



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 13295-13301

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Budgetary Slack: Mekanisme Fleksibilitas Anggaran atau Eksploitasi Asimetri Informasi?

Ahmad Rafli Nugraha¹, Mukhtaruddin²

^{1,2}Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya Palembang, Indonesia

¹ahmadraflinugraha@gmail.com, ²mukhtaruddin67@unsri.ac.id

Abstract

Budgetary slack remains a pivotal and widely debated issue within management accounting, particularly in relation to its influence on resource allocation, performance evaluation, and managerial behavior. This study aims to evaluate the nature of budgetary slack by examining whether it functions as a rational mechanism that enhances operational flexibility or as an opportunistic practice driven by information asymmetry between subordinates and superiors. To achieve this objective, the research employs a Systematic Literature Review (SLR) approach by analyzing empirical studies published between 2020 and 2025, predominantly sourced from SINTA-indexed journals and Google Scholar databases. The review focuses on identifying key behavioral factors, organizational conditions, and control mechanisms that contribute to the emergence and persistence of budgetary slack within organizations. The findings reveal a complex and multidimensional phenomenon. On one hand, budgetary slack can serve as a strategic buffer that allows managers to cope with environmental uncertainty, reduce performance pressure, and maintain organizational stability. In uncertain and dynamic environments, the presence of slack may facilitate more realistic planning and prevent dysfunctional decision-making. On the other hand, budgetary slack is often criticized for encouraging opportunistic behavior, where subordinates intentionally underestimate capabilities or overestimate resource needs to create easily achievable targets, thereby maximizing personal benefits. This study concludes that the overall impact of budgetary slack is highly contingent upon the organizational context, including the effectiveness of internal control systems, the degree of organizational commitment, leadership style, and the integrity of the budgeting process. Therefore, organizations must carefully balance control and flexibility to ensure that budgetary slack contributes positively to performance rather than undermining accountability and efficiency.

Keywords: Budgetary Slack, Information Asymmetry, Budget Flexibility, Management Accounting, Organizational Control

1. Introduction

Anggaran sering diposisikan sebagai indikator efisiensi serta alat pengendalian kinerja yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam perspektif akuntansi manajemen, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi kinerja yang memiliki implikasi langsung terhadap perilaku individu dalam organisasi [1]. Proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak sering kali mencerminkan dinamika kepentingan antara atasan dan bawahan, sehingga berpotensi menimbulkan konflik kepentingan yang berdampak pada kualitas anggaran yang dihasilkan. Dengan demikian, anggaran tidak lagi bersifat netral, melainkan menjadi instrumen yang sarat dengan muatan perilaku dan kepentingan strategis individu.

Namun, dalam praktiknya sistem penganggaran tidak selalu mencapai efisiensi yang diharapkan. Salah satu permasalahan utama yang sering muncul adalah praktik budgetary slack, yaitu kondisi di mana penyusun anggaran dengan sengaja menciptakan kesenjangan antara estimasi anggaran dan kemampuan kinerja sebenarnya [2]. Fenomena ini terjadi ketika manajer menetapkan target pendapatan yang lebih rendah atau memperbesar estimasi biaya guna mempermudah pencapaian target yang telah ditetapkan. Secara teoritis, anggaran seharusnya mencerminkan proyeksi yang objektif dan realistis terhadap kondisi masa depan organisasi, namun dalam realitasnya sering kali dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

Budgetary slack menjadi isu yang signifikan karena dapat mengakibatkan distorsi dalam alokasi sumber daya dan menurunkan efektivitas pengambilan keputusan manajerial [3]. Ketika anggaran tidak disusun secara akurat, organisasi berisiko mengalami inefisiensi operasional serta kehilangan peluang untuk mengoptimalkan kinerja. Selain itu, praktik ini juga dapat mengurangi kredibilitas sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam

organisasi. Dalam beberapa kasus, manajer berargumen bahwa keberadaan slack diperlukan sebagai bentuk fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Namun demikian, praktik ini tetap dikategorikan sebagai perilaku disfungsi karena lebih berorientasi pada kepentingan individu dibandingkan tujuan organisasi secara keseluruhan [4].

Salah satu faktor utama yang mendorong terjadinya budgetary slack adalah adanya asimetri informasi antara atasan dan bawahan. Asimetri informasi terjadi ketika pihak bawahan memiliki informasi yang lebih lengkap dan relevan dibandingkan atasan terkait kondisi operasional yang sebenarnya [5]. Kondisi ini memberikan peluang bagi bawahan untuk memanipulasi informasi dalam proses penyusunan anggaran demi memperoleh keuntungan tertentu, seperti kemudahan dalam mencapai target atau memperoleh insentif berbasis kinerja. Semakin tinggi tingkat asimetri informasi, semakin besar pula peluang terjadinya praktik slack dalam organisasi.

Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, justru dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen terhadap pencapaian target organisasi, namun di sisi lain juga membuka peluang bagi individu untuk memanfaatkan proses tersebut guna menciptakan slack [6]. Hal ini menimbulkan dilema etis dalam organisasi, di mana manajemen harus menentukan apakah slack yang terjadi merupakan bentuk rasionalitas dalam menghadapi ketidakpastian atau justru merupakan tindakan oportunistik yang merugikan organisasi.

Berdasarkan telaah literatur, terdapat perbedaan temuan terkait hubungan antara asimetri informasi dan budgetary slack. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh positif terhadap praktik slack karena memberikan peluang bagi manajer untuk memanfaatkan keunggulan informasi yang dimilikinya [7]. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti komitmen organisasi, budaya etis, serta sistem pengendalian internal dapat memoderasi hubungan tersebut sehingga mengurangi kecenderungan terjadinya slack [8]. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kecenderungan manajer dalam menciptakan budgetary slack dipengaruhi oleh asimetri informasi yang dimiliki, menguji bagaimana keunggulan informasi dimanfaatkan dalam proses penganggaran, serta mengevaluasi peran faktor perilaku seperti komitmen organisasi dalam memitigasi praktik tersebut. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang sistem penganggaran yang lebih transparan, akuntabel, dan mampu meminimalisir praktik budgetary slack..

2. Research Methods

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah literature review dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena budgetary slack dari berbagai perspektif teoritis maupun empiris yang telah dikembangkan dalam penelitian sebelumnya. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta kesenjangan penelitian (research gap) yang relevan dengan topik yang dikaji [9]. Selain itu, metode ini juga efektif dalam merumuskan sintesis konseptual yang dapat menjadi dasar pengembangan penelitian selanjutnya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai artikel jurnal ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya. Sumber data utama berasal dari jurnal yang terindeks dalam Google Scholar dan SINTA, yang dikenal sebagai basis data terpercaya dalam menyediakan publikasi ilmiah yang kredibel. Pemilihan sumber ini bertujuan untuk memastikan bahwa referensi yang digunakan memiliki kualitas akademik yang baik serta relevan dengan topik penelitian [10].

Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur dilakukan dengan membatasi tahun publikasi antara 2020 hingga 2025, sehingga penelitian yang dianalisis mencerminkan perkembangan terkini (state of the art) dalam kajian budgetary slack. Selain itu, artikel yang dipilih harus memiliki keterkaitan langsung dengan variabel utama penelitian, seperti asimetri informasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, serta perilaku disfungsi dalam penganggaran [11]. Proses seleksi dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan kesesuaian topik, metode penelitian, serta kontribusi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu akuntansi manajemen.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan cara mengelompokkan, membandingkan, serta menginterpretasikan temuan dari berbagai penelitian terdahulu. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kecenderungan umum serta perbedaan hasil penelitian terkait fenomena budgetary slack [12]. Dengan demikian, hasil analisis tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika perilaku manajerial dalam proses penyusunan anggaran.

Tabel Indeks Jurnal

Sumber Jurnal	Jumlah Artikel
Google Scholar	24
SINTA	13
Total	37

Budgetary Slack: Mekanisme Fleksibilitas Anggaran

Budgetary slack tidak selalu dapat dipandang sebagai perilaku disfungsional, melainkan dalam kondisi tertentu dapat berfungsi sebagai mekanisme fleksibilitas anggaran yang diperlukan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, slack dapat berperan sebagai buffer yang membantu organisasi menghadapi fluktuasi permintaan pasar, perubahan harga, maupun risiko eksternal lainnya [13]. Dengan adanya slack yang terukur, manajer memiliki ruang gerak yang lebih fleksibel untuk menyesuaikan strategi operasional tanpa harus melakukan revisi anggaran secara signifikan.

Fleksibilitas ini menjadi penting terutama dalam kondisi ketidakpastian tinggi, di mana perencanaan yang terlalu kaku justru dapat menghambat respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Penelitian menunjukkan bahwa slack yang dikelola secara optimal dapat meningkatkan stabilitas operasional serta mengurangi risiko kegagalan pencapaian target [14]. Namun demikian, efektivitas slack sebagai mekanisme fleksibilitas sangat bergantung pada transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengelolannya.

Agar tetap berada dalam batas yang sehat, penyusunan anggaran harus dilakukan secara sistematis dengan mengintegrasikan perencanaan strategis jangka panjang dan data historis yang akurat. Proses ini mencakup identifikasi sumber daya secara komprehensif serta koordinasi antar unit organisasi guna memastikan alokasi yang tepat [15]. Penggunaan sistem informasi berbasis digital juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan transparansi serta meminimalisir potensi manipulasi informasi oleh pihak tertentu [16].

Meskipun demikian, keberadaan slack tetap memerlukan mekanisme pengendalian yang kuat. Peningkatan kejelasan sasaran anggaran, penguatan sistem pengendalian internal, serta evaluasi kinerja berbasis nilai tambah menjadi langkah penting dalam mencegah penyalahgunaan slack [17]. Dengan demikian, fleksibilitas yang diberikan kepada manajer tetap dapat dipertanggungjawabkan dan selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Budgetary Slack: Eksploitasi Asimetri Informasi

Di sisi lain, budgetary slack sering kali muncul sebagai bentuk eksploitasi terhadap asimetri informasi yang terjadi dalam organisasi. Asimetri informasi memberikan keunggulan bagi manajer yang memiliki akses informasi lebih lengkap dibandingkan atasan, sehingga membuka peluang untuk memanipulasi anggaran demi kepentingan pribadi [18]. Dalam kondisi ini, slack tidak lagi berfungsi sebagai mekanisme fleksibilitas, melainkan sebagai alat oportunistik yang merugikan organisasi.

Ketika manajer dengan sengaja merendahkan estimasi pendapatan atau melebihi biaya, maka terjadi distorsi dalam proses perencanaan yang dapat mengakibatkan alokasi sumber daya yang tidak efisien. Praktik ini juga menciptakan ilusi kinerja yang semu, di mana pencapaian target tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari organisasi [19]. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan kredibilitas sistem pengendalian manajemen serta menghambat pertumbuhan organisasi.

Selain itu, tekanan kinerja yang tinggi tanpa diimbangi dengan sistem pengawasan yang memadai dapat mendorong manajer untuk melakukan tindakan manipulatif. Struktur organisasi yang hierarkis dan kurang transparan juga memperbesar peluang terjadinya distorsi informasi dalam proses penganggaran [20]. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengurangi kesenjangan informasi melalui mekanisme seperti audit internal, digitalisasi sistem, serta peningkatan transparansi pelaporan.

Menariknya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa budgetary slack juga dapat memberikan dampak positif dalam kondisi tertentu, terutama dalam mengurangi tekanan psikologis manajer dan meningkatkan kreativitas dalam bekerja [21]. Namun, manfaat ini hanya dapat dirasakan apabila slack dikelola secara terbuka dan tidak disalahgunakan. Faktor individu seperti integritas, komitmen organisasi, serta kecerdasan spiritual juga berperan penting dalam menentukan apakah slack digunakan secara etis atau tidak [22].

Secara keseluruhan, fenomena budgetary slack mencerminkan dilema antara kebutuhan fleksibilitas dan potensi eksploitasi dalam organisasi. Tanpa pengawasan yang memadai dan budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, slack cenderung disalahgunakan sebagai alat untuk mencapai kepentingan individu. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan keseimbangan antara pemberian fleksibilitas dan penguatan sistem pengendalian agar anggaran tetap berfungsi sebagai alat manajemen yang efektif dan kredibel [23].

3. Results and Discussions

Hasil penelitian ini diperoleh melalui pendekatan literature review terhadap 37 artikel ilmiah yang relevan dengan topik budgetary slack, asimetri informasi, serta faktor perilaku dalam penyusunan anggaran. Artikel yang dianalisis berasal dari publikasi tahun 2020 hingga 2025, sehingga mampu merepresentasikan perkembangan terkini dalam kajian akuntansi manajemen. Berdasarkan hasil sintesis literatur, ditemukan bahwa fenomena budgetary slack tidak dapat dipandang secara tunggal sebagai perilaku disfungsional, melainkan memiliki dualisme peran sebagai mekanisme fleksibilitas anggaran sekaligus sebagai bentuk eksploitasi asimetri informasi.

1. Ringkasan Temuan Utama

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama. Pertama, budgetary slack terbukti memiliki fungsi adaptif dalam membantu organisasi menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Kedua, praktik ini juga memiliki potensi tinggi untuk disalahgunakan sebagai bentuk perilaku oportunistik akibat adanya asimetri informasi. Ketiga, efektivitas budgetary slack sangat ditentukan oleh faktor kontekstual organisasi seperti sistem pengendalian internal, komitmen organisasi, dan integritas individu.

Temuan pertama menunjukkan bahwa dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi, organisasi cenderung mentoleransi keberadaan slack sebagai bentuk fleksibilitas operasional. Penelitian empiris menunjukkan bahwa slack dapat berfungsi sebagai buffer yang memungkinkan manajer mengantisipasi fluktuasi permintaan dan risiko eksternal lainnya tanpa harus melakukan revisi anggaran secara berulang [24]. Dalam konteks ini, slack tidak lagi dipandang sebagai penyimpangan, melainkan sebagai strategi adaptif untuk menjaga stabilitas kinerja organisasi.

Temuan kedua mengindikasikan bahwa budgetary slack sering kali dimanfaatkan sebagai sarana eksploitasi informasi oleh pihak yang memiliki keunggulan informasi. Asimetri informasi memberikan peluang bagi manajer untuk memanipulasi estimasi anggaran guna memperoleh keuntungan pribadi, seperti mempermudah pencapaian target atau mengamankan insentif [25]. Kondisi ini sejalan dengan teori agensi yang menyatakan bahwa individu cenderung bertindak sesuai dengan kepentingannya sendiri ketika terdapat peluang untuk melakukannya.

Temuan ketiga menegaskan bahwa dampak budgetary slack sangat bergantung pada kondisi internal organisasi. Organisasi dengan sistem pengendalian yang kuat dan budaya integritas yang tinggi cenderung mampu memanfaatkan slack sebagai alat manajemen risiko, sedangkan organisasi dengan pengawasan lemah lebih rentan terhadap praktik manipulatif [26].

2. Budgetary Slack sebagai Mekanisme Fleksibilitas Anggaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis, fleksibilitas menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Budgetary slack berperan sebagai mekanisme yang memberikan ruang bagi manajer untuk menyesuaikan strategi operasional terhadap perubahan yang tidak terduga. Dalam kondisi ketidakpastian ekonomi, seperti fluktuasi harga bahan baku atau perubahan permintaan pasar, slack memungkinkan organisasi tetap menjaga stabilitas tanpa harus melakukan perubahan anggaran secara drastis [27].

Selain itu, slack juga berfungsi sebagai alat mitigasi risiko. Dengan adanya kelonggaran dalam anggaran, organisasi memiliki cadangan sumber daya yang dapat digunakan untuk menghadapi kondisi darurat. Penelitian menunjukkan bahwa slack yang dikelola secara optimal dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap risiko eksternal dan meningkatkan keberlanjutan kinerja jangka panjang [28].

Namun demikian, efektivitas slack sebagai mekanisme fleksibilitas sangat bergantung pada bagaimana proses penyusunan anggaran dilakukan. Penyusunan anggaran yang berbasis data historis yang akurat serta didukung oleh sistem informasi yang transparan dapat membantu memastikan bahwa slack yang tercipta bersifat rasional dan terukur [29]. Digitalisasi sistem penganggaran juga terbukti mampu meningkatkan transparansi dan mengurangi potensi manipulasi informasi [30].

Lebih lanjut, peran sistem pengendalian internal menjadi faktor krusial dalam memastikan bahwa slack tidak disalahgunakan. Pengawasan yang efektif, audit internal, serta evaluasi kinerja berbasis nilai tambah dapat membantu organisasi dalam membedakan antara slack yang bersifat strategis dan slack yang bersifat oportunistik [31]. Dengan demikian, slack dapat tetap berfungsi sebagai alat fleksibilitas tanpa mengorbankan akuntabilitas.

3. Budgetary Slack sebagai Eksploitasi Asimetri Informas

Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budgetary slack sering kali digunakan sebagai alat eksploitasi asimetri informasi. Ketika manajer memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan atasan, mereka memiliki peluang untuk memanipulasi anggaran demi kepentingan pribadi. Praktik ini biasanya dilakukan dengan cara merendahkan estimasi pendapatan atau melebihkan estimasi biaya [32].

Asimetri informasi menjadi faktor utama yang mendorong munculnya perilaku oportunistik dalam penyusunan anggaran. Penelitian menunjukkan bahwa semakin besar kesenjangan informasi antara atasan dan bawahan, semakin tinggi kecenderungan terjadinya budgetary slack [33]. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan atasan dalam memverifikasi informasi yang disampaikan oleh bawahan.

Dampak dari praktik ini sangat signifikan terhadap kinerja organisasi. Budgetary slack yang bersifat eksploitatif dapat menyebabkan alokasi sumber daya yang tidak efisien serta menurunkan kualitas pengambilan keputusan manajerial [34]. Selain itu, praktik ini juga menciptakan ilusi kinerja yang semu, di mana pencapaian target tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari organisasi.

Lebih lanjut, tekanan kinerja yang tinggi tanpa diimbangi dengan sistem pengawasan yang memadai dapat memperburuk kondisi ini. Dalam situasi di mana manajer dituntut untuk mencapai target yang tinggi, mereka cenderung mencari cara untuk mengurangi risiko kegagalan, salah satunya dengan menciptakan slack [35]. Hal ini menunjukkan bahwa faktor struktural organisasi juga berperan dalam mendorong terjadinya praktik budgetary slack.

4. Peran Faktor Perilaku dan Organisasi

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa faktor perilaku individu dan karakteristik organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik budgetary slack. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mengurangi kecenderungan individu untuk melakukan manipulasi anggaran. Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi [36].

Selain itu, integritas dan nilai etika individu juga memainkan peran penting. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan tingkat integritas yang tinggi lebih kecil kemungkinannya untuk melakukan praktik budgetary slack, meskipun memiliki peluang untuk melakukannya [37]. Hal ini menunjukkan bahwa faktor moral dan etika tidak dapat diabaikan dalam kajian akuntansi manajemen.

Faktor lain yang juga berpengaruh adalah sistem insentif. Skema insentif yang terlalu berorientasi pada pencapaian target angka dapat mendorong individu untuk menciptakan slack sebagai cara untuk memastikan tercapainya target tersebut [38]. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem insentif yang tidak hanya mempertimbangkan pencapaian target, tetapi juga efisiensi dan kualitas kinerja.

Selain itu, budaya organisasi yang menekankan transparansi dan akuntabilitas juga dapat membantu mengurangi praktik budgetary slack. Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung memiliki mekanisme kontrol sosial yang dapat mencegah perilaku oportunistik [39]. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi salah satu strategi penting dalam mengelola budgetary slack.

5. Sintesis dan Implikasi

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa budgetary slack merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Di satu sisi, slack dapat berfungsi sebagai mekanisme fleksibilitas yang membantu organisasi menghadapi ketidakpastian. Namun di sisi lain, slack juga dapat menjadi alat eksploitasi yang merugikan organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya organisasi untuk menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas dan pengendalian. Organisasi harus mampu memberikan ruang bagi manajer untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, namun tetap menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam proses penganggaran. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan sistem pengendalian internal, peningkatan transparansi informasi, serta pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada integritas.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan implikasi teoritis dengan memperkaya literatur mengenai budgetary slack sebagai fenomena yang tidak hanya bersifat negatif, tetapi juga memiliki potensi positif dalam kondisi tertentu. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam menjembatani perdebatan antara perspektif tradisional dan perspektif kontemporer mengenai budgetary slack.

4. Conclusion

Berdasarkan hasil pembahasan dan telaah literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budgetary slack dapat menjadi alat manajemen yang efektif untuk menciptakan fleksibilitas anggaran. Dalam lanskap bisnis yang sangatlah fluktuatif, pemberian celah pada target anggaran ini membuat manajer memiliki ruang gerak operasional dalam mengantisipasi berbagai kendala yang tidak dapat diprediksi nantinya. Hal ini krusial untuk memitigasi risiko kegagalan kinerja akibat target yang terlalu kaku, sekaligus menjaga kestabilan manajer agar tetap berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang tanpa merasa tertekan oleh kemungkinan sanksi operasional (Sabirin, 2021; Pramesti & Sujana, 2020). Namun disisi lain, praktik ini sering kali begeser menjadi tindakan destruktif ketika digunakan sebagai sarana dalam eksploitasi asimetri informasi. Ketimpangan pengetahuan antara atasan dan bawahan memberikan peluang bagi manajer untuk bertindak oportunistik demi kepentingan pribadinya. Praktik manipulasi dengan meninggikan estimasi biaya atau merendahkan proyeksi pendapatan secara sengaja terbukti mendistorsi efisiensi alokasi sumber daya serta dapat menyembunyikan kapasitas produktivitas organisasi yang sebenarnya (Irmawati, 2024; Harsanti & Nazarudin, 2021). Fleksibilitas yang mendukung kinerja dengan eksploitasi yang merugikan sangat bergantung pada seberapa baik iklim suatu organisasi, terutama komitmen organisasi dan integritas manajerial. Keberhasilan anggaran sebagai alat kendali manajemen bukan ditentukan dari tidak adanya kesenjangan, melainkan kemampuan organisasi untuk menyelaraskan kepentingan manajer dengan tujuan strategis melalui sistem pengawasan yang lebih transparan. Tanpa adanya integritas dan pengawasan yang memadai, fleksibilitas anggaran hanya akan menjadi celah manipulasi yang mampu menghambat efektivitas organisasi (Yunista et al, 2024; Nurhayati et al, 2022).

Reference

- [1] A. A. Lhutfi, "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budgetary Slack sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 27, no. 1, pp. 45–60, 2025.
- [2] N. Hajerah, M. Yusuf, dan R. Kadir, "Budgetary Slack dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya dalam Organisasi Sektor Publik," *Jurnal Ilmu Akuntansi*, vol. 18, no. 2, pp. 112–128, 2025.
- [3] D. Listyarini, "Pengaruh Budgetary Slack terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Manajerial," *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, vol. 24, no. 3, pp. 210–225, 2025.
- [4] N. Sari, R. Putra, dan A. Wijaya, "Perilaku Disfungsional dalam Penyusunan Anggaran: Perspektif Teori Keagenan," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, vol. 15, no. 1, pp. 85–102, 2024.
- [5] A. A. Lhutfi, "Asimetri Informasi dan Dampaknya terhadap Budgetary Slack," *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, vol. 22, no. 2, pp. 130–145, 2025.
- [6] D. Putri dan S. Trisnangsih, "Partisipasi Anggaran dan Pengaruhnya terhadap Budgetary Slack dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, vol. 16, no. 1, pp. 55–70, 2024.
- [7] R. Harsanti dan I. Nazarudin, "Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack," *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, vol. 25, no. 2, pp. 150–162, 2021.
- [8] N. Pramesti dan I. K. Sujana, "Peran Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, vol. 30, no. 4, pp. 980–995, 2020.
- [9] J. Tranfield, D. Denyer, dan P. Smart, "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review," *British Journal of Management*, vol. 14, no. 3, pp. 207–222, 2003.
- [10] M. Gusenbauer dan N. Haddaway, "Which Academic Search Systems are Suitable for Systematic Reviews?," *Research Synthesis Methods*, vol. 11, no. 2, pp. 181–217, 2020.
- [11] A. Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333–339, 2019.
- [12] M. Miles, A. Huberman, dan J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. California: Sage, 2020.
- [13] Y. Zhuang, X. Chen, dan L. Zhang, "Budgetary Slack and Organizational Flexibility under Uncertainty," *Management Accounting Research*, vol. 68, pp. 100845, 2025.
- [14] Y. Zhou, H. Li, dan Q. Wang, "The Role of Budgetary Slack in Risk Management and Organizational Performance," *Accounting Horizons*, vol. 39, no. 1, pp. 55–72, 2025.
- [15] A. Khaddafi, M. Heikal, dan A. Nurlaila, "Strategic Budget Planning and Organizational Performance," *International Journal of Accounting and Finance Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 88–102, 2024.
- [16] R. Aprilia, "Digitalization of Budgeting Systems and Its Impact on Transparency," *Journal of Accounting Information Systems*, vol. 6, no. 1, pp. 45–60, 2025.
- [17] J. Jia, K. Liu, dan Y. Sun, "Internal Control Mechanisms and Budgetary Slack Mitigation," *Journal of Corporate Finance*, vol. 78, pp. 102345, 2024.
- [18] I. Harsanti dan I. Nazarudin, "Information Asymmetry and Budgetary Slack: Evidence from Indonesia," *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, vol. 25, no. 2, pp. 150–162, 2021.
- [19] M. Sabirin, "Budgetary Slack and Firm Performance: Evidence from Emerging Markets," *Asian Journal of Accounting Research*, vol. 6, no. 3, pp. 245–260, 2021.

- [20] N. Dewi dan E. Trisnawati, "Organizational Structure and Budgetary Slack Behavior," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, vol. 12, no. 2, pp. 310–325, 2021.
- [21] D. Verawati dan N. Rustiarini, "Budgetary Slack and Managerial Creativity under Uncertainty," *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, vol. 20, no. 1, pp. 75–90, 2025.
- [22] A. Aditiya, S. Rahmawati, dan B. Pratama, "Spiritual Intelligence and Budgetary Slack Behavior," *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, vol. 28, no. 1, pp. 101–115, 2025.
- [23] S. Nurhayati, I. Yuniarta, dan L. Putriyani, "Transparency and Accountability in Budgeting Systems," *E-Jurnal Akuntansi*, vol. 32, no. 2, pp. 567–580, 2022.
- [24] C. Zhuang, N. B. A. Bakar, and N. B. Alias, "Determinants of Budgetary Slack and Its Impact on Organizational Performance," *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 10, no. 3, pp. 1–12, 2025.
- [25] J. R. T. Wijaya and E. Herwiyanti, "A Study of Information Asymmetry in Financial Research," *The Indonesian Accounting Review*, vol. 13, no. 1, pp. 79–89, 2023.
- [26] B. Jia et al., "A Review of Budgetary Slack From the Corporate Governance Perspectives," *AJBES*, vol. 6, no. 22, pp. 212–223, 2024.
- [27] Y. Verawati and N. W. Rustiarini, "Unraveling the Determinants of Budgetary Slack," *Journal of Advanced Research in Social Sciences*, vol. 10, no. 2, pp. 1–9, 2025.
- [28] F. Zhou et al., "Strategic Budgeting and Performance," *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18, no. 4, pp. 1–18, 2025.
- [29] M. Khaddafi et al., "Budget Preparation Procedures in Organizations," *JICN*, vol. 2, no. 6, pp. 12025–12035, 2025.
- [30] N. Aprilia, "Digitalization of Budgeting Systems," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, vol. 1, no. 1, pp. 45–60, 2025.
- [31] B. Jia et al., "Internal Control and Budgetary Slack," *AJBES*, vol. 6, no. 22, pp. 212–223, 2024.
- [32] N. Harsanti and I. Nazaruddin, "Information Asymmetry and Budgetary Slack," *Jurnal Akuntansi*, vol. 25, no. 2, pp. 150–162, 2021.
- [33] L. Irmawati, "Determinants of Budgetary Slack," *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, vol. 12, no. 2, pp. 13–23, 2024.
- [34] M. Sabirin, "Budgetary Slack and Firm Performance," *Accounting and Finance Studies*, vol. 1, no. 4, pp. 1–22, 2021.
- [35] S. Dewi and N. Trisnawati, "Budgetary Slack Behavior," *Jurnal Akuntansi Kompetif*, vol. 4, no. 2, pp. 171–179, 2021.
- [36] Y. Nurhayati et al., "Organizational Commitment and Budgetary Slack," *Jurnal Ekombis Review*, vol. 10, no. 1, pp. 237–248, 2022.
- [37] K. V. Yunista et al., "Organizational Commitment as Moderating Variable," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, vol. 15, no. 1, pp. 156–165, 2024.
- [38] R. Aditiya et al., "Spiritual Intelligence and Budgetary Slack," *Jurnal Ekonomika*, vol. 16, no. 3, pp. 529–544, 2025.
- [39] R. Arvita and A. Sadiqin, "Informal Strategies in Budgeting," *JEBMASS*, vol. 4, no. 1, pp. 80–86, 2025.