BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Agency Theory*

Dalam konteks organisasi modern, hubungan antara pemilik organisasi (prinsipal) dan pengelola organisasi (agen) menjadi salah satu isu utama dalam kajian manajemen dan akuntansi. Hubungan ini dijelaskan secara komprehensif melalui *agency theory*, yang menyoroti adanya kontrak kerja antara prinsipal dan agen dalam menjalankan aktivitas organisasi. Dalam praktiknya, hubungan tersebut sering kali diwarnai oleh konflik kepentingan, karena masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda. Prinsipal umumnya berorientasi pada peningkatan nilai perusahaan dan keberlanjutan kinerja jangka panjang, sedangkan agen cenderung berfokus pada kepentingan pribadi, seperti peningkatan kompensasi, keamanan pekerjaan, serta upaya meminimalkan risiko kegagalan kinerja (Siswanto & Nadia, 2024) (Siswanto & Nadia, 2024) (Rankin et al., 2020). Perbedaan kepentingan ini menjadi dasar munculnya berbagai perilaku oportunistik dalam organisasi, khususnya dalam sistem pengendalian manajemen.

Salah satu permasalahan utama dalam hubungan keagenan adalah adanya *Information Asymmetry*, yaitu kondisi di mana agen memiliki akses informasi yang lebih besar dibandingkan prinsipal. Ketidakseimbangan informasi ini memberikan peluang bagi agen untuk bertindak oportunistik dengan memanfaatkan keunggulan informasi tersebut demi kepentingannya sendiri. Dalam konteks penganggaran, asimetri informasi menjadi faktor kunci yang memicu munculnya perilaku disfungsional seperti *budgetary slack*, di mana agen dapat memanipulasi estimasi anggaran dengan cara menaikkan biaya atau menurunkan target pendapatan agar target lebih mudah dicapai (Sabirin, 2021). Praktik ini sering kali dilakukan secara halus dan sulit dideteksi, terutama ketika sistem pengendalian internal tidak berjalan secara optimal.

Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa tingkat asimetri informasi yang tinggi berhubungan positif dengan meningkatnya kecenderungan pembentukan slack. Hal ini disebabkan oleh semakin besarnya ruang bagi manajer untuk

menyembunyikan informasi penting atau memodifikasi estimasi anggaran tanpa diketahui oleh manajemen puncak. Selain itu, lemahnya sistem pengawasan, rendahnya transparansi, serta tidak efektifnya mekanisme evaluasi kinerja berbasis outcome semakin memperkuat peluang terjadinya perilaku oportunistik tersebut (Kabore, 2024). Dalam kondisi ini, *slack* tidak hanya menjadi alat perlindungan diri bagi manajer, tetapi juga berkembang menjadi praktik sistematis yang dapat mempengaruhi efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, dalam sistem penganggaran partisipatif, partisipasi anggaran memiliki peran yang kompleks dalam hubungan keagenan. Di satu sisi, partisipasi dapat meningkatkan kualitas informasi dan akurasi perencanaan karena melibatkan individu yang memiliki pengetahuan langsung terhadap kondisi operasional. Namun di sisi lain, partisipasi juga dapat memperbesar peluang manipulasi ketika agen memanfaatkan akses informasi yang dimilikinya untuk menyusun anggaran yang menguntungkan dirinya. Dengan demikian, partisipasi anggaran memiliki sifat dual effect, yaitu dapat meningkatkan kualitas perencanaan sekaligus membuka peluang pembentukan *budgetary slack.*

Dengan demikian, *agency theory* memberikan landasan teoritis yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Dalam kondisi tertentu, partisipasi yang tinggi justru dapat meningkatkan peluang manipulasi jika tidak diimbangi dengan transparansi, akuntabilitas, dan sistem pengendalian internal yang memadai. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika hubungan keagenan menjadi sangat penting dalam merancang sistem penganggaran yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga mampu meminimalkan perilaku oportunistik, sehingga mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang baik dan berkelanjutan.

2.1.2 *Behavioral Accounting Theory*

Selain *agency theory*, fenomena dalam sistem penganggaran juga dapat dijelaskan melalui perspektif *behavioral accounting*. Pendekatan ini menekankan bahwa proses akuntansi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan rasionalitas ekonomi, tetapi juga oleh perilaku individu dalam organisasi. Dalam konteks ini, keputusan yang diambil oleh manajer dalam penyusunan anggaran tidak sepenuhnya

rasional, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, sosial, serta lingkungan kerja yang melingkupinya. Dengan demikian, sistem penganggaran tidak dapat dipisahkan dari dinamika perilaku manusia yang terlibat di dalamnya.

Dalam sistem penganggaran partisipatif, keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran memiliki implikasi yang signifikan terhadap sikap dan perilaku mereka terhadap target yang ditetapkan. Partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan *sense of ownership* atau rasa memiliki terhadap anggaran, yang pada akhirnya mendorong peningkatan komitmen dalam pencapaian target organisasi. Individu yang merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai target yang telah disepakati bersama. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen.

Namun demikian, dari perspektif *behavioral accounting*, partisipasi juga memiliki sisi lain yang perlu diwaspadai. Keterlibatan yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat dimanfaatkan oleh individu untuk melakukan manipulasi informasi, terutama ketika mereka memiliki motivasi oportunistik. Dalam kondisi tertentu, manajer dapat menggunakan partisipasi sebagai sarana untuk menyisipkan bias dalam anggaran, misalnya dengan menaikkan estimasi biaya atau menurunkan target pendapatan guna menciptakan *budgetary slack*. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perilaku individu dalam organisasi tidak selalu selaras dengan tujuan organisasi, terutama ketika terdapat tekanan atau insentif tertentu (Hartmann & Maas, 2021).

Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa perilaku dalam penyusunan anggaran sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual, seperti: tekanan kinerja, sistem insentif, dan budaya organisasi. Ketika sistem evaluasi kinerja terlalu menekankan pencapaian target anggaran sebagai indikator utama, maka individu cenderung mencari cara untuk memastikan target tersebut dapat dicapai dengan mudah. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah dengan menciptakan *budgetary slack* sebagai bentuk perlindungan terhadap ketidakpastian dan risiko kegagalan. Dalam kondisi ini, slack bukan hanya merupakan hasil dari perilaku individu, tetapi juga merupakan konsekuensi dari desain sistem organisasi yang kurang tepat.(Kharerina et al., 2026)

Selain itu, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dalam penyusunan anggaran. Organisasi yang memiliki budaya transparansi dan akuntabilitas yang tinggi cenderung mampu menekan praktik slack, karena terdapat norma dan nilai yang mendorong kejujuran dalam pelaporan. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang permisif terhadap manipulasi atau kurangnya pengawasan cenderung memiliki tingkat slack yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor sosial dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu dalam sistem penganggaran.

Dengan demikian, *behavioral accounting* memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami fenomena *budgetary slack*, yaitu sebagai hasil interaksi antara faktor individu dan sistem organisasi. Pendekatan ini memperkaya analisis yang sebelumnya hanya berfokus pada aspek ekonomi dan rasionalitas, dengan memasukkan dimensi psikologis dan sosial dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, untuk mengurangi praktik slack, organisasi tidak hanya perlu memperbaiki sistem penganggaran secara teknis, tetapi juga harus memperhatikan aspek perilaku, budaya, dan desain insentif yang mempengaruhi tindakan individu dalam organisasi

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan salah satu konsep penting dalam akuntansi manajemen yang berkaitan dengan keterlibatan individu, khususnya manajer, dalam proses penyusunan anggaran organisasi. Partisipasi ini mencerminkan sejauh mana manajer memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, mempengaruhi keputusan, serta berkontribusi secara aktif dalam penetapan target anggaran yang akan digunakan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian kinerja. Dalam sistem penganggaran modern, pendekatan partisipatif dipandang lebih adaptif dibandingkan metode tradisional yang bersifat *top-down*, karena memungkinkan integrasi informasi dari berbagai level organisasi sehingga menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif.

Dalam praktiknya, partisipasi anggaran dianggap sebagai mekanisme yang mampu meningkatkan kualitas informasi dan efektivitas perencanaan organisasi. Hal

ini disebabkan oleh fakta bahwa individu yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional memiliki pengetahuan yang lebih mendalam mengenai kondisi riil di lapangan, termasuk potensi, kendala, serta kebutuhan sumber daya yang diperlukan. Dengan demikian, partisipasi anggaran dapat meningkatkan akurasi estimasi dan relevansi anggaran yang disusun, sehingga anggaran menjadi lebih realistis dan dapat diimplementasikan secara efektif (Montana et al., n.d.). Selain itu, partisipasi juga dapat meningkatkan komitmen manajerial terhadap pencapaian target, karena individu merasa memiliki tanggung jawab atas keputusan yang telah disepakati bersama.

Dari perspektif perilaku organisasi, partisipasi anggaran juga memiliki implikasi penting terhadap sikap dan motivasi individu. Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja individu. Selain itu, partisipasi anggaran juga memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga dapat mengurangi kesenjangan informasi dan meningkatkan koordinasi antar unit kerja. Dengan demikian, partisipasi anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis dalam penyusunan anggaran, tetapi juga sebagai instrumen sosial yang mempengaruhi dinamika hubungan kerja dalam organisasi.

Namun demikian, partisipasi anggaran juga memiliki potensi dampak negatif, terutama dalam kondisi *Information Asymmetry*. Ketika manajer memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan manajemen puncak, mereka dapat memanfaatkan keunggulan informasi tersebut untuk menyusun anggaran yang menguntungkan dirinya, misalnya dengan menurunkan target kinerja atau menaikkan estimasi biaya. Dalam kondisi ini, partisipasi anggaran dapat menjadi sarana bagi manajer untuk melakukan manipulasi informasi melalui pembentukan *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak selalu menghasilkan *outcome* yang positif, tetapi sangat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme pengendalian yang diterapkan.

Lebih lanjut, penelitian empiris menunjukkan bahwa efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontingensi, seperti sistem insentif, budaya organisasi, serta tingkat pengawasan manajemen. Dalam organisasi yang memiliki sistem pengendalian internal yang kuat dan budaya transparansi yang

tinggi, partisipasi anggaran cenderung memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Sebaliknya, dalam organisasi dengan pengawasan yang lemah, partisipasi justru dapat meningkatkan perilaku oportunistik, termasuk kecenderungan pembentukan *slack* (Adoe, 2025). Oleh karena itu, implementasi partisipasi anggaran harus disertai dengan desain sistem pengendalian yang tepat agar manfaatnya dapat dimaksimalkan.

Dengan demikian, partisipasi anggaran memiliki sifat *dual effect*, yaitu dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan pengendalian organisasi, sekaligus membuka peluang terjadinya manipulasi informasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara pemberian kewenangan kepada manajer dalam proses penganggaran dengan penerapan mekanisme kontrol yang efektif. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa partisipasi anggaran benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, bukan justru menjadi sumber inefisiensi dan distorsi informasi.

2.1.3.2 Faktor yang dipengaruhi Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran tidak hanya berperan sebagai mekanisme teknis dalam penyusunan anggaran, tetapi juga memiliki implikasi luas terhadap berbagai aspek dalam organisasi. Sejumlah penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi berbagai variabel penting, baik yang bersifat perilaku maupun kinerja organisasi. Secara umum, faktor-faktor yang dipengaruhi oleh partisipasi anggaran meliputi kinerja manajerial, komitmen organisasi, kualitas informasi, *budgetary slack*, serta kualitas pelaporan keuangan.

Salah satu faktor utama yang dipengaruhi oleh partisipasi anggaran adalah kinerja manajerial. Menurut Khadafi et al., (2024), keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan mereka untuk memahami target organisasi secara lebih mendalam, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Partisipasi anggaran juga meningkatkan kualitas pengambilan keputusan karena informasi yang digunakan lebih akurat dan relevan dengan kondisi operasional. Supranata et al., (2025) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi kerja dan tanggung jawab individu terhadap pencapaian target.

Selain kinerja manajerial, partisipasi anggaran juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong loyalitas dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Komitmen organisasi ini berperan sebagai faktor penting yang memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja, karena individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam mencapai target yang telah disepakati.(Gusti et al., 2024)

Faktor lain yang dipengaruhi oleh partisipasi anggaran adalah kualitas informasi dan efektivitas perencanaan. Supranata et al., (2025) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memungkinkan organisasi memperoleh informasi yang lebih akurat dan relevan karena melibatkan individu yang memiliki pengetahuan langsung mengenai kondisi operasional. Hal ini berdampak pada meningkatnya kualitas perencanaan dan pengendalian anggaran, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih realistis dan dapat diimplementasikan secara efektif.

Namun demikian, partisipasi anggaran juga memiliki dampak terhadap *budgetary slack*. Menurut (Gusti et al., 2024), partisipasi anggaran dapat meningkatkan slack karena memberikan peluang bagi manajer untuk memanfaatkan keunggulan informasi yang dimilikinya dalam menyusun anggaran. Dalam kondisi *Information Asymmetry*, manajer dapat menyusun anggaran yang lebih longgar agar target lebih mudah dicapai. Di sisi lain, penelitian lain menunjukkan bahwa partisipasi dapat menurunkan *slack* jika didukung oleh sistem pengendalian yang kuat, sehingga hubungan ini bersifat kontingensi.

Selain itu, partisipasi anggaran juga berdampak pada kualitas laporan keuangan. Kabore, (2024) menyatakan bahwa anggaran merupakan dasar dalam proses pengukuran kinerja dan pelaporan keuangan, sehingga kualitas anggaran yang disusun akan mempengaruhi kualitas informasi yang dihasilkan. Partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan transparansi dan akurasi informasi keuangan, namun jika disertai dengan praktik slack, maka dapat menyebabkan distorsi informasi dan menurunkan kualitas laporan keuangan.

Lebih lanjut, partisipasi anggaran juga mempengaruhi akuntabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Chia & Grant, (2023), partisipasi

anggaran berperan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada sistem organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang luas terhadap berbagai faktor dalam organisasi. Dampak positifnya meliputi peningkatan kinerja manajerial, komitmen organisasi, kualitas informasi, dan akuntabilitas. Namun, di sisi lain, partisipasi juga dapat meningkatkan risiko terjadinya *budgetary slack* jika tidak diimbangi dengan sistem pengendalian yang memadai. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola partisipasi anggaran secara efektif agar manfaatnya dapat dimaksimalkan dan dampak negatifnya dapat diminimalkan.

2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran sebagai konsep dalam akuntansi manajemen tidak hanya dipahami sebagai tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran, tetapi juga diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan kualitas dan intensitas keterlibatan tersebut. Indikator-indikator partisipasi anggaran penting untuk mengidentifikasi sejauh mana individu benar-benar berperan dalam proses pengambilan keputusan anggaran, bukan sekadar terlibat secara formal. Secara umum, indikator partisipasi anggaran meliputi keterlibatan dalam penyusunan anggaran, pengaruh terhadap keputusan anggaran, komunikasi anggaran, serta kesempatan untuk memberikan masukan.

Indikator pertama adalah tingkat keterlibatan dalam penyusunan anggaran. Indikator ini mengukur sejauh mana manajer atau karyawan secara aktif terlibat dalam proses penyusunan anggaran di unit kerja mereka. Semakin tinggi keterlibatan, semakin besar peluang individu untuk menyampaikan informasi operasional yang relevan. Penelitian oleh (Lavarda, 2026) menunjukkan bahwa partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran meningkatkan kualitas penggunaan informasi manajerial dan berkontribusi pada peningkatan kinerja manajerial.

Indikator kedua adalah pengaruh terhadap keputusan anggaran, yang mencerminkan sejauh mana individu memiliki kewenangan atau kemampuan untuk

mempengaruhi hasil akhir anggaran. Partisipasi yang efektif tidak hanya ditandai dengan kehadiran dalam proses penyusunan, tetapi juga dengan adanya kontribusi nyata dalam menentukan target dan alokasi sumber daya. Menurut (Safruddin et al., 2024), keterlibatan yang disertai dengan pengaruh terhadap keputusan anggaran dapat meningkatkan komitmen individu terhadap pencapaian target organisasi.

Indikator ketiga adalah komunikasi dalam proses penganggaran, yang mencakup frekuensi dan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dalam penyusunan anggaran. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang lebih transparan dan mengurangi kesenjangan informasi antar level manajemen. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang didukung oleh komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi organisasi dan efektivitas pengambilan keputusan.

Indikator keempat adalah kesempatan untuk memberikan masukan, yang mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan ruang bagi individu untuk menyampaikan pendapat, ide, dan evaluasi terkait anggaran. Kesempatan ini penting karena memungkinkan integrasi pengetahuan operasional ke dalam proses perencanaan keuangan. Selain itu, keterlibatan dalam bentuk pemberian masukan juga berkontribusi terhadap peningkatan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap anggaran yang disusun.

Namun demikian, indikator-indikator tersebut tidak hanya mencerminkan aspek positif dari partisipasi anggaran, tetapi juga dapat menjadi celah munculnya perilaku oportunistik. Ketika tingkat keterlibatan dan pengaruh individu tinggi, sementara mekanisme pengendalian lemah, maka individu dapat memanfaatkan partisipasi tersebut untuk menciptakan *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa indikator partisipasi anggaran memiliki hubungan yang erat dengan kondisi *Information Asymmetry*, di mana individu dengan akses informasi yang lebih besar dapat mempengaruhi proses penyusunan anggaran sesuai kepentingannya.

Dengan demikian, indikator partisipasi anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur keterlibatan individu, tetapi juga sebagai refleksi dari kualitas sistem pengendalian manajemen dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa partisipasi anggaran didukung oleh transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan yang memadai agar manfaatnya dapat dimaksimalkan dan potensi

dampak negatifnya dapat diminimalkan.

2.1.4 *Budgetary slack*

2.1.4.1 Pengertian *Budgetary slack*

Budgetary slack merupakan salah satu fenomena yang banyak dikaji dalam akuntansi manajemen, khususnya dalam konteks sistem penganggaran partisipatif. Slack didefinisikan sebagai selisih yang disengaja antara anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik yang sebenarnya. Praktik ini umumnya dilakukan dengan cara menaikkan estimasi biaya atau menurunkan target pendapatan agar target anggaran lebih mudah dicapai. Dalam konteks organisasi, *slack* sering kali muncul sebagai bentuk strategi manajerial untuk mengantisipasi ketidakpastian serta mengurangi tekanan kinerja yang dihadapi oleh individu.

Dalam perspektif modern, *budgetary slack* tidak hanya dipandang sebagai bentuk inefisiensi, tetapi juga sebagai hasil dari dinamika perilaku dalam organisasi. Slack dapat muncul sebagai respon terhadap berbagai kondisi, seperti ketidakpastian lingkungan bisnis, tekanan pencapaian target yang tinggi, serta sistem insentif yang kurang tepat. Dalam kondisi tertentu, slack bahkan dapat dipandang sebagai mekanisme adaptif yang digunakan oleh manajer untuk melindungi diri dari risiko kegagalan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Namun demikian, meskipun memiliki fungsi adaptif, praktik ini tetap berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Hartmann & Maas, 2021)

Dari sudut pandang perilaku organisasi, *budgetary slack* erat kaitannya dengan adanya *Information Asymmetry*, yaitu kondisi di mana manajer operasional memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan manajemen puncak. Ketidakseimbangan informasi ini memberikan peluang bagi manajer untuk memanipulasi estimasi anggaran sesuai dengan kepentingannya. Semakin tinggi tingkat asimetri informasi, semakin besar kemungkinan terjadinya *slack*, karena manajemen puncak tidak memiliki cukup informasi untuk mengevaluasi akurasi anggaran yang diajukan.

Selain asimetri informasi, faktor lain yang mempengaruhi pembentukan *slack* adalah tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi yang tinggi dapat

memberikan ruang bagi manajer untuk menyampaikan informasi secara lebih akurat, namun di sisi lain juga dapat dimanfaatkan untuk menciptakan slack jika individu memiliki motivasi oportunistik. Penelitian empiris menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack* bersifat kontingensi, tergantung pada kondisi organisasi, seperti sistem pengendalian internal, budaya organisasi, dan mekanisme evaluasi kinerja. (Chia & Grant, 2023)

Lebih lanjut, sistem pengendalian internal yang lemah juga menjadi faktor yang memperkuat kecenderungan pembentukan *slack*. Ketika organisasi tidak memiliki mekanisme pengawasan yang efektif, maka peluang bagi manajer untuk melakukan manipulasi anggaran menjadi semakin besar. Dalam kondisi ini, slack dapat berkembang menjadi praktik yang sistematis dan sulit dikendalikan, yang pada akhirnya dapat menurunkan efisiensi organisasi dan mengganggu kualitas pengambilan keputusan.

Implikasi dari *budgetary slack* tidak hanya terbatas pada aspek efisiensi anggaran, tetapi juga berdampak pada kualitas informasi keuangan. Anggaran yang tidak realistis dapat menyebabkan distorsi dalam pengukuran kinerja, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi ekonomi yang sebenarnya. Hal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi dan menghambat proses pengambilan keputusan yang efektif.

Dengan demikian, *budgetary slack* merupakan fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan sistem organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan *slack* memerlukan pendekatan yang komprehensif, tidak hanya melalui perbaikan sistem penganggaran, tetapi juga melalui penguatan mekanisme pengendalian, peningkatan transparansi, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung akuntabilitas dan integritas dalam pengelolaan anggaran.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*

Budgetary slack merupakan fenomena yang kompleks dalam akuntansi manajemen yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun dari sistem organisasi. *Slack* tidak hanya muncul sebagai akibat dari perilaku oportunistik manajer, tetapi juga sebagai hasil interaksi antara kondisi lingkungan,

struktur organisasi, serta mekanisme pengendalian yang diterapkan. Oleh karena itu, untuk memahami secara komprehensif fenomena *budgetary slack*, perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi *budgetary slack* adalah *Information Asymmetry*. Kondisi ini terjadi ketika manajer operasional memiliki akses informasi yang lebih lengkap dan detail dibandingkan manajemen puncak. Ketidakseimbangan informasi tersebut memberikan peluang bagi manajer untuk memanipulasi estimasi anggaran sesuai dengan kepentingannya. Semakin tinggi tingkat asimetri informasi, maka semakin besar kemungkinan terjadinya slack, karena manajer dapat menyembunyikan informasi atau menyajikan estimasi yang bias tanpa mudah terdeteksi oleh pihak yang memiliki otoritas pengawasan (Nugraha, 2026). Hal ini diperkuat oleh temuan (Yuranda, 2025) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap pembentukan *budgetary slack* dalam organisasi.

Faktor kedua yang mempengaruhi *budgetary slack* adalah partisipasi anggaran. Dalam sistem penganggaran partisipatif, manajer diberikan kesempatan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Di satu sisi, partisipasi dapat meningkatkan kualitas informasi dan akurasi anggaran karena melibatkan individu yang memahami kondisi operasional. Namun, di sisi lain, partisipasi juga membuka peluang bagi manajer untuk memanfaatkan keunggulan informasi yang dimilikinya untuk menciptakan *slack*. Partisipasi anggaran memiliki hubungan yang bersifat *dual effect* terhadap *budgetary slack*, yaitu dapat meningkatkan atau menurunkan slack tergantung pada kondisi organisasi. Dalam organisasi dengan sistem pengendalian yang lemah, partisipasi cenderung meningkatkan slack, sedangkan dalam organisasi dengan pengawasan yang kuat, partisipasi dapat menekan *slack*. (Kharerina et al., 2026)

Faktor berikutnya adalah tekanan kinerja (*performance pressure*). Sistem evaluasi kinerja yang terlalu menekankan pencapaian target anggaran sebagai indikator utama keberhasilan sering kali mendorong manajer untuk menciptakan slack sebagai strategi untuk memastikan target dapat dicapai. Dalam kondisi ini, manajer berusaha mengurangi risiko kegagalan dengan menetapkan target yang lebih rendah dari potensi sebenarnya. (Hartmann & Maas, 2021) menyatakan bahwa

tekanan kinerja yang tinggi tanpa diimbangi dengan sistem evaluasi yang komprehensif dapat mendorong perilaku disfungsional, termasuk pembentukan *budgetary slack*.

Selain tekanan kinerja, sistem insentif juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi *budgetary slack*. Sistem insentif yang berbasis pada pencapaian target anggaran dapat memotivasi manajer untuk mencapai target, namun juga dapat mendorong mereka untuk menciptakan slack agar target lebih mudah dicapai. Gusti et al., (2024) menemukan bahwa sistem insentif yang tidak dirancang dengan baik dapat meningkatkan kecenderungan perilaku oportunistik dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu, desain sistem insentif yang tepat sangat diperlukan untuk menyeimbangkan antara motivasi kinerja dan integritas dalam penyusunan anggaran.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah sistem pengendalian internal. Sistem pengendalian yang kuat dapat mengurangi peluang terjadinya *slack* dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penganggaran. Sebaliknya, lemahnya sistem pengendalian akan memberikan ruang bagi manajer untuk melakukan manipulasi anggaran. Rankin et al., (2020) menyatakan bahwa efektivitas pengendalian internal sangat berpengaruh terhadap kualitas proses penganggaran dan dapat menjadi alat untuk meminimalkan perilaku oportunistik.

Selanjutnya, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi *budgetary slack*. Organisasi yang memiliki budaya transparansi, integritas, dan akuntabilitas cenderung memiliki tingkat slack yang lebih rendah, karena terdapat norma dan nilai yang mendorong perilaku jujur dalam pelaporan. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang permisif terhadap manipulasi cenderung memiliki tingkat *slack* yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor sosial dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku individu dalam penyusunan anggaran.

Selain itu, ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) juga dapat mempengaruhi pembentukan *budgetary slack*. Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, manajer cenderung menciptakan *slack* sebagai bentuk perlindungan terhadap risiko yang tidak dapat diprediksi. *Slack* dalam konteks ini berfungsi sebagai *buffer* untuk mengantisipasi perubahan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, slack yang berlebihan dapat

menurunkan efisiensi dan mengganggu alokasi sumber daya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik dari sisi individu maupun organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi asimetri informasi, partisipasi anggaran, tekanan kinerja, sistem insentif, sistem pengendalian internal, budaya organisasi, serta ketidakpastian lingkungan. Kompleksitas faktor-faktor ini menunjukkan bahwa pengelolaan *budgetary slack* memerlukan pendekatan yang komprehensif, tidak hanya melalui perbaikan sistem penganggaran, tetapi juga melalui penguatan aspek perilaku dan budaya organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *slac*k, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meminimalkan praktik tersebut dan meningkatkan efisiensi serta kualitas pengambilan keputusan**.**

2.1.4.3 Indikator *Budgetary Slack*

Budgetary slack merupakan salah satu fenomena penting dalam akuntansi manajemen yang berkaitan dengan perilaku individu dalam proses penyusunan anggaran. Untuk dapat mengukur dan memahami tingkat *budgetary slack* dalam suatu organisasi, diperlukan indikator yang mampu merepresentasikan bentuk-bentuk penyimpangan yang terjadi dalam praktik penganggaran. Indikator-indikator ini tidak hanya mencerminkan adanya selisih antara anggaran dan estimasi terbaik, tetapi juga menggambarkan motif dan perilaku yang mendasari terbentuknya *slack* tersebut (Hartmann & Maas, 2021).

Salah satu indikator utama dari *budgetary slack* adalah penurunan target pendapatan (*underestimation of revenue*). Indikator ini mencerminkan kecenderungan manajer untuk menetapkan target pendapatan yang lebih rendah dari potensi sebenarnya. Dengan menurunkan target pendapatan, manajer menciptakan peluang yang lebih besar untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan. Praktik ini sering dilakukan untuk meningkatkan penilaian kinerja, terutama dalam sistem organisasi yang menggunakan pencapaian anggaran sebagai indikator utama evaluasi (Agustina & Falikhatun, 2025). Dalam konteks ini, penurunan target pendapatan merupakan bentuk strategi defensif yang digunakan oleh manajer untuk mengurangi risiko kegagalan dalam pencapaian target.

Indikator kedua adalah kenaikan estimasi biaya (*overestimation of cost*). Dalam indikator ini, manajer cenderung melebihkan kebutuhan biaya dalam penyusunan anggaran. Tujuannya adalah untuk menciptakan ruang aman (*budget buffer*) yang dapat digunakan untuk mengantisipasi ketidakpastian atau sebagai cadangan jika terjadi deviasi dalam pelaksanaan kegiatan. Namun, jika dilakukan secara berlebihan, praktik ini dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan menurunkan efisiensi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa overestimasi biaya merupakan salah satu bentuk utama *slack* yang paling sering terjadi dalam organisasi dengan sistem pengendalian yang lemah

Indikator berikutnya adalah kemudahan pencapaian target anggaran (*ease of budget attainment*). Indikator ini mengukur sejauh mana target anggaran dirancang agar mudah dicapai oleh manajer. Jika target yang ditetapkan relatif rendah dibandingkan dengan kemampuan aktual organisasi, maka hal tersebut menunjukkan adanya indikasi *budgetary slack*. Kemudahan pencapaian target sering kali menjadi konsekuensi dari dua indikator sebelumnya, yaitu penurunan target pendapatan dan kenaikan estimasi biaya. Dalam praktiknya, kondisi ini dapat menyebabkan terjadinya ilusi kinerja, di mana kinerja organisasi terlihat baik karena target yang ditetapkan tidak menantang (Gusti et al., 2024).

Indikator keempat adalah manipulasi informasi anggaran (*budget information distortion*). Indikator ini mencerminkan adanya tindakan manajer dalam memodifikasi atau menyajikan informasi anggaran secara tidak objektif untuk mendukung kepentingannya. Manipulasi ini dapat berupa penyembunyian informasi penting, penggunaan asumsi yang bias, atau penyajian data yang tidak sepenuhnya akurat. Dalam kondisi *Information Asymmetry*, manipulasi informasi menjadi lebih mudah dilakukan karena adanya kesenjangan informasi antara manajer dan pihak pengambil keputusan lainnya (Kabore, 2024).

Indikator kelima adalah penciptaan margin keamanan dalam anggaran (*budgetary safety margin*). Margin keamanan ini merupakan selisih tambahan yang sengaja dimasukkan ke dalam anggaran sebagai bentuk perlindungan terhadap ketidakpastian. Dalam batas tertentu, margin keamanan dapat dianggap sebagai praktik yang wajar, terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti. Namun, jika margin tersebut terlalu besar dan tidak didasarkan pada analisis yang rasional, maka

hal tersebut menjadi indikasi adanya *budgetary slack*. Margin keamanan yang berlebihan dapat menyebabkan alokasi sumber daya menjadi tidak optimal (Hartmann & Maas, 2021).

Selain indikator-indikator utama tersebut, *budgetary slack* juga dapat diidentifikasi melalui pola selisih antara anggaran dan realisasi (*budget variance pattern*). Jika dalam jangka waktu tertentu realisasi anggaran secara konsisten berada di bawah anggaran yang ditetapkan, maka hal tersebut dapat menjadi indikasi adanya slack yang bersifat sistematis. Pola ini menunjukkan bahwa anggaran yang disusun tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi aktual organisasi, melainkan telah dimodifikasi untuk tujuan tertentu. Analisis terhadap pola selisih ini penting untuk mengidentifikasi apakah slack terjadi secara insidental atau merupakan praktik yang berulang dalam organisasi (Rankin et al., 2020).

Lebih lanjut, indikator *budgetary slack* juga dapat dilihat dari perilaku manajerial dalam menghadapi tekanan kinerja dan ketidakpastian lingkungan. Manajer yang menghadapi tekanan tinggi untuk mencapai target cenderung lebih berpotensi menciptakan slack sebagai mekanisme perlindungan diri. Dalam kondisi ini, slack tidak hanya mencerminkan penyimpangan dalam angka anggaran, tetapi juga merupakan refleksi dari dinamika psikologis dan sosial dalam organisasi .

Dengan demikian, indikator *budgetary slack* mencakup berbagai dimensi yang saling berkaitan, mulai dari penurunan target pendapatan, kenaikan estimasi biaya, kemudahan pencapaian target, manipulasi informasi, hingga penciptaan margin keamanan dalam anggaran. Indikator-indikator ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana slack terbentuk dan bagaimana dampaknya terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengukuran *budgetary slack* harus dilakukan secara multidimensional agar mampu menangkap kompleksitas fenomena tersebut.

2.1.5 Kualitas Laporan Keuangan

2.1.5.1 Pengertian Kualitas Laporan Keuangan

Kualitas laporan keuangan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja dan akuntabilitas organisasi. Laporan keuangan yang berkualitas harus mampu menyajikan informasi yang relevan, andal, dapat dibandingkan, serta mudah dipahami oleh para pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Karakteristik tersebut menjadi landasan utama dalam memastikan bahwa laporan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai dasar dalam proses evaluasi dan perencanaan strategis organisasi.

Dalam perspektif akuntansi modern, kualitas laporan keuangan tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap standar akuntansi, tetapi juga dari sejauh mana laporan tersebut mampu mencerminkan kondisi ekonomi yang sebenarnya (*faithful representation*). Hal ini mencakup aspek kejujuran, kelengkapan, serta bebas dari bias yang dapat mempengaruhi interpretasi pengguna. Rankin et al., (2020) menegaskan bahwa kualitas laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh integritas sistem pelaporan serta efektivitas mekanisme pengendalian internal yang diterapkan dalam organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, kualitas laporan keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem akuntansi, tetapi juga oleh proses internal organisasi, termasuk sistem penganggaran. Anggaran memiliki peran strategis sebagai dasar dalam pengukuran kinerja dan pengendalian operasional. Oleh karena itu, kualitas anggaran yang disusun akan secara langsung mempengaruhi kualitas informasi keuangan yang dihasilkan. Anggaran yang tidak realistis akibat adanya *budgetary slack* dapat menyebabkan distorsi dalam pengukuran kinerja, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi ekonomi yang sebenarnya (Jatiningsih et al., 2023).

Lebih lanjut, praktik *budgetary slack* dapat mengganggu kualitas laporan keuangan melalui penciptaan bias dalam proses pelaporan. Ketika anggaran disusun dengan adanya manipulasi atau penyimpangan, maka hasil realisasi yang dilaporkan akan menunjukkan kinerja yang tidak mencerminkan kemampuan aktual organisasi. Kondisi ini dapat menciptakan ilusi kinerja yang baik, padahal secara substantif terdapat ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya. Su dan Ni (2020) menunjukkan bahwa distorsi dalam sistem penganggaran memiliki dampak langsung terhadap kualitas informasi keuangan, khususnya dalam hal relevansi dan keandalan.

Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa praktik manipulasi dalam sistem pengendalian manajemen, termasuk dalam penganggaran, dapat menurunkan kualitas informasi keuangan. Manipulasi tersebut dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti pengaturan waktu pengakuan pendapatan, penggeseran biaya,

maupun penyajian informasi yang tidak lengkap. (Hartmann & Maas, 2021)menyatakan bahwa tekanan kinerja yang tinggi, terutama yang berbasis pada pencapaian target anggaran, dapat mendorong manajer untuk melakukan tindakan oportunistik yang berdampak pada kualitas pelaporan keuangan.

Dari perspektif perilaku organisasi, kualitas laporan keuangan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, seperti: etika kerja, budaya organisasi, serta tingkat akuntabilitas individu. Organisasi yang memiliki budaya transparansi dan integritas yang tinggi cenderung menghasilkan laporan keuangan yang lebih berkualitas, karena individu didorong untuk menyajikan informasi secara jujur dan objektif. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang permisif terhadap manipulasi cenderung memiliki kualitas laporan keuangan yang rendah.

Selain faktor internal, kualitas laporan keuangan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti: regulasi, pengawasan, serta tuntutan dari pemangku kepentingan. Dalam lingkungan yang memiliki tingkat pengawasan yang tinggi, organisasi cenderung lebih berhati-hati dalam menyusun laporan keuangan, sehingga kualitas informasi yang dihasilkan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas laporan keuangan merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal organisasi.

Lebih jauh lagi, kualitas laporan keuangan memiliki implikasi yang signifikan terhadap kepercayaan pemangku kepentingan. Laporan keuangan yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kredibilitas organisasi di mata investor, kreditur, dan pihak lain yang berkepentingan. Sebaliknya, laporan keuangan yang mengandung distorsi atau manipulasi dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan berdampak negatif terhadap reputasi organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mempengaruhi keberlanjutan organisasi dan kemampuannya dalam memperoleh sumber daya.

Dengan demikian, kualitas laporan keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis akuntansi, tetapi juga oleh sistem pengendalian manajemen, perilaku individu, serta lingkungan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan, organisasi perlu memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan transparansi dalam proses penganggaran, serta membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi akuntabilitas dan integritas. Pendekatan yang

komprehensif ini penting untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi ekonomi organisasi secara akurat dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang efektif.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Laporan Keuangan

Kualitas laporan keuangan merupakan refleksi dari kemampuan suatu organisasi dalam menyajikan informasi keuangan yang relevan, andal, dapat dibandingkan, dan mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan. Kualitas ini tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap standar akuntansi, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, untuk memahami kualitas laporan keuangan secara komprehensif, perlu dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kualitas laporan keuangan adalah sistem pengendalian internal. Sistem pengendalian yang efektif berperan dalam memastikan bahwa proses pencatatan, pengolahan, dan pelaporan informasi keuangan dilakukan secara akurat dan dapat dipercaya. Rankin et al., (2020) menyatakan bahwa pengendalian internal yang kuat mampu meminimalkan kesalahan dan kecurangan dalam pelaporan keuangan, sehingga meningkatkan keandalan informasi yang dihasilkan. Sebaliknya, lemahnya pengendalian internal dapat membuka peluang terjadinya manipulasi atau kesalahan dalam laporan keuangan.

Faktor kedua adalah kualitas sistem akuntansi yang digunakan dalam organisasi. Sistem akuntansi yang baik harus mampu mengolah data keuangan secara sistematis, konsisten, dan sesuai dengan standar yang berlaku. Kualitas sistem ini akan menentukan sejauh mana informasi yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pengguna. Sistem akuntansi yang terintegrasi dan berbasis teknologi informasi juga dapat meningkatkan ketepatan waktu dan akurasi laporan keuangan.

Faktor berikutnya adalah kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pelaporan keuangan. Kompetensi ini mencakup: pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman dalam bidang akuntansi dan keuangan. Pratama & Florencia, (2025) menjelaskan bahwa kualitas laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip

akuntansi secara tepat. SDM yang kompeten cenderung menghasilkan laporan keuangan yang lebih akurat dan sesuai dengan standar yang berlaku.

Selain itu, etika dan integritas manajerial juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kualitas laporan keuangan. Dalam praktiknya, laporan keuangan tidak hanya bergantung pada sistem, tetapi juga pada perilaku individu yang menyusunnya. Ketika manajer memiliki integritas yang tinggi, mereka akan cenderung menyajikan informasi secara jujur dan objektif. Sebaliknya, rendahnya integritas dapat mendorong terjadinya manipulasi informasi, seperti praktik *earnings management* atau distorsi pelaporan.

Faktor lain yang sangat relevan dalam konteks penelitian ini adalah *budgetary slack*. Slack yang terjadi dalam proses penganggaran dapat mempengaruhi kualitas laporan keuangan karena menciptakan distorsi dalam pengukuran kinerja. Ketika anggaran disusun secara tidak realistis, maka realisasi yang dilaporkan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya. Su dan Ni (2020) menunjukkan bahwa adanya slack dalam sistem penganggaran dapat menurunkan kualitas informasi keuangan, terutama dalam aspek relevansi dan keandalan.

Selain slack, partisipasi anggaran juga mempengaruhi kualitas laporan keuangan. Partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan kualitas informasi melalui peningkatan akurasi dan transparansi dalam penyusunan anggaran. Namun, jika partisipasi tidak diimbangi dengan pengawasan yang memadai, maka hal tersebut dapat meningkatkan peluang terjadinya manipulasi informasi. Oleh karena itu, hubungan antara partisipasi anggaran dan kualitas laporan keuangan bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem pengendalian internal.

Faktor berikutnya adalah *Information Asymmetry*. Ketidakseimbangan informasi antara manajer dan pemilik organisasi dapat menyebabkan terjadinya distorsi dalam pelaporan keuangan. Dalam kondisi ini, manajer memiliki peluang untuk menyajikan informasi yang tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi sebenarnya. Duan et al., (2022) menunjukkan bahwa tingkat asimetri informasi yang tinggi berhubungan dengan meningkatnya praktik manipulasi dalam pelaporan keuangan.

Selain faktor internal, kualitas laporan keuangan juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, seperti regulasi, pengawasan, dan tekanan dari pemangku

kepentingan. Regulasi yang ketat dan pengawasan yang efektif dapat mendorong organisasi untuk menyajikan laporan keuangan yang lebih transparan dan akuntabel. Sebaliknya, lemahnya pengawasan dapat meningkatkan risiko terjadinya manipulasi informasi.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kualitas laporan keuangan adalah ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, organisasi menghadapi kesulitan dalam membuat estimasi yang akurat, sehingga dapat mempengaruhi kualitas informasi yang disajikan. (Hartmann & Maas, 2021)menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat meningkatkan kompleksitas dalam pelaporan keuangan dan mempengaruhi keandalan informasi.

Lebih lanjut, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan kualitas laporan keuangan. Organisasi yang memiliki budaya transparansi dan akuntabilitas cenderung menghasilkan laporan keuangan yang lebih berkualitas. Budaya ini mendorong individu untuk bertindak secara jujur dan bertanggung jawab dalam menyusun laporan keuangan.

Dengan demikian, kualitas laporan keuangan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi sistem pengendalian internal, kualitas sistem akuntansi, kompetensi SDM, etika manajerial, *budgetary slack*, partisipasi anggaran, asimetri informasi, regulasi, ketidakpastian lingkungan, serta budaya organisasi. Kompleksitas faktor-faktor ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas laporan keuangan memerlukan pendekatan yang komprehensif, tidak hanya melalui perbaikan sistem teknis, tetapi juga melalui penguatan aspek perilaku dan tata kelola organisasi.

2.1.5.3 Indikator Kualitas Laporan Keuangan

Kualitas laporan keuangan merupakan ukuran penting dalam menilai sejauh mana informasi keuangan yang disajikan oleh organisasi dapat digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan. Untuk mengukur kualitas tersebut secara empiris, diperlukan indikator-indikator yang mampu merepresentasikan karakteristik utama laporan keuangan yang berkualitas. Dalam kerangka konseptual akuntansi modern, kualitas laporan keuangan umumnya diukur melalui empat

karakteristik utama, yaitu relevansi (*relevance*), keandalan (*reliability/faithful representation*), keterbandingan (*comparability*), dan keterpahaman (*understandability*), yang kemudian sering dilengkapi dengan indikator ketepatan waktu (*timeliness*).(Rankin et al., 2020)

Indikator pertama adalah relevansi informasi (*relevance*). Relevansi mencerminkan kemampuan laporan keuangan dalam menyediakan informasi yang berguna bagi pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi. Informasi yang relevan harus memiliki nilai prediktif dan nilai konfirmatori, sehingga dapat membantu pengguna dalam mengevaluasi kinerja masa lalu dan memprediksi kondisi masa depan. (Duan et al., 2022)menekankan bahwa informasi yang tidak relevan, meskipun disajikan secara akurat, tetap tidak memiliki nilai dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, relevansi menjadi indikator utama dalam menilai kualitas laporan keuangan.

Indikator kedua adalah keandalan atau representasi yang jujur (*reliability/faithful representation*). Keandalan berkaitan dengan sejauh mana informasi yang disajikan dalam laporan keuangan bebas dari kesalahan material, bias, dan manipulasi. Informasi yang andal harus mencerminkan kondisi ekonomi yang sebenarnya tanpa distorsi. Dalam praktiknya, keandalan sangat dipengaruhi oleh integritas sistem pengendalian internal dan perilaku individu yang menyusun laporan keuangan. Pratama & Florencia, (2025)menunjukkan bahwa lemahnya pengendalian internal dan adanya praktik manipulasi dalam sistem penganggaran, seperti *budgetary slack*, dapat menurunkan tingkat keandalan laporan keuangan.

Indikator ketiga adalah keterbandingan (*comparability*). Keterbandingan menunjukkan kemampuan pengguna laporan keuangan untuk membandingkan informasi keuangan antar periode maupun antar entitas. Laporan keuangan yang dapat dibandingkan memungkinkan pengguna untuk mengidentifikasi tren kinerja serta mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya. (Rankin et al., 2020) menjelaskan bahwa konsistensi dalam penerapan kebijakan akuntansi merupakan kunci utama dalam menjaga keterbandingan laporan keuangan. Tanpa konsistensi, informasi yang disajikan menjadi sulit dibandingkan dan dapat menurunkan kualitas analisis.

Indikator keempat adalah keterpahaman (*understandability*). Keterpahaman

berkaitan dengan sejauh mana informasi dalam laporan keuangan dapat dipahami oleh pengguna yang memiliki pengetahuan dasar tentang bisnis dan akuntansi. Informasi yang disajikan harus jelas, sistematis, dan tidak membingungkan. Hartmann & Maas, (2021)menyatakan bahwa kompleksitas informasi yang berlebihan dapat mengurangi tingkat keterpahaman, sehingga menurunkan efektivitas laporan keuangan sebagai alat komunikasi. Oleh karena itu, penyajian informasi yang sederhana namun informatif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Indikator kelima adalah ketepatan waktu (*timeliness*). Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan organisasi dalam menyajikan laporan keuangan secara tepat waktu sehingga informasi yang dihasilkan masih relevan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Informasi yang terlambat disampaikan akan kehilangan nilai manfaatnya, meskipun secara teknis akurat. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, ketepatan waktu menjadi faktor krusial dalam menjaga relevansi informasi keuangan.

Selain indikator-indikator utama tersebut, kualitas laporan keuangan juga dapat dilihat dari konsistensi dan transparansi informasi. Konsistensi memastikan bahwa metode dan kebijakan akuntansi diterapkan secara berkelanjutan, sedangkan transparansi berkaitan dengan keterbukaan dalam penyajian informasi, termasuk pengungkapan yang memadai atas kondisi keuangan organisasi. Sabirin, (2021) menunjukkan bahwa rendahnya transparansi, terutama dalam kondisi *Information Asymmetry*, dapat meningkatkan risiko distorsi informasi dalam laporan keuangan.

Lebih lanjut, indikator kualitas laporan keuangan juga dapat dikaitkan dengan hubungannya terhadap sistem penganggaran. Anggaran yang tidak realistis akibat adanya *budgetary slack* dapat menyebabkan distorsi dalam pengukuran kinerja, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan tidak mencerminkan kondisi ekonomi yang sebenarnya. Su dan Ni (2020) menegaskan bahwa kualitas informasi keuangan sangat bergantung pada integritas sistem pengendalian manajemen, termasuk dalam proses penyusunan anggaran.

Dengan demikian, indikator kualitas laporan keuangan mencakup berbagai dimensi yang saling berkaitan, yaitu: relevansi, keandalan, keterbandingan, keterpahaman, dan ketepatan waktu. Indikator-indikator ini memberikan kerangka

yang komprehensif dalam mengukur kualitas informasi keuangan yang dihasilkan oleh organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, indikator kualitas laporan keuangan digunakan sebagai dasar dalam mengukur variabel dependen, sehingga dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai tingkat kualitas pelaporan keuangan dalam organisasi.

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian mengenai partisipasi anggaran, *budgetary slack*, dan kualitas laporan keuangan telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dengan berbagai pendekatan dan temuan yang beragam. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki implikasi yang signifikan terhadap perilaku manajerial dan kinerja organisasi, meskipun hasilnya tidak selalu konsisten.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Kaboré (2024)	*Link between Budgetary Participation-Financial Performance of Hotel Companies*	Budgetary Participation, Commitment to Budget Target, ICT, Financial Performance	SEM-PLS (113 manajer hotel)	Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Komitmen terhadap target anggaran dan penggunaan teknologi informasi m3emediasi hubungan tersebut.
2	Bandiyono (2020)	*Budget Participation and Internal Control for Better Quality Financial Statements*	Budget Participation, Quality Financial Statements	*Regression Analysis*	partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan, sedangkan sistem pengendalian

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
					internal sebagai variabel moderator memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap variabel partisipasi anggaran dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan
3	Mulyawan, Blongkod, & Taruh (2024)	*The Influence of Community Participation and the Implementation of Standard Unit Price Settings on the Quality of Village Financial Reports in Moutong District*	Partisipasi Masyarakat, Penerapan Standar Harga Satuan, Kualitas Laporan Keuangan Desa	Regresi Linier Berganda (100 responden)	Partisipasi masyarakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan desa. Penerapan standar harga satuan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan. Secara simultan kedua variabel menjelaskan 43,1% variasi kualitas laporan keuangan.
4	Amahoru, Bakri, & Paledung (2025)	*Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Job Relevant Information dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Budgetary Slack pada SKPD Maluku Tengah*	Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, JRI, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budgetary Slack	Regresi Berganda (80 responden SKPD)	Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap budgetary slack. Asimetri informasi dan JRI berpengaruh positif, sedangkan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
					budgetary slack.
5	Kharerina, Rakhmawati, & Viani (2026)	*Determinan Budgetary Slack Pada Pemerintahan Desa: Studi Kasus Kecamatan Kedung Jepara*	Partisipasi Anggaran, Tekanan Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, Budgetary Slack	Regresi Berganda (54 responden)	Seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap budgetary slack.
6	Montana, Riduwan, & Mildawati (2021)	*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja melalui Kecukupan dan Komitmen Organisasi*	Partisipasi Anggaran, Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial	SEM	Partisipasi anggaran meningkatkan komitmen organisasi dan berdampak positif terhadap kinerja manajerial.
7	Jatiningsih et al. (2023)	*The Effect of Budget Participation on the Management Performance through Management Commitment as an Intervening Variable*	Budget Participation, Management Commitment, Management Performance	SEM-LISREL (124 manajer)	Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen manajemen sebagai variabel intervening.
8	Hartmann & Maas (2021)	*The Effects of Uncertainty on the Roles of Controllers and Budgets: An Exploratory Study*	Ketidakpastian Lingkungan, Sistem Anggaran, Pengendalian Manajemen	Survey (134 controller)	Ketidakpastian lingkungan memengaruhi penggunaan sistem anggaran dan meningkatkan kebutuhan pengendalian anggaran yang adaptif.
9	Rankin et al. (2020)	*Contemporary Issues in Accounting*	Kualitas Laporan Keuangan	Literatur	Kualitas laporan keuangan ditentukan oleh relevansi, keandalan,

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
					keterbandingan, dan ketepatan waktu.
10	Guterres & Lavarda (2026)	*Budgetary Participation in Managerial Performance: An Analysis Mediated by Sharing and Use of Information*	Partisipasi Anggaran, Berbagi Informasi, Penggunaan Informasi Manajerial, Kinerja Manajerial	PLS-SEM (102 manajer)	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penggunaan informasi manajerial memediasi
11	Duan, Li, Sun, & Yang (2022)	*Standardization of the Strategy Translation Process, Procedural Fairness in Budgeting and Firm Performance*	Budget Participation, Procedural Fairness, Firm Performance	SEM (250 responden)	Partisipasi anggaran meningkatkan persepsi keadilan prosedural dan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.
12	Supranata & Jasman (2025)	*The Influence of Budget Participation on Managerial Performance*	Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial	Regresi Linier	Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur Indonesia.
13	Indriani, Nadirsyah, & Daud (2020)	*The Role of Trust in Budgeting Processes and Managerial Performance*	Partisipasi Anggaran, Procedural Fairness, Trust, Goal Commitment, Kinerja Manajerial	SEM (347 responden)	Partisipasi anggaran meningkatkan keadilan prosedural, kepercayaan manajerial, dan komitmen tujuan yang akhirnya meningkatkan kinerja manajerial.
14	Adoe (2025)	*Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah*	Partisipasi Anggaran, Transparansi Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah	MRA-PLS (138 responden)	Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Daerah dengan Pemoderasi Transparansi Anggaran			pemerintah daerah, namun transparansi anggaran tidak memoderasi hubungan tersebut.
15	Nugraha & Mukhtaruddin (2026)	*Budgetary Slack: Mekanisme Fleksibilitas Anggaran atau Eksploitasi Asimetri Informasi?*	Budgetary Slack, Asimetri Informasi, Pengendalian Organisasi	Systematic Literature Review	Budgetary slack dapat menjadi mekanisme fleksibilitas organisasi maupun bentuk perilaku oportunistik akibat asimetri informasi. Dampaknya bergantung pada sistem pengendalian dan komitmen organisasi.
16	Sabirin (2021)	*The Effect of Participatory Budgeting, Information Asymetricity on the Slack Budget and Their Impact on Company Performance Level*	Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budgetary Slack, Kinerja Perusahaan	Path Analysis	Partisipasi anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif signifikan terhadap budgetary slack dan kinerja perusahaan.
17	Yuranda (2025)	*Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel*	Partisipasi Anggaran, Budgetary Slack, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan	PLS (26 responden)	Partisipasi anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap budgetary slack. Gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan memoderasi hubungan tersebut secara signifikan.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Moderating			
18	Pratama, Florencia, & Mukhtaruddin (2025)	*The Effect of Asymmetry Information, Budget Target Clarity, and Budget Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitment as a Moderating Variable: A Literature Review*	Asimetri Informasi, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Budgetary Slack	Systematic Literature Review (100 artikel)	Asimetri informasi meningkatkan budgetary slack. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack masih inkonsisten. Komitmen organisasi terbukti dapat memperlemah kecenderungan munculnya budgetary slack.
19	Ekayanti & Putri (2024)	*Moderates of Job Relevant Information: Budget Participation, Information Asymmetry, Autonomous Budget Motivation and Budgetary Slack*	Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Motivasi Anggaran Otonom, Job Relevant Information, Budgetary Slack	PLS (192 responden)	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budgetary slack. Asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap budgetary slack.

Sumber: Hasil pengolahan peneliti (2026)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran sebagai variabel independen dengan dua variabel dependen, yaitu *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan. Model ini dibangun berdasarkan landasan teori *agency theory* dan *behavioral accounting*, yang menekankan bahwa keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran dapat mempengaruhi perilaku manajerial serta kualitas informasi yang dihasilkan organisasi.

Partisipasi anggaran merupakan tingkat keterlibatan manajer dalam proses

penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam perspektif teoritis, partisipasi anggaran memiliki dua implikasi utama. Di satu sisi, partisipasi dapat meningkatkan kualitas informasi, transparansi, dan koordinasi organisasi karena melibatkan individu yang memiliki pengetahuan langsung mengenai kondisi operasional. Namun di sisi lain, dalam kondisi Information Asymmetry, partisipasi juga dapat membuka peluang bagi manajer untuk melakukan manipulasi anggaran melalui pembentukan *budgetary slack*.

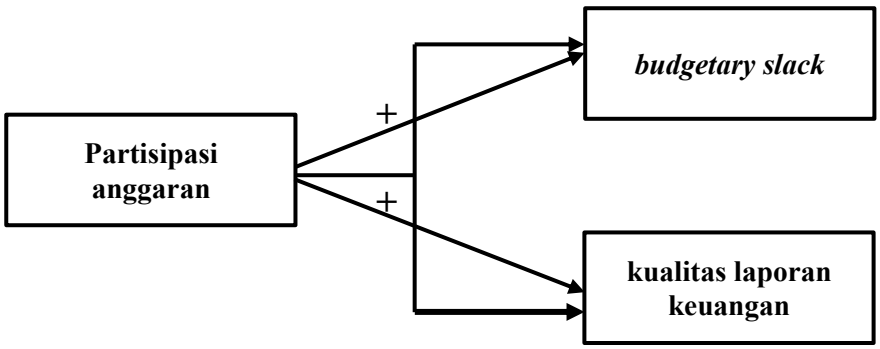
Hubungan pertama dalam penelitian ini adalah antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, semakin besar kemungkinan manajer memanfaatkan keunggulan informasi yang dimilikinya untuk menyusun anggaran yang lebih longgar, seperti dengan menaikkan estimasi biaya atau menurunkan target pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat berpengaruh positif terhadap terbentuknya *budgetary slack*, terutama dalam kondisi sistem pengendalian yang lemah.

Hubungan kedua adalah antara partisipasi anggaran dan kualitas laporan keuangan. Partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan karena mendorong penyusunan anggaran yang lebih realistis, meningkatkan transparansi, serta memperbaiki koordinasi antar unit kerja. Dengan demikian, informasi yang dihasilkan menjadi lebih relevan dan andal. Namun, pengaruh ini sangat bergantung pada kondisi organisasi, khususnya efektivitas pengendalian internal dan integritas individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Selain pengaruh secara parsial, penelitian ini juga menguji pengaruh simultan partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan. Pengujian simultan ini penting untuk melihat bagaimana partisipasi anggaran secara keseluruhan mempengaruhi perilaku manajerial dan kualitas informasi keuangan dalam organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya melihat hubungan secara terpisah, tetapi juga mengkaji dampak partisipasi anggaran secara komprehensif terhadap kedua variabel dependen tersebut.

Dengan demikian, kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan bahwa partisipasi anggaran sebagai variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan, baik secara parsial maupun simultan. Model ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas

mengenai bagaimana proses penganggaran mempengaruhi perilaku manajerial serta kualitas pelaporan keuangan dalam organisasi.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti (2026)

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary slack*

Partisipasi anggaran merupakan salah satu mekanisme penting dalam sistem pengendalian manajemen yang memungkinkan manajer pada berbagai level organisasi untuk terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Dalam perspektif *agency theory*, keterlibatan ini menciptakan hubungan yang kompleks antara prinsipal dan agen, terutama dalam kondisi Information Asymmetry, di mana agen memiliki akses informasi yang lebih luas dibandingkan prinsipal. Kondisi ini memberikan peluang bagi agen untuk bertindak oportunistik, termasuk dalam bentuk pembentukan *budgetary slack*.

Secara teoritis, partisipasi anggaran dapat memberikan dua dampak yang berlawanan (*dual effect*). Di satu sisi, partisipasi meningkatkan kualitas informasi karena melibatkan individu yang memiliki pengetahuan operasional yang lebih baik. Namun di sisi lain, partisipasi juga membuka peluang bagi manajer untuk memanfaatkan keunggulan informasi yang dimilikinya guna menyusun anggaran yang lebih longgar. Chia & Grant, (2023) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berhubungan positif dengan *budgetary slack*, terutama dalam organisasi yang memiliki tingkat politik internal yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi

dapat menjadi sarana legitimasi bagi manajer untuk menyisipkan kepentingan pribadi dalam anggaran.

Penelitian oleh (Yuranda, 2025) juga menemukan bahwa tingkat partisipasi anggaran yang tinggi meningkatkan kecenderungan pembentukan slack, terutama ketika tidak diimbangi dengan sistem pengendalian internal yang kuat. Dalam kondisi tersebut, manajer cenderung menurunkan target pendapatan atau menaikkan estimasi biaya untuk menciptakan ruang aman dalam pencapaian kinerja. Praktik ini dilakukan sebagai strategi untuk mengurangi risiko kegagalan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Selain itu, dari perspektif *behavioral accounting*, perilaku pembentukan slack tidak hanya dipengaruhi oleh faktor rasional, tetapi juga oleh faktor psikologis, seperti tekanan kinerja, ketidakpastian, dan sistem insentif. Hartmann dan Maas (2021) menyatakan bahwa tekanan untuk mencapai target anggaran dapat mendorong individu untuk menciptakan slack sebagai mekanisme perlindungan diri. Dalam konteks ini, partisipasi anggaran memberikan ruang bagi individu untuk mengakomodasi kepentingannya dalam penyusunan anggaran.

Dengan demikian, berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

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

2.4.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kualitas Laporan Keuangan

Partisipasi anggaran tidak hanya mempengaruhi perilaku manajerial, tetapi juga berdampak pada kualitas informasi keuangan yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam konteks akuntansi manajemen, partisipasi anggaran dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui peningkatan akurasi informasi, transparansi, serta koordinasi antar unit kerja. Partisipasi anggaran meningkatkan kualitas informasi karena melibatkan individu yang memiliki pengetahuan langsung mengenai kondisi operasional. (Pratama & Florencia, 2025)

Dari perspektif *agency theory*, partisipasi anggaran dapat mengurangi konflik keagenan dengan meningkatkan komunikasi antara prinsipal dan agen. Ketika manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka cenderung memiliki

komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian target, sehingga mendorong penyajian informasi yang lebih akurat dan dapat dipercaya. Hal ini berdampak positif terhadap kualitas laporan keuangan, terutama dalam aspek relevansi dan keandalan.

Hasil penelitian (Bandiyono, 2020) menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan, sedangkan sistem pengendalian internal sebagai variabel moderator memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap variabel partisipasi anggaran dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan. Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Komitmen terhadap target anggaran dan penggunaan teknologi informasi memediasi hubungan tersebut. (Kabore, 2024)

Namun demikian, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kualitas laporan keuangan tidak selalu bersifat positif. Dalam kondisi tertentu, partisipasi justru dapat menurunkan kualitas laporan keuangan jika digunakan sebagai sarana untuk melakukan manipulasi anggaran. Oleh karena itu, hubungan antara partisipasi anggaran dan kualitas laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti sistem pengendalian internal dan budaya organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kualitas laporan keuangan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan.

2.4.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran secara Simultan terhadap *Budgetary slack* dan Kualitas Laporan Keuangan

Dalam sistem pengendalian manajemen, partisipasi anggaran memiliki dampak yang tidak hanya terbatas pada satu variabel, tetapi juga mempengaruhi berbagai aspek organisasi secara simultan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji pengaruh partisipasi anggaran secara bersamaan terhadap *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan.

Secara konseptual, partisipasi anggaran dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui peningkatan transparansi dan akurasi informasi. Namun, pada saat yang sama, partisipasi juga dapat meningkatkan *budgetary slack* akibat adanya

asimetri informasi. Kondisi ini menunjukkan adanya hubungan yang kompleks, di mana partisipasi anggaran dapat memberikan dampak positif dan negatif secara simultan.

Penelitian oleh Lau dan Tan (2020) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai variabel organisasi secara simultan, termasuk kinerja dan perilaku manajerial. Sementara itu, Su dan Ni (2020) menegaskan bahwa *budgetary slack* yang dihasilkan dari proses penganggaran dapat mempengaruhi kualitas informasi keuangan yang disajikan.

Dalam konteks ini, partisipasi anggaran tidak hanya mempengaruhi *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan secara terpisah, tetapi juga secara simultan sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen yang terintegrasi. Oleh karena itu, pengujian simultan diperlukan untuk memahami dampak keseluruhan partisipasi anggaran terhadap kedua variabel tersebut.

Dengan demikian, berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Partisipasi anggaran secara simultan berpengaruh terhadap *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan.