* di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Hal tersebut disebabkan oleh penilaian kinerja yang tidak hanya didasarkan pada pencapaian anggaran, tetapi lebih berfokus pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Dengan demikian, meskipun anggaran penting tetapi orientasi utama dalam mengevaluasi kinerja adalah bagaimana setiap kegiatan dan program yang dilakukan mampu mendukung tercapainya visi dan misi organisasi, sehingga anggaran bukan satu-satunya tolak ukur dalam proses penilaian tersebut.

---

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Budget Participation* berpengaruh positif terhadap *Budget slack*.
2. Asimetri Informasi tidak berpengaruh terhadap *Budget slack*.
3. *Budget emphasis* tidak berpengaruh terhadap *Budget slack*.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan variabel *budget participation* menunjukkan berpengaruh positif terhadap *budget slack*. Semakin tinggi *budget participation* maka semakin tinggi pula *budget slack*. Hal ini dapat terjadi dikarenakan atasan perlu lebih cermat dalam mengelola keterlibatan bawahan dalam proses ini, memastikan bahwa informasi yang diberikan akurat dan transparan. Pengawasan yang kurang ketat dan komunikasi yang kurang efektif antara manajemen dan karyawan dapat menimbulkan risiko bias dalam anggaran, sehingga anggaran yang disusun tidak realistis dan tidak sesuai dengan tujuan Perusahaan. Serta melalui data interview juga terdapat faktor terjadinya ketidak-transparannya antara bawahan dan atasan dalam mengelola penyusunan anggaran.

Oleh karena itu dapat disarankan, pihak manajemen PT Wijaya Karya (Persero) Tbk agar memperhatikan anggaran yang diajukan oleh bawahan agar dapat menunjukkan bahwa ada kelonggaran dalam anggaran yang dapat menyebabkan kekurangan anggaran. Kelonggaran ini dilakukan dalam upaya untuk mencapai batas aman (*margin of safety*) agar target anggaran dapat tercapai.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan referensi dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya agar menghasilkan hasil yang lebih baik. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yaitu *Budget Participation*, Asimetri Informasi dan *Budget emphasis*.
2. Penelitian ini hanya menggunakan atau mengambil responden dari karyawan tetap Divisi Finance and Risk Management dan Divisi Operation 1 & 2 Directorate PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.
3. Penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 73 responden karyawan tetap Divisi Finance and Risk Management dan Divisi Operation 1 & 2 Directorate PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

### Saran

#### PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Berdasarkan dari hasil penelitian dan didukung oleh data yang didapat, sehingga penulis dapat memberikan saran bagi karyawan tetap pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. sebagai berikut:

1. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk untuk pihak manajemen agar memperhatikan anggaran yang diajukan oleh bawahan.
2. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk disarankan atasan meningkatkan komunikasi yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan, dengan memperkuat sistem pelaporan yang akurat.
3. PT Wijaya Karya (Persero) disarankan atasan dapat mendorong perilaku yang lebih akurat dan transparan dalam penyusunan anggaran, sehingga mengurangi potensi manipulasi anggaran oleh bawahan.

### Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan dari hasil penelitian dan didukung oleh data yang didapat, sehingga penulis dapat memberikan saran bagi peneliti selanjutnya. Saran yang dapat diberikan peneliti selanjutnya sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menambah atau mengganti variabel yang mempengaruhi *budget slack*.
2. Dalam penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian serupa namun objek yang berbeda seperti kantor / Perusahaan lainnya yang memiliki usaha / bisnis yang berbeda atau dengan jumlah karyawan yang lebih banyak.
3. Dalam penelitian selanjutnya disarankan dapat melakukan penelitian dengan sampel yang lebih banyak lagi.

## Daftar Pustaka

- Aditia, D., & Nasution, D. (2020). *Effect of Budgetary Participation on the Budgetary Slack with Information Asymmetry, Environmental Uncertainty, and Budget Emphasis as Variables Moderation*. 4(2), 113–120.
- Agustini, N. M. W., Trisnadewi, A. A. A. E., & Saputra, K. A. K. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli. *JEMA: Journal of Economic, Management and Accounting Adpertisi*, 1(1), 1–12.
- Anggasta, E. G., & Murtini, H. (2014). Determinan kesenjangan anggaran dengan asimetri informasi sebagai pemoderasi (Studi pada SKPD Kota Semarang). *Accounting Analysis Journal*, 3(4), 513–523.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2015). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Buku 2). Salemba Empat.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (1995). *Management Accounting*. Prentice-Hall, Inc.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Horngren's Cost Accounting A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Dewi, M. S., & Trisnawati, N. L. E. (2021). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Informasi Asimetri terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 4(2), 172–179. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jra/article/view/2380>
- Dunk, A. S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400–410.
- Ginting, M. C. (2018). Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 27–33.
- Kepramareni, P., Ayu, G., Pramesti, A., & Widiasih, S. (2019). Effect of Participative Budgeting on Budgetary Slack with Asymmetry Information, Leadership Style and Organizational Commitment as Moderation Variables. *International Journal of Applied Science and Sustainable Development*, 1(1), 1–9.
- Kire, T. I. M. B., & Oematan, H. M. (2019). Pengaruh Partisipasi, Penekanan Anggaran Dan Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 7(2), 148–158. <https://doi.org/10.35508/jak.v7i2.1704>
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitude: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Mutia Putri, N. L., & Bayu Putra, C. G. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kesenjangan Anggaran. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 358–368. <https://doi.org/10.32795/hak.v3i1.2312>
- Nurhayati, Y., Sari, D. W., & Pradesa, E. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Tekanan Anggaran Locus Of Control, Asimetri Informasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran pada Perusahaan BUMN di Kota Lubuklinggau. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 237–248. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i1.1633>
- Pramudiati, N., & Erlinawati, A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi budgetary slack. *Journal of Business and Information Systems (e-ISSN: 2685-2543)*, 3(2), 87–96. <https://doi.org/10.36067/jbis.v3i2.101>
- Pratiwi, C. A., Mulyanto, & Delima, Z. M. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack. *Jurnal ICMA (Ikatan Cendekiawan Muda Akuntansi)*, 35–44.
- Putra, D. P. S., Manafe, H. A., & Bibiana, R. P. (2024). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack melalui Asimetri Informasi sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Kupang. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(1), 770. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i1.4679>
- Sabirin, S. (2021). the Effect of Participatory Budgeting, Information Asymmetry on the Slack Budget and Their Impact on Company Performance Level. *Accounting and Finance Studies*, 1(4), 1–22. <https://doi.org/10.47153/afs14.1942021>
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. Gadjah Mada University Press.
- Wiyastuti, D. L. N., Prasetyo, I., & Hartati, C. S. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Penekanan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Sumberglagah Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 92–106. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.295>
- Zulaika, N. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kapasitas Individu, Dan Job Relevant

---

Information (Jri) Terhadap Kesenjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tanjungpinang). *Jurnal Ilmiah Penelitian*, 3(1), 4615–4623.



