

JAF (Journal of Accounting and Finance), Vol.10, No.1, pp. 31-49, 2026

Determinan *Budgetary Slack* Pada Pemerintahan Desa: Studi Kasus Kecamatan Kedung Jepara

Erviani Anggie Kharerina¹, Ita Rakhmawati^{2*}, Aisyah Nur Viani³

¹UIN Sunan Kudus, Kudus, Indonesia

²UIN Sunan Kudus, Kudus, Indonesia

³UIN Sunan Kudus, Kudus, Indonesia

*Corresponding author: itarakhmawati@uinsuku.ac.id

Received: (08 December 2025); **Revised:** (07 April 2026); **Published online:** (17 April 2026)

To cite this article: Kharerina, Erviani Anggie¹, Rakhmawati, Ita², and Viani, Aisyah Nur³. (2026). Determinan *Budgetary Slack* Pada Pemerintahan Desa: Studi Kasus Kecamatan Kedung Jepara. *JAF (Journal of Accounting and Finance)*, vol.10(1), pp. 31-49. <https://doi.org/10.25124/jaf.v10i1.10247>

To link to this article: <https://doi.org/10.25124/jaf.v10i1.10247>

Abstract

This study aims to analyze the influence of budget participation, budget pressure, information asymmetry, organizational commitment, and environmental uncertainty on budgetary slack in village governments. The research problem is based on discrepancies between budget targets and actual expenditures, indicating suboptimal budgeting behavior. This study employs a quantitative approach using field research methods. Data were collected through questionnaires distributed to village officials involved in budget preparation, including village heads, members of the village consultative body, and village treasurers, with a total of 54 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS version 26 after passing data quality and classical assumption tests. The results indicate that all independent variables have a positive and significant effect on budgetary slack. This suggests that improvements in these factors tend to increase flexibility in the budgeting process. The findings imply that both internal and external organizational factors contribute to budgetary slack in village governments. Future research is recommended to expand the study scope and apply more diverse data collection methods.

Keywords: *Budgetary Slack, Budget Participation, Budget Pressure, Information Asymmetry, Organizational Commitment, Environmental Uncertainty*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, tekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap terjadinya senjangan anggaran pada pemerintah desa. Permasalahan penelitian ini didasarkan pada fenomena ketidaksesuaian antara target dan realisasi anggaran yang mengindikasikan adanya perilaku penyusunan anggaran yang tidak optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian lapangan. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada

perangkat desa yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran, yaitu kepala desa, anggota badan permusyawaratan desa, dan bendahara desa, dengan jumlah responden sebanyak 54 orang. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26 setelah melalui pengujian kualitas data dan asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, tekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada faktor-faktor tersebut cenderung mendorong terjadinya pelanggaran dalam penyusunan anggaran. Simpulan penelitian ini adalah bahwa baik faktor internal maupun eksternal organisasi berperan dalam mendorong terjadinya senjangan anggaran pada pemerintah desa. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas cakupan wilayah penelitian serta menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif.

Kata Kunci: *Budgetary Slack*, Partisipasi Anggaran, Tekanan Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan instrumen penting dalam perencanaan sekaligus pengendalian keuangan pada organisasi sektor publik (Akayuri et al., 2025; Iloh & Amarachi, 2022). Evaluasi kinerja pemerintah umumnya didasarkan pada sejauh mana target anggaran yang telah ditetapkan dapat dicapai (Riwukore et al., 2022). Kondisi tersebut dapat mendorong aparatur pelaksana, khususnya pada level teknis, untuk mengambil langkah tertentu guna memastikan target anggaran terpenuhi, salah satunya dengan menciptakan *budgetary slack*. *Budgetary slack* merujuk pada perbedaan antara sumber daya riil yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu tugas secara optimal dengan sumber daya yang secara sengaja dilebihkan dalam anggaran untuk pekerjaan tersebut (Agustina et al., 2024; Pramudiati & Erlinawati, 2021). Praktik ini sering digunakan sebagai strategi untuk mempermudah pencapaian target yang telah ditetapkan (Desriani et al., 2024; Hajerah et al., 2025). Ketika anggaran disusun secara ketat, potensi munculnya *budgetary slack* cenderung lebih kecil. Sebaliknya, anggaran yang disusun dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi justru dapat membuka peluang lebih besar bagi munculnya *budgetary slack* (Ajibolade & Akinniyi, 2013).

Fenomena *budgetary slack* kerap ditemukan dalam praktik pengelolaan anggaran sektor publik dan dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam efektivitas penggunaan sumber daya organisasi. Indikasi terjadinya *budgetary slack* dapat dilihat dari realisasi pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan target anggaran serta realisasi belanja yang lebih rendah dari anggaran yang telah ditetapkan (Buhungo & Yusuf, 2023). Kondisi serupa juga terlihat pada Kecamatan Kedung Jepara, dimana melalui laporan pertanggungjawaban anggaran pendapatan dan belanja (LPI. APBD Tahun anggaran 2024) terdapat sisa kurang lebihnya pembiayaan anggaran (Silpa) sebesar Rp 315.119.978,00. Sementara pembelanjaan daerah hanya terealisasi Rp 285.533.502 atau 90% dari target (Laporan realisasi anggaran 2024). Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti partisipasi anggaran, tekanan anggaran, asimetri informasi, dan komitmen organisasi (A. Putri, 2020; Dina et al., 2021; Diansari & Saraswati, 2020; Agustianto, 2023). Meskipun faktor-faktor tersebut terbukti memiliki peran dalam menjelaskan munculnya *budgetary slack*, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek internal organisasi. Padahal dalam praktik pengelolaan anggaran sektor publik, proses penyusunan anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, tetapi juga oleh dinamika lingkungan eksternal yang seringkali bersifat tidak pasti dan sulit dikendalikan (*uncontrollable*). Kondisi ini menunjukkan bahwa kajian mengenai determinan *budgetary slack*

dalam sektor publik masih didominasi oleh perspektif faktor internal organisasi, sehingga pengaruh faktor lingkungan eksternal belum banyak mendapat perhatian dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian untuk mengkaji bagaimana ketidakpastian lingkungan dapat memengaruhi perilaku aparatur dalam proses penyusunan anggaran dan berpotensi mendorong munculnya *budgetary slack*.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini mengintegrasikan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel yang berpotensi memengaruhi munculnya *budgetary slack* dalam organisasi sektor publik. Berbeda dengan sebagian penelitian sebelumnya yang lebih menekankan pada faktor internal organisasi, penelitian ini menempatkan kondisi lingkungan sebagai salah satu faktor yang dapat memengaruhi perilaku aparatur dalam proses penyusunan anggaran. Ketidakpastian lingkungan berpotensi memengaruhi proses perencanaan, pengambilan keputusan, serta penetapan target anggaran, sehingga dapat mendorong munculnya *budgetary slack*. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memperluas kajian mengenai determinan *budgetary slack* dengan mengintegrasikan faktor lingkungan dalam model penelitian. Selain memberikan kontribusi pada pengembangan literatur mengenai *budgetary slack*, penelitian ini juga menyajikan bukti empiris pada konteks organisasi sektor publik tingkat kecamatan yang masih relatif jarang menjadi fokus penelitian. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas perencanaan anggaran serta meminimalkan potensi terjadinya *budgetary slack*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, tekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* pada organisasi sektor publik.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Agensi (*Agency Theory*)

Teori Agensi (*Agency Theory*) yang dikemukakan oleh Jensen & Meckling (1976) menjelaskan adanya hubungan keagenan antara prinsipal dan agen yang berpotensi menimbulkan asimetri informasi. Dalam konteks pengelolaan keuangan desa, masyarakat bertindak sebagai prinsipal yang memberikan mandat kepada pemerintah desa sebagai agen untuk mengelola dana desa secara akuntabel demi kesejahteraan masyarakat. Namun, perbedaan kepentingan dan keterbatasan akses informasi antara kedua pihak dapat memicu konflik keagenan. Pemerintah desa sebagai agen memiliki informasi yang lebih lengkap terkait perencanaan dan pelaksanaan anggaran dibandingkan masyarakat, sehingga berpotensi memunculkan perilaku oportunistik (Fahmi et al., 2026). Kondisi ini dapat mendorong aparatur desa untuk bertindak berdasarkan kepentingan pribadi (*self-interest*), termasuk dalam bentuk penyusunan anggaran yang tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi riil atau kebutuhan sebenarnya (Elfiyana & Arza, 2022).

Selain itu, lemahnya mekanisme pengawasan dalam pengelolaan keuangan desa semakin memperbesar peluang terjadinya *budgetary slack*, yaitu praktik penggelembungan anggaran atau penetapan target yang tidak realistis untuk mempermudah pencapaian kinerja. Oleh karena itu, teori agensi menjadi landasan penting dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor seperti partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi kecenderungan terjadinya *budgetary slack* dalam pengelolaan dana desa.

Teori Institusional

Teori institusional yang dijelaskan oleh DiMaggio & Powell (1983) mengindikasikan bahwa perilaku sebuah organisasi tidak hanya sebatas pada pertimbangan efisiensi secara ekonomi.

Namun adanya tekanan lingkungan, politik bahkan regulasi mendorong sebuah organisasi untuk melakukan pengambilan keputusan yang dirasa aman. Sebagai salah satu bentuk kepatuhan administratif sekaligus upaya untuk menghindari risiko, pemerintah desa memiliki kecenderungan untuk menyusun anggaran secara “aman dan konservatif” sehingga berpeluang menimbulkan slack. Anggaran yang wajar dan diterima secara normatif administratif meskipun tidak sesuai dengan substansial yang diharapkan oleh masyarakat dianggap bukan sebagai bentuk penyimpangan.

Pengembangan Hipotesis

Partisipasi anggaran merupakan proses keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran, termasuk aparat pemerintah desa dan masyarakat, untuk menentukan alokasi sumber daya yang akan digunakan dalam kegiatan pembangunan desa (Satriani et al., 2022; Sulthan & Ardiputra, 2025). Dalam perspektif Teori Agensi, hubungan antara pemerintah desa sebagai agen dan masyarakat sebagai prinsipal berpotensi menimbulkan masalah keagenan akibat adanya asimetri informasi. Aparat pemerintah desa sebagai pihak yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran memiliki informasi yang lebih besar dibandingkan masyarakat maupun pihak pengawas. Kondisi ini dapat membuka peluang bagi agen untuk melakukan perilaku oportunistik dengan memanfaatkan proses partisipasi anggaran untuk menetapkan target anggaran yang lebih mudah dicapai, sehingga menciptakan *budgetary slack*. Dengan kata lain, semakin tinggi keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran, semakin besar pula peluang bagi agen untuk memanfaatkan informasi yang dimiliki guna menciptakan kelonggaran anggaran. Temuan penelitian A. Putri (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Sejalan dengan penelitian Dewi (2021), yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan pada *budgetary slack*.

H1 : Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary Slack*

Tekanan anggaran merupakan dorongan atau tuntutan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan target anggaran yang telah ditetapkan (Susanti & Sadiqin, 2026). Dalam organisasi sektor publik, anggaran sering dijadikan sebagai dasar dalam pengendalian dan evaluasi kinerja aparatur. Ketika pencapaian kinerja dinilai berdasarkan keberhasilan memenuhi target anggaran, bawahan cenderung berupaya menghindari risiko kegagalan dengan menyusun anggaran yang lebih mudah dicapai. Dalam perspektif Teori Agensi, hubungan antara kepala desa sebagai prinsipal dan perangkat desa sebagai agen berpotensi menimbulkan konflik kepentingan akibat adanya asimetri informasi. Perangkat desa sebagai pihak yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran memiliki informasi yang lebih besar dibandingkan kepala desa sebagai pihak yang melakukan pengawasan. Kondisi ini dapat mendorong agen untuk melakukan perilaku oportunistik dengan meremehkan estimasi pendapatan atau melebihkan estimasi biaya agar target anggaran lebih mudah dicapai. Dengan demikian, semakin tinggi tekanan anggaran yang diberikan oleh atasan, semakin besar pula kecenderungan perangkat desa untuk menciptakan *budgetary slack*. Temuan penelitian Afdhal et al. (2021) menunjukkan bahwa tekanan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil ini juga diperkuat dengan penelitian Kire & Oematan (2019) yang menunjukkan bahwa penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*.

H2: Tekanan Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary slack*

Asimetri informasi merupakan kondisi ketidakseimbangan akses informasi antara atasan dan bawahan mengenai kondisi serta aktivitas dalam suatu organisasi (Verawati & Rustiarini, 2025).

Dalam pengelolaan anggaran desa, perangkat desa sebagai pelaksana kegiatan umumnya memiliki informasi yang lebih lengkap mengenai kebutuhan program, kondisi keuangan, serta pelaksanaan kegiatan dibandingkan kepala desa maupun masyarakat. Berdasarkan kerangka Teori Agensi, hubungan antara kepala desa sebagai *principal* dan perangkat desa sebagai *agent* berpotensi menimbulkan konflik kepentingan karena adanya perbedaan kepentingan dan ketimpangan informasi. Agen yang memiliki akses informasi lebih luas dapat memanfaatkan kondisi tersebut secara oportunistik, misalnya dengan menyampaikan informasi yang menyimpang atau menyusun anggaran yang lebih longgar melalui penggelembungan biaya maupun melebihi kebutuhan kegiatan agar target anggaran lebih mudah dicapai. Kondisi ini dapat memicu terjadinya *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran desa. Penelitian Yandika & Biduri (2023) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terciptanya *budgetary slack*. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian Harsanti & Nazaruddin (2021) yang menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

H3 : Asimetri Informasi Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary Slack*

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan individu terhadap nilai, tujuan, dan kepentingan organisasi yang tercermin dalam loyalitas serta kesediaan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Raharjo et al., 2023). Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung berupaya menjaga stabilitas kinerja organisasi, termasuk dalam proses penyusunan anggaran. Dalam perspektif Teori Agensi, komitmen organisasi dapat memengaruhi perilaku agen dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh prinsipal. Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menyusun anggaran yang lebih aman dan mudah dicapai guna memastikan target kinerja dapat terpenuhi. Upaya tersebut dalam kondisi tertentu dapat dilakukan dengan memberikan kelonggaran dalam penyusunan anggaran sebagai bentuk antisipasi terhadap ketidakpastian maupun tekanan kinerja, sehingga berpotensi mendorong terbentuknya *budgetary slack*. Penelitian Menhard & Safrizal (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Hasil serupa juga ditemukan oleh R. S. E. Putri & Firmansyah (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

H4 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap *Budgetary Slack*

Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi ketika informasi yang tersedia tidak cukup untuk memprediksi secara tepat perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang (Pratiwi & Ikbali, 2025; Simangunsong et al., 2025). Dalam organisasi sektor publik, termasuk pemerintahan desa, ketidakpastian lingkungan dapat muncul akibat perubahan kebijakan, kondisi ekonomi, maupun dinamika kebutuhan masyarakat yang sulit diperkirakan secara pasti. Kondisi tersebut dapat menyulitkan aparat desa dalam memperkirakan kebutuhan anggaran secara akurat pada saat proses perencanaan anggaran dilakukan. Dalam perspektif Teori Agensi, ketidakpastian lingkungan dapat memperbesar peluang terjadinya konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Dalam situasi lingkungan yang tidak pasti, agen sebagai pihak yang lebih memahami kondisi operasional organisasi memiliki peluang lebih besar untuk memanfaatkan ketidakjelasan informasi tersebut. Agen dapat menyusun anggaran yang lebih longgar, misalnya dengan meningkatkan estimasi biaya atau menambahkan cadangan anggaran tertentu agar target anggaran lebih mudah dicapai. Kondisi ini berpotensi mendorong terbentuknya *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran. Temuan empiris dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Oktarini et al. (2025) menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Pratiwi & Ikbali (2025) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

budgetary slack.

H5: Ketidakpastian Lingkungan Berpengaruh Positif Terhadap *Budgetary Slack*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan data utama berupa data primer yang diperoleh langsung dari lapangan. Sebagai penelitian asosiatif yang mengkaitkan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam sebuah pendekatan, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menguji bagaimana fenomena *budgetary slack* dalam pengelolaan keuangan desa pada Kecamatan Kedung, Kabupaten Jepara dilihat dari aspek partisipasi anggaran, tekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, serta ketidakpastian lingkungan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh desa yang berada di Kecamatan Kedung, Kabupaten Jepara yang berjumlah 18 desa. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah perangkat desa yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran desa, yaitu kepala desa, anggota BPD, dan bendahara desa, karena dinilai sebagai informan yang representatif dalam pengelolaan keuangan desa. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sebanyak 54 responden.

Jumlah responden tersebut disesuaikan dengan karakteristik populasi penelitian yang relatif terbatas pada perangkat desa yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Selain itu, ukuran sampel tersebut masih memenuhi ketentuan minimal dalam analisis regresi linear berganda. Menurut Hair et al. (2019), jumlah sampel yang memadai untuk analisis regresi berkisar antara lima hingga sepuluh kali jumlah variabel yang dianalisis. Dengan lima variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 54 orang dinilai masih memenuhi kriteria minimal untuk dilakukan analisis regresi sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan secara memadai. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner yang diadaptasi dari beberapa penelitian terdahulu. Adapun susunan instrumen penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Susunan Instrumen

No	Variabel Penelitian	Item	Referensi
1	Partisipasi Anggaran	9	Hadiwinoto (2020)
2	Tekanan Anggaran	8	Anggasta (2021)
3	Asimetri Informasi	7	Manafe (2024)
4	Komitmen Organisasi	8	Windiani (2019)
5	Ketidakpastian Lingkungan	7	Azizah (2021)
6	Budgetary Slack	10	Adelina (2023)

Sumber : Data diolah, 2025.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 26. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap *budgetary slack*. Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data melalui uji validitas dan reliabilitas, serta pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi guna memastikan model regresi memenuhi asumsi dasar

analisis statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini dilakukan pada 18 desa di Kecamatan Kedung, Kabupaten Jepara, dengan total 54 responden yang terdiri dari kepala desa, anggota BPD, dan bendahara desa. Responden didominasi oleh laki-laki (81,5%), sedangkan perempuan sebesar 18,5%. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan SMA (51,9%), diikuti S1 (38,9%), dan S2 (1,9%).

Tabel 2. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Mean	36,9630	30,0741	29,2407	33,4815	26,5556	40,9259
Maximum	51,66	39,02	35,00	40,00	35,00	50,00
Minimum	24,63	19,28	24,00	26,00	16,00	30,00
Std. Dev	4,02420	3,18931	2,34670	3,02031	4,43684	3,64899

Sumber : Data diolah, 2025.

Hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat penyebaran data yang relatif rendah, tercermin dari nilai standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan nilai rata-rata. Kondisi ini mengindikasikan bahwa data bersifat homogen dan cukup representatif dalam menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian, sehingga layak digunakan untuk analisis inferensial lebih lanjut.

Secara substantif, variasi *budgetary slack* antar desa menunjukkan adanya perbedaan dalam praktik penyusunan anggaran yang berpotensi dipengaruhi oleh faktor perilaku dan kondisi organisasi. Tingkat partisipasi anggaran yang relatif tinggi mengindikasikan keterlibatan aktif dalam proses penganggaran, namun tidak serta-merta menjamin akurasi anggaran yang dihasilkan. Di sisi lain, keberadaan penekanan anggaran dan asimetri informasi mencerminkan adanya tekanan kinerja serta ketimpangan informasi yang dapat memengaruhi perilaku penyusunan anggaran. Komitmen organisasi yang tergolong baik menunjukkan adanya keterikatan terhadap tujuan organisasi, sementara ketidakpastian lingkungan mengindikasikan adanya dinamika eksternal yang menuntut fleksibilitas dalam penyusunan anggaran. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa meskipun data relatif homogen, terdapat variasi kondisi yang secara konseptual relevan dalam menjelaskan kecenderungan terjadinya *budgetary slack*.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi *Pearson Product Moment* antara masing-masing item pertanyaan dengan skor total keseluruhan kuesioner (Ghozali, 2018). Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel penelitian:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

X1		X2		X3		X4		X5		Y	
Item	Rhitung	Item	Rhitung	Item	Rhitung	Item	Rhitung	Item	Rhitung	Item	Rhitung
X1.1	0,699	X2.1	0,748	X3.1	0,943	X4.1	0,766	X5.1	0,738	Y.1	0,600
X1.2	0,721	X2.2	0,819	X3.2	0,910	X4.2	0,619	X5.2	0,799	Y.2	0,775
X1.3	0,662	X2.3	0,748	X3.3	0,829	X4.3	0,782	X5.3	0,771	Y.3	0,696
X1.4	0,716	X2.4	0,748	X3.4	0,900	X4.4	0,643	X5.4	0,595	Y.4	0,690
X1.5	0,807	X2.5	0,587	X3.5	0,855	X4.5	0,685	X5.5	0,817	Y.5	0,600
X1.6	0,695	X2.6	0,663	X3.6	0,834	X4.6	0,384	X5.6	0,780	Y.6	0,588
X1.7	0,833	X2.7	0,788	X3.7	0,849	X4.7	0,370	X5.7	0,860	Y.7	0,663
X1.8	0,752	X2.8	0,743			X4.8	0,650			Y.8	0,735
X1.9	0,825									Y.9	0,739
										Y.10	0,719

Sumber: Data diolah, 2025.

Berdasarkan perhitungan menunjukkan besarnya nilai r hitung atas seluruh item pertanyaan di dalam kuesioner lebih besar dari r tabel (0,361) dengan nilai signifikan $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan di dalam kuesioner dinyatakan valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi atau kestabilan jawaban atas item-item pertanyaan dalam suatu variabel pada kuesioner (Ghozali, 2018). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Reliability Coefisien	Cronbach Alpha	Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	9 item	0,895	0,6	Reliabel
Penekanan Anggaran (X2)	8 item	0,874	0,6	Reliabel
Asimetri Informasi (X3)	7 item	0,948	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X4)	8 item	0,775	0,6	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan (X5)	7 item	0,881	0,6	Reliabel
Budgetary Slack (Y)	10 item	0,876	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025.

Hasil pengujian menunjukkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha*, lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan instrumen reliabel untuk digunakan di dalam proses pengambilan data.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov (K-S) menunjukkan nilai Asymp. Sig. (*2-tailed*) sebesar 0,054 lebih besar dari batas signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas yaitu data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) (Ghozali, 2018). Suatu model regresi dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas jika semua nilai toleransi melebihi 0,010 dan semua nilai VIF di bawah 10. Besarnya nilai *tolerance* pada masing masing variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan masing masing sebesar 0,574;0,86;0,604;0,53; dan 0,598.

Sedangkan nilai VIF nya masing masing sebesar 1,743; 1,163; 1,655; 1,888; dan 1,672. Dengan

demikian, hasil uji tidak menunjukkan adanya indikasi gejala multikolinearitas, sehingga model regresi yang digunakan dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dalam model regresi (Ghozali, 2018). Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai absolut dari residual terhadap variabel-variabel independen. Besarnya nilai signifikansi dari masing masing variabel adalah 0,73; 0,268; 0,372; 0,343; dan 0,393 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas sehingga dapat dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan sejauh mana variabel dependen dipengaruhi oleh sejumlah variabel independen (Ghozali, 2018).

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,163	1,323		,879	,384
	Partisipasi Anggaran	,172	,025	,301	6,847	,000
	Penekanan Anggaran	,225	,026	,301	8,581	,000
	Asimetri Informasi	,132	,041	,140	3,203	,002
	Komitmen Organisasi	,218	,033	,298	6,684	,000
	Ketidakpastian Lingkungan	,219	,021	,441	10,576	,000

Sumber : Data diolah, 2025.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan adanya persamaan garis regresi linear sebagai berikut:

$$Y = 1,163 + 0,172 X_1 + 0,225 X_2 + 0,132 X_3 + 0,218 X_4 + 0,219 X_5 + e$$

Hasil analisis regresi menunjukkan konstanta sebesar 1,163, dengan seluruh variabel independen memiliki koefisien positif, yaitu partisipasi anggaran (0,172), penekanan anggaran (0,225), asimetri informasi (0,132), komitmen organisasi (0,218), dan ketidakpastian lingkungan (0,219). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan faktor-faktor tersebut cenderung meningkatkan budgetary slack.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen (Ghozali, 2018).

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868 ^a	,754	,728	1,90322

Sumber : Data diolah, 2025.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,728 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan dapat

menjelaskan 72,8% variasi dalam *budgetary slack*. Sebaliknya, 27,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengujian ini bertujuan untuk menilai apakah model regresi yang digunakan secara keseluruhan memiliki signifikansi statistik. Adapun hasil uji F dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	531,835	5	106,367	29,365	,000 ^b
	Residual	173,868	48	3,622		
	Total	705,704	53			

Sumber : Data diolah, 2025.

Besarnya nilai F hitung sebesar 29,365 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian variabel partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*.

Uji Parsial (Uji T)

Uji statistik *t* digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t hitung* dengan nilai *t* tabel (1,677), serta mempertimbangkan tingkat signifikansinya. Apabila nilai signifikansi yang diperoleh berada di bawah 0,05, maka hipotesis alternatif (H_1) dinyatakan diterima.

Tabel 8. Hasil Uji Parsial (Uji T)

Hipotesis	Pernyataan	Nilai T Hitung	signifikansi	Keterangan
H1	Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Budgetary slack</i>	6,847	0,000	H1 diterima
H2	Penekanan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>	8,581	0,000	H2 diterima
H3	Asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>	3,203	0,002	H3 diterima
H4	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>	6,684	0,000	H4 diterima
H5	Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>	10,576	0,000	H5 diterima

Sumber : Data diolah, 2025.

- Variabel partisipasi anggaran memiliki nilai *t hitung* sebesar 6,847 lebih besar dari nilai *t* tabel (1,677), serta tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Maka H_0 ditolak dan hipotesis H_1 diterima, artinya partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
- Variabel penekanan anggaran memiliki nilai *t hitung* sebesar 8,581 lebih besar dari *t* tabel (1,677), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berada di bawah batas signifikansi

- 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang menunjukkan penekanan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
- c. Variabel asimetri informasi menunjukkan nilai *t hitung* sebesar 3,203 lebih besar dari nilai *t* tabel (1,677), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang bermakna asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
 - d. Variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai *t hitung* sebesar 6,684 lebih besar dari nilai *t* tabel (1,677), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang bermakna komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.
 - e. Variabel ketidakpastian lingkungan memiliki nilai *t hitung* 10,576 lebih besar dari *t* tabel (1,677), dan signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang artinya ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh terhadap hasil akhir anggaran. Partisipasi aktif salah satunya melalui musrenbangdes yang melibatkan pemerintahan, masyarakat, dan stakeholder lainnya untuk membahas dan menyusun rencana pembangunan desa dapat mencerminkan kebutuhan dan prioritas. Partisipasi ini juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana desa. Namun, minimnya keikutsertaan masyarakat dalam penyusunan anggaran mendorong penyusunan anggaran lebih dari kebutuhan sebenarnya demi mengurangi risiko pencapaian target. Dengan kata lain, tanpa keterlibatan masyarakat, penyusunan anggaran dapat menjadi kurang realistis sebagai bentuk proteksi diri, sehingga berdampak pada hasil akhir anggaran yang kurang akurat dan efisien. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan adanya variasi tingkat partisipasi anggaran di desa-desa dalam wilayah Kecamatan Kedung, yang dapat menyebabkan estimasi anggaran pendapatan lebih rendah dan anggaran belanja lebih tinggi dari yang seharusnya.

Berdasarkan Teori Agensi, agen cenderung memiliki informasi yang lebih dalam terkait kebutuhan riil program dan kapasitas pelaksanaan kegiatan. Perilaku oportunistik terjadi ketika anggaran belanja disusun melebihi estimasi optimal organisasi, sementara anggaran pendapatan ditetapkan lebih rendah, yang mencerminkan adanya praktik *budgetary slack*. Tindakan ini umumnya dilakukan agar target lebih mudah dicapai, sehingga agen berpeluang memperoleh insentif atau penghargaan tertentu. Tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran idealnya mendorong munculnya ide-ide konstruktif, namun dalam praktiknya partisipasi tersebut kerap disalahgunakan untuk menyisipkan kepentingan pribadi, kepentingan kelompok tertentu, atau agenda tersembunyi oleh pemerintah desa, sehingga berpotensi menciptakan *budgetary slack*.

Tingginya partisipasi anggaran memungkinkan perangkat desa mengecilkan kapabilitas produktivitasnya atau menambah ruang lingkup anggaran untuk mengurangi tekanan pencapaian target. Dengan kata lain, tingkat partisipasi anggaran yang tinggi dapat meningkatkan potensi terjadinya *budgetary slack*, karena agen cenderung memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya dalam proses penganggaran. Fenomena ini sejalan dengan penjelasan dalam *Teori Agensi* mengenai perilaku oportunistik dalam hubungan *principal-agent*, serta didukung oleh penelitian A. Putri (2020) dan Dewi (2021) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Implikasi dari temuan ini adalah perlunya peningkatan

kualitas partisipasi yang lebih substantif serta penguatan pengawasan agar partisipasi tidak disalahgunakan dan mampu menghasilkan anggaran yang lebih akurat dan efisien.

Pengaruh Tekanan Anggaran Terhadap *Budgetary Slack*

Tekanan anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang membantu manajemen dalam menjalankan kinerja pemerintah desa berdasarkan target yang telah disusun. Anggaran umumnya digunakan sebagai instrumen pengendalian dan pemantauan kinerja, serta sebagai dasar evaluasi untuk menilai pencapaian kinerja. Namun dalam praktiknya, tekanan anggaran yang tinggi justru dapat menimbulkan perilaku disfungsional berupa *budgetary slack*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Adanya tekanan anggaran dari kepala desa tidak hanya mendorong perangkat desa untuk memenuhi target, tetapi juga memicu kecenderungan menyusun anggaran yang lebih longgar agar target lebih mudah dicapai. Oleh karena itu, penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi kinerja perlu didukung dengan komunikasi yang jelas dan partisipasi aktif agar tekanan yang diberikan tidak mendorong terjadinya manipulasi anggaran.

Berdasarkan Teori Agensi, tekanan anggaran dapat memperkuat konflik kepentingan antara *principal* (kepala desa) dan *agent* (perangkat desa). Perangkat desa memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan kepala desa, sehingga berpotensi memanfaatkan kondisi tersebut untuk menciptakan *budgetary slack* sebagai mekanisme proteksi guna menghindari risiko kegagalan pencapaian target. Tekanan yang tinggi mendorong agen untuk melonggarkan anggaran dengan menetapkan biaya lebih tinggi atau target lebih rendah agar peluang keberhasilan meningkat dan memperoleh penghargaan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa tekanan anggaran yang tidak terkelola dengan baik justru mendorong terbentuknya *budgetary slack*, terutama ketika target anggaran dijadikan indikator utama penilaian kinerja aparat desa. Kondisi ini menyebabkan perangkat desa cenderung menyusun anggaran secara longgar agar target lebih mudah dicapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Afdhal et al. (2021) dan Kire & Oematan (2019) yang sama-sama menemukan bahwa tekanan anggaran meningkatkan kecenderungan *budgetary slack*. Implikasi dari temuan ini adalah perlunya keseimbangan dalam penerapan tekanan anggaran, yaitu dengan memperkuat transparansi, komunikasi, serta mekanisme pengawasan, sehingga tekanan anggaran dapat mendorong kinerja tanpa menimbulkan perilaku disfungsional dalam penyusunan anggaran.

Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap *Budgetary Slack*

Dalam pengelolaan anggaran desa, asimetri informasi terjadi ketika aparat desa memiliki informasi yang lebih luas dan lengkap dibandingkan dengan atasan atau pihak pengambil keputusan. Salah satu penyebab utama kondisi ini adalah keterbatasan musyawarah bersama masyarakat dalam penyusunan anggaran, sehingga informasi penting tidak tersampaikan secara menyeluruh dan transparan. Kondisi ini memungkinkan perangkat desa untuk memanfaatkan keunggulan tersebut dengan menyusun anggaran yang lebih longgar dari kebutuhan (*budgetary slack*). Akibatnya, keterbatasan informasi dari masyarakat memperbesar kesenjangan dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran perlu memperhatikan upaya pengurangan asimetri informasi melalui transparansi, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif, seperti melalui kegiatan musrenbang agar masyarakat dapat memberikan usulan dan memperoleh informasi secara memadai.

Berdasarkan perspektif Teori Agensi, asimetri informasi dalam hubungan antara kepala desa

sebagai *principal* dan perangkat desa sebagai *agent* dapat memicu terjadinya *budgetary slack*. Perangkat desa sebagai pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran memiliki pengetahuan yang lebih mendalam dibandingkan kepala desa, sehingga berpotensi memanfaatkan kondisi tersebut untuk menyusun laporan atau anggaran yang bias. Kesenjangan informasi ini memungkinkan agen untuk memenuhi kepentingan pribadi atau kelompok dengan menyusun anggaran yang tidak realistis, seperti melebihi biaya atau meremehkan estimasi tertentu, sehingga mendorong terbentuknya *budgetary slack*.

Fenomena ini menunjukkan bahwa asimetri informasi yang tidak dikelola dengan baik akan memperbesar peluang terjadinya *budgetary slack*, meskipun dalam organisasi sektor publik telah terdapat regulasi yang mengatur pelaporan dan pertanggungjawaban. Tekanan dari masyarakat melalui pengawasan dan partisipasi anggaran dapat membantu mengurangi asimetri informasi, namun tanpa mekanisme kontrol yang efektif, perangkat desa tetap dapat memanfaatkan informasi yang tidak diketahui oleh kepala desa. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Yandika & Biduri (2023) dan Harsanti & Nazaruddin (2021) yang menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya memperkuat transparansi, sistem pengawasan, dan kualitas partisipasi masyarakat agar kesenjangan informasi dapat diminimalkan dan penyusunan anggaran menjadi lebih akuntabel serta efisien.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*

Komitmen organisasi, yang didefinisikan sebagai tingkat penerimaan nilai, tujuan, dan loyalitas individu terhadap organisasi, berperan penting dalam perilaku penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu yang memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung lebih terlibat aktif dalam proses penganggaran, namun pada saat yang sama juga berpotensi menciptakan *budgetary slack* sebagai strategi untuk mengantisipasi ketidakpastian atau tekanan kerja. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak selalu menghasilkan anggaran yang lebih realistis, tetapi dalam kondisi tertentu justru dapat mendorong terjadinya pelanggaran anggaran.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Teori Agensi yang menekankan adanya konflik kepentingan dan asimetri informasi antara *principal* dan *agent*. Meskipun literatur umumnya menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat mengurangi perilaku oportunistik karena meningkatkan keselarasan tujuan, dalam konteks tertentu komitmen juga dapat memperkuat posisi agen dalam organisasi. Agen yang memiliki komitmen tinggi cenderung memperoleh kepercayaan dan kewenangan yang lebih besar, sehingga memiliki ruang lebih luas dalam menentukan estimasi anggaran. Kondisi ini, ketika tidak diimbangi dengan mekanisme pengawasan yang memadai, dapat mendorong agen untuk melakukan *budgetary slack* secara lebih sistematis sebagai bentuk *self-protection behavior* terhadap ketidakpastian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai “*double-edged sword*”, yaitu mampu menekan maupun justru memfasilitasi perilaku oportunistik tergantung pada konteks pengendalian organisasi.

Temuan ini menjelaskan perbedaan dengan sebagian besar literatur yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Dalam penelitian ini, hasil positif menunjukkan bahwa komitmen yang bersifat normatif atau formal belum tentu diikuti dengan internalisasi nilai integritas yang kuat. Kondisi tersebut menyebabkan individu tetap

berupaya menjaga citra loyalitas, namun sekaligus melakukan penyesuaian anggaran agar target lebih mudah dicapai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Menhard & Safrizal (2023) dan R. S. E. Putri & Firmansyah (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya memperkuat tidak hanya tingkat komitmen, tetapi juga kualitas komitmen yang berbasis integritas serta didukung oleh sistem pengendalian dan pengawasan yang efektif, sehingga komitmen organisasi benar-benar mampu menekan praktik *budgetary slack*.

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap *Budgetary Slack*

Penelitian mengenai pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* pada pemerintahan desa menunjukkan hasil positif dan signifikan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, semakin besar kecenderungan terjadinya *budgetary slack*. Ketidakjelasan informasi lingkungan yang dihadapi pengelola anggaran menyebabkan proses perencanaan dan pengendalian anggaran menjadi kurang efektif. Kondisi ini membuat penyusun anggaran kesulitan dalam memperkirakan masa depan secara tepat, sehingga cenderung menyusun anggaran yang lebih longgar sebagai bentuk antisipasi terhadap risiko. Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan mendorong individu dalam pemerintahan desa untuk menciptakan *budgetary slack* guna menjaga fleksibilitas dan memastikan pencapaian target kinerja dalam situasi yang tidak pasti.

Berdasarkan perspektif Teori Agensi yang menekankan adanya asimetri informasi antara agen dan prinsipal. Dalam konteks penganggaran, agen memiliki informasi yang lebih lengkap terkait kondisi internal dan eksternal organisasi, sementara ketidakpastian lingkungan memperbesar kesenjangan informasi tersebut. Situasi ini memberikan ruang bagi agen untuk bertindak oportunistik, misalnya dengan menciptakan *budgetary slack* untuk mengamankan posisi dan mengurangi risiko kegagalan pencapaian target. Ketidakpastian yang tinggi juga menyebabkan perbedaan persepsi antara penyusun anggaran dan kepala desa, sehingga meningkatkan peluang bagi agen untuk menyimpan atau memanfaatkan informasi demi kepentingan tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Oktarini et al. (2025) dan Pratiwi & Ikbal (2025) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Konsistensi ini menunjukkan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak stabil, penyusunan anggaran cenderung diarahkan pada upaya pengamanan target daripada akurasi estimasi. Implikasi dari temuan ini adalah perlunya peningkatan kualitas informasi, perencanaan yang adaptif, serta penguatan sistem pengendalian dan pengawasan agar ketidakpastian lingkungan tidak dimanfaatkan sebagai alasan untuk menciptakan *budgetary slack*, melainkan dikelola secara efektif dalam proses penganggaran.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Partisipasi anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Semakin tinggi partisipasi anggaran, semakin besar pula kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. (2). Penekanan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Tekanan dari atasan terhadap pelaksanaan anggaran mendorong kecenderungan untuk melonggarkan anggaran agar target lebih mudah tercapai. (3). Asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Tingkat asimetri informasi yang tinggi berkaitan dengan peningkatan potensi terjadinya senjangan anggaran karena minimnya pengendalian internal. (4). Komitmen organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Komitmen organisasi yang tinggi

ternyata tidak secara otomatis menurunkan kecenderungan terjadinya *budgetary slack*. (5).Ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Tingkat ketidakpastian yang tinggi cenderung menimbulkan sifat oportunistik agen untuk memilih kebijakan yang cenderung bersifat aman dengan menciptakan kesenjangan pada anggaran.

Keterbatasan penelitian ini adalah dilakukan dalam cakupan satu kecamatan dengan total 18 desa di dalamnya. Sehingga hasil yang diperoleh terdapat kecenderungan pola yang sama dikarenakan faktor penyeragaman praktik anggaran. Selain itu, seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan sumber responden yang sama, yaitu perangkat desa yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kesamaan persepsi responden dalam menjawab setiap variabel penelitian sehingga dapat mempengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Dengan demikian saran yang dapat diberikan adalah dengan memperluas cakupan wilayah penelitian serta menggunakan sumber data atau metode pengumpulan data yang lebih beragam agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdhal, A. M. N., Rahayu, A., & Ardi, D. A. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi Terhadap *Budgetary Slack* Pada SKPD Kabupaten Soppeng. *Jurnal Ilmiah METANSI "Manajemen Dan Akuntansi"* 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.57093/metansi.v4i1.119>
- Agustianto, A. A. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Partisipasi Perencanaan Strategis Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Budgetary Slack*. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*. <https://doi.org/10.48181/jratirtayasa.v4i2.6380>
- Agustina, L., Suharman, H., Sumantri, R., & Agoes, S. (2024). *The Importance Of Trustworthiness : A Systematic Literature Review In Budget Slack*. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2354846>
- Ajibolade, S. O., & Akinniyi, O. K. (2013). *The Influence Of Organisational Culture And Budgetary Participation On Propensity To Create Budgetary Slack In Public Sector Organisations*. *British Journal Of Arts And Social Sciences*, 13(01), 69–83. <https://ir.unilag.edu.ng:8080/xmlui/handle/123456789/2184>
- Akayuri, G. A., Ampong, K., & Apau, S. (2025). *Budget and Budgetary Control, a Real Tool for Controlling Public Expenditure in the Context of Public Sector Organization in Ghana*. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 10(1), 42–61. <https://doi.org/10.11648/j.jjafrm.20251001.13>
- Buhungo, M. A. S., & Yusuf, S. D. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Kota Tengah Kota Gorontalo 2021. *JUBIMA: Jurnal Bintang Manajemen*, 1(1), 19–32. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i1.1028>
- Desriani, N., Muhaqo, N. N., Panjaitan, J., Danil, A., & Br, M. (2024). *How To Mitigate Budgetary Slack? Learning From Religiosity And Participative Budgeting*. *Proceeding Of International Conference On Accounting & Finance*, 2, 83–92. <https://journal.uii.ac.id/inCAF/article/view/32589>

- Dewi, C. M. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* pada Sekertariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Sinar Manajemen*, 08(01), 50–56. <https://doi.org/10.56338/jsm.v8i1.1660>
- Diansari, R. E., & Saraswati, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, dan Ambiguitas Peran Terhadap *Budgetary Slack* (Organisasi Perangkat Daerah Kota Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika*, 17(2), 418–426. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v17i2.1045>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Elfiyana, E., & Arza, F. I. (2022). Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah dan Faktor Keuangan terhadap Kondisi *Financial Distress* di Indonesia. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 4(2), 425–437. <https://doi.org/10.24036/jea.v4i2.500>
- Fahmi, M., Yuliani, Fadilah, N. R., & Lidiana. (2026). Efektivitas Pengelolaan Anggaran Dana Desa: Pada Perspektif Akuntabilitas, Partisipasi, Dan Kepercayaan Masyarakat. *Jurnal Lentera Bisnis*, 15(1), 1283–1290. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i1.2073>
- Fergiawan Prasetyo Aji. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi, dan Kejelasan Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sragen.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis *Multivariate* Dengan Program IBM SPSS 25 (IX). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). *Cengage Learning*.
- Hajerah, S., Achmad, A. A., Afif, M. A. A., & Firmansyah, D. (2025). Di Balik Angka: Memahami Fenomena *Budgetary Slack* Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi. *Bongaya Journal of Research in Accounting*, 8(1), 12–26. <https://doi.org/10.37888/bjra.v8i1.647>
- Harsanti, N., & Nazaruddin, I. (2021). Pengaruh Asimetri Informasi, Karakter Personal, Reputasi, *Trust in Superior* dan *Mutual Monitoring* Terhadap *Budgetary Slack*. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.37301/jkaa.v16i1.36>
- Iloh, A. U., & Amarachi, A. F. (2022). *Effect of Budget As An Instrument of Financial Control on the Public Sector Performance (A Study of Ministry of Finance, Enugu State)*. *Caritas Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 1(2), 70–83.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. <https://doi.org/10.1057/9781137341280.0038>
- Kire, T. I. M. B., & Oematan, H. M. (2019). Pengaruh Partisipasi, Penekanan Anggaran dan Asimetri Informasi Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus Universitas Nusa Cendana). *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 7(2). <https://doi.org/10.35508/jak.v7i2.1704>

Laporan Realisasi Anggaran Daerah Kecamatan Kedung 2024.

- Menhard, & Safrizal. (2023). Peranan Etika dan Komitmen Organisasi dalam *Budgetary Slack*. *Journal on Education*, 05(02), 5084–5094. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1242>
- Oktarini, R., Sunarwijaya, I. K., & Adiyadnya, M. S. P. (2025). Pengaruh *Job Relevan Information*, Satuan Pengawas Intern, Ketidakpastian Lingkungan, dan Kapasitas Individu terhadap *Budgetary Slack* pada Dinas Daerah Pemerintah Kabupaten Badung. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 7(3), 609–625.
- Pramudiati, N., & Erlinawati, A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Budgetary Slack*. *Journal Of Business And Information Systems*, 3(2), 87–96. <https://doi.org/10.36067/jbis.v3i2.101>
- Pratiwi, R. D., & Iqbal, M. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kapasitas Individu dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap *Budgetary Slack* pada Perangkat Daerah Kota Samarinda. *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 27(3), 638–648. <https://doi.org/10.30872/jfor.v27i1/3975>
- Putri, A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kesenjangan Anggaran. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 5(3). <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v5i3.134>
- Putri, R. S. E., & Firmansyah, A. (2022). *Budgetary Slack: Iklim Kerja Etis, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi, dan Modal Intelektual*. *JAB:Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 22(1), 107–134. <https://doi.org/10.20961/jab.v22i1.741>
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Loyalitas Karyawan : Studi Tinjauan Literatur. *E-Bisma: Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*, 4(1), 143–156. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930>
- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini. (2022). *Good Governance* Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara (Review). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>
- Satriani, I., Setiawati, B., & Muhiddin, A. (2022). *Participatory Budgeting* Di Desa Lamanda Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 3(2). <https://doi.org/10.26618/kimap.v3i2.7374>
- Simangunsong, W. E., Sitorus, I. R., Pardede, L., & Marpaung, A. K. (2025). Ketidakpastian Lingkungan Memoderasi Hubungan Antara Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Kampus Akademik Publising Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(7), 355–359. <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i7.6009>
- Sulthan, M., & Ardiputra, M. A. (2025). *Optimizing Budget Policy In Village Fund Allocation (ADD): A Governance And Public Administration Perspective On Rural Development*. *Frontiers In Political Science*, 22, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1581806>
- Susanti, E. Y., & Sadiqin, A. (2026). Pengaruh Tekanan Anggaran, *Locus of Control*, dan Budaya Organisasi terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) PT Wahana Semesta. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences (JEBMASS)*, 4(2), 110–117. <https://doi.org/10.63200/jebmass.v4i2.247>
- Verawati, Y., & Rustiarini, N. W. (2025). *Unraveling the Determinants of Budgetary Slack : A*

Study of Participation , Information Asymmetry , and Organizational Factors. Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities, 10(2), 1–9.
<https://doi.org/10.26500/JARSSH-10-2025-0201>

Yandika, B. P. E., & Biduri, S. (2023). *Effect of Budget Participation, Information Asymmetry, Budget Emphasis, and Organizational Commitment on Budgetary Slack: Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budget Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack.* <https://doi.org/10.21070/ups.890>

