



## Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi

**Fadhlurrahman Dwi Febrianto**

Universitas Islam Indonesia

Email: [20312534@students.uii.ac.id](mailto:20312534@students.uii.ac.id)

**Noor Endah Cahyawati**

Universitas Islam Indonesia

Email: [943120102@uui.ac.id](mailto:943120102@uui.ac.id)

Korespondensi penulis: [20312534@students.uii.ac.id](mailto:20312534@students.uii.ac.id)\*

**Abstract:** *This study aimed to examine the effect of Budget Participation, Budget Emphasis on Budgetary Slack with Ethical Consideration as Moderating Variable. This kind of study is quantitative research with primary data collected in a questionnaire distributed to 38 respondents. The data is processed with multiple linear regression analysis by using Statistical Program for Social Science (SPSS). The results showed that budget participation and budget emphasis has effect on budgetary slack. Meanwhile, ethical considerations cannot moderate the relationship between budget participation and budget emphasis on budgetary slack.*

**Keywords:** *Budget Participation, Budget Emphasis, Budgetary Slack, Ethical Consideration*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Pertimbangan Etis sebagai Variabel Moderating. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 38 responden. Data diolah dengan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan Statistical Program for Social Science (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan penekanan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Sementara itu, pertimbangan etis tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan penekanan anggaran terhadap senjangan anggaran.

**Kata kunci:** Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Kesenjangan Anggaran, Pertimbangan Etika

### PENDAHULUAN

Sistem pengendalian manajemen penting diterapkan dalam perusahaan karena sering terjadi masalah yang harus dihadapi dan timbul dari internal maupun eksternal (Fernanda et al., 2021). Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Dalam hal ini manajer memengaruhi bawahannya untuk melaksanakan strategi demi mencapai visi misi perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran menjadi salah satu yang memegang peran penting bagi perusahaan sebagai alat manajemen untuk mengendalikan operasi perusahaan (Murhaban & Adnan, 2020).

Anggaran menjadi peran penting bagi perusahaan karena memiliki tujuan untuk menyelaraskan perencanaan strategis, mengkoordinasikan beberapa departemen, merencanakan pelaksanaan dan untuk mengevaluasi sejauh mana rencana anggaran dapat

*Received Desember 31, 2023; Accepted Januari 20, 2024; Published Februari 29, 2024*

\* Fadhlurrahman Dwi Febrianto, [20312534@students.uii.ac.id](mailto:20312534@students.uii.ac.id)

dicapai (Aisyah & Susilowati, 2021). Anggaran yang dilakukan dalam PT. X menjadi peran yang penting untuk menyelaraskan antar setiap bidang, terutama untuk anggaran operasional beberapa bidang melalui proses yang cukup baik karena sebelum ditetapkannya anggaran tersebut, terdapat surat ketetapannya terlebih dahulu dan persiapan lainnya agar masing-masing bidang dapat mempersiapkan anggarannya secara baik. Anggaran dapat dikatakan baik jika dalam perencanaan dan pelaksanaannya melibatkan beberapa pihak baik manajemen tingkat atas maupun bawah. Dalam hal ini sering kali terdapat masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan manajer tingkat bawah/menengah dalam penyusunan anggaran yaitu terciptanya *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran. *Budgetary slack* merupakan perilaku yang tidak produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi.

Secara umum, terjadinya *budgetary slack* karena kurangnya perhatian pada proses kesepakatan dan penyusunan anggaran dan terjadi karena kurangnya komunikasi antara pihak-pihak yang ikut serta dalam penyusunan anggaran (Junjuran & Yulianto, 2019). *Budgetary slack* terkadang dilakukan untuk memudahkan pencapaian standar kinerja yang sengaja dilakukan bagi beberapa individu untuk kepentingan pribadi dari pelaksana anggaran tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan *budgetary slack* diantaranya terdapat partisipasi anggaran dan *budget emphasis*. Dua hal tersebut mampu memengaruhi *budgetary slack*. Namun, *budgetary slack* dapat terhindar dalam suatu organisasi ketika terdapat etika yang baik dari individunya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka riset ini dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh variabel partisipasi anggaran dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* dengan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi pada PT. X.

## TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini berlandaskan pada teori agensi yang merupakan hubungan ketika terjadi salah satu pihak (prinsipal) yang mempekerjakan pihak lain (agen) untuk melakukan suatu jasa. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2014) teori ini mengasumsikan bahwa individu bertindak demi kepentingannya. Hal ini berkaitan dengan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *budgetary slack* yaitu partisipasi anggaran dan *budget emphasis*. Selain teori agensi, penelitian ini berlandaskan dengan teori kontinjensi. Teori kontinjensi merupakan pendekatan yang memungkinkan variabel lain menjadi variabel moderasi, dalam penelitian ini menggunakan pertimbangan etika sebagai variabel moderasi.

*Budgetary slack* merupakan tindakan dari bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika diberikan kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Hal ini

merupakan tindakan yang salah di mana terdapat faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya hal tersebut, diantaranya partisipasi anggaran dan *budget emphasis*.

Partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama dari pihak yang terlibat untuk menentukan keputusan terkait penyusunan anggaran. Dalam teori agensi, partisipasi anggaran adalah proses kolaboratif antara agen dan prinsipal yang bertujuan untuk mengambil keputusan. Budgetary slack terjadi ketika adanya keterlibatan pegawai dalam partisipasi anggaran yang disalahgunakan untuk memenuhi dan mementingkan kepentingan pribadi, terutama ketika penilaian kinerja ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

**H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.**

*Budget emphasis* merupakan tekanan yang diberikan agar melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan dengan baik, sehingga anggaran yang telah ditetapkan dengan baik dapat dilaksanakan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Fatimah et al., 2023). *Budget emphasis* mendorong seseorang untuk menciptakan *budgetary slack* terhadap anggaran untuk meningkatkan prospek kompensasi, mementingkan kepentingan diri sendiri, dan atau menghindari adanya sanksi yang diberikan.

**H2: *Budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.**

Etika merupakan moral atau kebiasaan baik yang berlaku di masyarakat. Etika menjadi hal penting dalam dunia pekerjaan karena merupakan kunci individu dalam bekerja (Asniar Ridzal & Inong, 2021). Ketika individu memiliki etika yang baik, maka *budgetary slack* tidak akan terjadi, tetapi ketika individu memiliki etika yang tidak baik, maka kemungkinan akan terjadinya *budgetary slack*.

**H3: Pertimbangan etika memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.**

*Budget emphasis* atau penekanan anggaran merupakan bentuk tekanan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun. Dengan adanya penekanan ini, jika anggaran kurang dari target yang telah disusun akan ada sanksi yang diberikan, sebaliknya jika dapat mencapai maupun melebihi target akan ada kompensasi yang diberikan (Panjaitan et al., 2019). Pertimbangan etika merupakan sebagai pedoman manusia dalam berperilaku baik dan benar. Variabel pertimbangan etika disini akan memoderasi hubungan budget emphasis terhadap *budgetary slack*. Hal ini berkaitan dengan teori kontinjensi, karena ingin menguji dan mengetahui efektivitas pertimbangan etika dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari budget emphasis terhadap *budgetary slack*.

**H4: Pertimbangan etika memperlemah hubungan antara *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*.**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Teknik *Likert Summated Rating* (LSR). Peneliti menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden dan setiap pertanyaan diberi 6 opsi penilaian. Kuesioner dibagikan kepada pegawai yang bekerja di PT. X untuk diberikan penilaian dalam kurun waktu yang telah ditentukan oleh peneliti. Jawaban dari responden akan membantu memberikan informasi kepada peneliti terkait topik yang sedang dianalisis.

Peneliti menggunakan teknik analisis linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen yang lebih dari satu, yaitu pengaruh partisipasi anggaran, *budget emphasis* dan pertimbangan etika terhadap variabel dependen yaitu *budgetary slack*. Hasil pengisian dari responden akan diolah menggunakan program SPSS (*Statistic Product Service Solution*)

**Tabel 1: Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Alat Ukur	Skala	Sumber
Partisipasi Anggaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan</li> <li>2. Kontribusi</li> <li>3. Memberikan pendapat</li> <li>4. Pengaruh</li> <li>5. Revisi anggaran</li> </ol>	<i>Likert</i>	1 – 6	(Miyati & Setiawan, 2016)
<i>Budget Emphasis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran sebagai pengawasan</li> <li>2. Anggaran sebagai alat tolok ukur kinerja</li> <li>3. Kemampuan dalam mencapai target anggaran</li> <li>4. Anggaran yang ditetapkan meningkatkan kinerja</li> </ol>	<i>Likert</i>	1 – 6	(Nurchahyo Adi, 2016) dan (Sari, 2019)
<i>Budgetary Slack</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar mudah dicapai</li> <li>2. Tidak terdapat batasan</li> <li>3. Tidak menuntut hal khusus</li> <li>4. Tidak mendorong terjadinya efisiensi</li> <li>5. Target umum mudah dicapai</li> </ol>	<i>Likert</i>	1 – 6	(Perdani, 2019)
Pertimbangan Etika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melibatkan urusan pribadi</li> <li>2. Rasa ego dalam lingkup kerja</li> <li>3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> <li>4. Kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ol>	<i>Likert</i>	1 – 6	(Sari, 2019)

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

## HASIL DAN DISKUSI

**Tabel 2: Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0,793	0,320	Valid
	PA2	0,875	0,320	Valid
	PA3	0,913	0,320	Valid
	PA4	0,876	0,320	Valid
	PA5	0,584	0,320	Valid
<i>Budget Emphasis</i>	BE1	0,820	0,320	Valid
	BE2	0,837	0,320	Valid
	BE3	0,707	0,320	Valid
	BE4	0,791	0,320	Valid
	BE5	0,903	0,320	Valid
	BE6	0,757	0,320	Valid
<i>Budgetary Slack</i>	BS1	0,775	0,320	Valid
	BS2	0,736	0,320	Valid
	BS3	0,842	0,320	Valid
	BS4	0,842	0,320	Valid
	BS5	0,815	0,320	Valid
	BS6	0,693	0,320	Valid
Pertimbangan Etika	PE1	0,812	0,320	Valid
	PE2	0,667	0,320	Valid
	PE3	0,665	0,320	Valid
	PE4	0,930	0,320	Valid
	PE5	0,860	0,320	Valid
	PE6	0,366	0,320	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

Item pertanyaan akan dikatakan valid jika memenuhi persyaratan berupa r hitung lebih besar dari r tabel. Berdasarkan tabel diatas semua item pertanyaan dinyatakan valid dikarenakan lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,320.

**Tabel 3: Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Alpha	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,873	0,60	Reliabel
<i>Budget Emphasis</i>	0,886	0,60	Reliabel
<i>Budgetary Slack</i>	0,874	0,60	Reliabel
Pertimbangan Etika	0,814	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Sehingga, masing-masing variabel akan reliabel jika memenuhi syarat berupa nilai koefisien *alpha* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,60. Berdasarkan tabel 3, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

**Tabel 4: Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	38
Asymp. Sig (2-tailed)	0,200

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

Sebuah model regresi dinyatakan baik jika data terdistribusi secara normal dengan memenuhi syarat nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Berdasarkan tabel diatas data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

**Tabel 5: Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Partisipasi Anggaran	0,952	1,051
<i>Budget Emphasis</i>	0,933	1,072
Pertimbangan Etika	0,979	1,021

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

Sebuah model regresi dinyatakan baik jika terhindar dari gejala multikolinearitas dengan memenuhi syarat nilai *tolerance* yang dihasilkan lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF dibawah 10,00. Berdasarkan syarat tersebut, penelitian ini terhindar dari gejala multikolinearitas.

**Tabel 6: Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.
Partisipasi Anggaran	0,703
<i>Budget Emphasis</i>	0,073
Pertimbangan Etika	0,242

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2023

Sebuah model regresi dinyatakan baik jika terhindar dari gejala heteroskedastisitas dengan memenuhi syarat masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Berdasarkan tabel 6, masing-masing variabel signifikansi lebih besar dari 0,05.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan rumus analisis regresi linier berganda pada penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_3 + \beta_3 X_2 * X_3 + e$$

Sehingga,

$$Y = 2,577 + 0,537X_1 + 0,649X_2 - 0,038X_1 * X_3 - 0,001X_2 * X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Budgetary Slack  
 $\alpha$  : Konstanta  
 $\beta_1$  –  $\beta_3$  : Koefisien Regresi  
 $X_1$  : Partisipasi Anggaran  
 $X_2$  : Budget Emphasis  
 $X_3$  : Pertimbangan Etika  
 $e$  : Standar error

### Uji Hipotesis

**Tabel 7: Uji Hipotesis**

Model	t	Sig.
Constant	0,748	0,460
Partisipasi Anggaran	2,040	0,049
<i>Budget Emphasis</i>	3,060	0,004
Partisipasi Anggaran*Pertimbangan Etika	-1,553	0,130
<i>Budget Emphasis</i> *Pertimbangan Etika	-0,070	0,945

**Tabel 8: Uji Determinasi**

R	R Square	Adjusted R Square
0,841	0,707	0,671

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, *budget emphasis*, pertimbangan etika secara bersama-sama memengaruhi *budgetary slack* sebesar 67%. Sementara sisanya 33% dipengaruhi dari variabel diluar penelitian.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) terhadap *Budgetary Slack* (Y)]

Berdasarkan hasil uji parsial, nilai signifikansi untuk variabel partisipasi anggaran sebesar 0,049 dan t hitung sebesar 2,040. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hasil dari pengujian variabel partisipasi anggaran sesuai dengan H1 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini membuktikan bahwa jika tingkat partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran meningkat, maka akan menyebabkan peningkatan *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran. Dari hasil tersebut, pada PT. X diketahui bahwa adanya partisipasi anggaran dapat meningkatkan terjadinya *budgetary slack*. Agen yang berpartisipasi dalam menyusun anggaran memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* dengan mengusulkan anggaran yang lebih mudah untuk dicapai agar kinerjanya dinilai baik.

### **Pengaruh *Budget Emphasis* (X<sub>2</sub>) terhadap *Budgetary Slack* (Y)**

Berdasarkan hasil uji parsial, nilai signifikansi untuk variabel *budget emphasis* sebesar 0,004 dan t hitung sebesar 3,060. Hal ini menunjukkan bahwa *budget emphasis* memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hasil dari pengujian variabel *budget emphasis* sesuai dengan H<sub>2</sub> yang menyatakan bahwa *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini memiliki arti bahwa adanya tingkat *budget emphasis* akan menyebabkan peningkatan pada *budgetary slack*. Adanya *budget emphasis* di mana mendapatkan tekanan dari pihak prinsipal dapat menyebabkan *budgetary slack*, karena penilaian kinerja didasarkan pada pencapaian target anggaran. Hal ini mendorong untuk menciptakan *budgetary slack*, yaitu perbedaan antara anggaran yang ditetapkan dan anggaran yang sebenarnya dibutuhkan, dengan tujuan untuk meningkatkan prospek kompensasi di masa mendatang.

### **Pengaruh Pertimbangan Etika (X<sub>3</sub>) terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* (Y)**

Berdasarkan hasil uji parsial, interaksi antara variabel partisipasi anggaran dengan pertimbangan etika memiliki nilai signifikansi sebesar 0,130 dan t hitung sebesar -1,553. Sehingga disimpulkan bahwa pertimbangan etika tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Nilai koefisien variabel pertimbangan etika sebesar -1,553 tetapi tidak mendukung bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, di mana pengaruh tersebut akan semakin lemah dengan adanya etika karena nilainya tidak signifikan sehingga pertimbangan etika ditolak.

### **Pengaruh Pertimbangan Etika (X<sub>4</sub>) terhadap hubungan antara *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* (Y)**

Berdasarkan hasil uji parsial, interaksi antara variabel *budget emphasis* dengan pertimbangan etika memiliki nilai signifikansi sebesar 0,945 dan t hitung sebesar -0,070. Sehingga disimpulkan bahwa pertimbangan etika tidak mampu memoderasi pengaruh *budget emphasis* terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil analisis regresi, nilai koefisien variabel pertimbangan etika sebesar -0,070 menunjukkan bahwa pertimbangan etika tidak mampu memoderasi di mana hal ini tidak mendukung bahwa *budget emphasis* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.



## SIMPULAN

Pengujian  $H_1$  yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap *budgetary slack* didukung. Hal ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Pengujian  $H_2$  menyatakan bahwa *budget emphasis* ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* didukung. Hal ini membuktikan bahwa terdapat tekanan dari atasan sehingga bawahan dapat menciptakan adanya *budgetary slack*. Pengujian  $H_3$  dan  $H_4$  yang menyatakan bahwa pengaruh pertimbangan etika terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* ( $X_3$ ) dan *budget emphasis* terhadap *budgetary slack* ( $X_4$ ) tidak mampu memoderasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Aisyah, N., & Susilowati, E. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. 10(2), 6.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS.
- Asniar Ridzal, N., & Inong. (2021). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP BUDGETARY SLACK DENGAN PERTIMBANGAN ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Baubau). 64, 2021.
- Fatimah, Abdullah, S., & Meutia, R. (2023). International Journal of Current Science Research and Review The Influence of Budget Participation , Information Asymmetry , and Budget Emphasis on Budgetary Slack in Aceh Government. 06(09), 6461–6472. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i9-36>
- Fernanda, A. F., Yuliani, K., & Utomo, B. (2021). Analisis sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan daya saing. Kinerja, 18(3), 342–348. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Junjuran, N. A., & Yulianto, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack pada Rumah Sakit. Jurnal Kajian Akuntansi, 3(1), 109. <https://doi.org/10.33603/jka.v3i1.2133>
- Miyati, & Setiawan, N. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Profita, 5(12), 1–9.
- Murhaban, & Adnan. (2020). Sistem Pengendalian Manajemen. [https://repository.unimal.ac.id/6166/1/BUKU\\_SPM LENGKAP %282%29 compressor.pdf](https://repository.unimal.ac.id/6166/1/BUKU_SPM LENGKAP_%282%29_compressor.pdf)
- Nurchahyo Adi, B. D. (2016). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, INFORMASI ASIMETRI, PENEKANAN ANGGARAN, TERHADAP KESENJANGAN

ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI. 01, 1–23.

- Panjaitan, F. B., Margaret, R., & Carolina, Y. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budgetary Slack pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Propinsi Jawa Barat. *Journal of Accounting, Finance, Taxation, and Auditing (JAFTA)*, 1(1), 75–90. <https://doi.org/10.28932/jafta.v1i1.1529>
- Perdani, A. N. (2019). THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION AND BUDGET EMPHASIS ON BUDGET SLACK WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MODERATING VARIABEL IN LOCAL GOVERNMENT AGENCIES. 1(1).
- Sari, K. M. (2019). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DENGAN PENEKANAN ANGGARAN, PERILAKU OPORTUNISTIK, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, DAN ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI.