

**Pengaruh Tekanan Sosial dan Budaya Organisasi Terhadap *Budgetary Slack* dengan Religiusitas Sebagai Pemoderasi**

**Rizky Budi Darmawan<sup>1</sup>, Supramono<sup>2</sup>, Indarto<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Semarang  
sibudai17@gmail.com\*

**ABSTRACT**

*The problem that arises is Budgetary slack in the DPUPR of Grobogan Regency for the past few years. This can occur allegedly due to social pressure and organizational culture that can influence Budgetary slack. Therefore, from the background above, the author wants to re-examine the influence of social pressure and organizational culture related to budget preparation that creates budget slack. The purpose of this study is to analyze the influence of social pressure and organizational culture related to budget preparation that creates budget slack with religiosity as a moderator. The population used in this study were all employees of the Public Works and Spatial Planning Agency of Grobogan Regency, totaling 86 people. The sample selection used purposive sampling. The sample used was 72 employees of the Public Works and Spatial Planning Agency of Grobogan Regency. The analysis tool used is the quantitative analysis method, namely structural equation modeling. Based on the results of the study, social pressure and organizational culture have a positive and significant effect on Budgetary slack. Religiosity moderates the influence of social pressure and organizational culture on Budgetary slack.*

**Keywords:** social pressure, organizational culture, religiosity, Budgetary slack

**ABSTRAK**

Permasalahan yang timbul adalah terjadi *Budgetary slack* di DPUPR Kabupaten Grobogan selama beberapa tahun terakhir. Hal ini dapat terjadi diduga karena adanya tekanan sosial serta budaya organisasi yang dapat mempengaruhi *Budgetary slack* tersebut. Maka dari latar belakang diatas penulis ingin meneliti ulang terkait pengaruh tekanan sosial dan budaya organisasi terkait penyusunan anggaran yang menciptakan *slack* anggaran. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh tekanan sosial dan budaya organisasi terkait penyusunan anggaran yang menciptakan *slack* anggaran dengan religiusitas sebagai pemoderasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan yang berjumlah 86 orang. Pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*. Sampel yang digunakan adalah 72 orang karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Alat analisis yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif, yaitu *structural equation modelling*. Berdasarkan hasil penelitian, tekanan sosial dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary slack*. Religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial dan budaya organisasi terhadap *Budgetary slack*.

**Kata kunci:** Tekanan sosial, budaya organisasi, religiusitas, *Budgetary slack*

## PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu elemen sistem pengendalian manajemen yang penting dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan anggaran berfungsi dalam perencanaan dan pengendalian yang dilakukan manajer agar dapat melaksanakan kegiatan organisasi dengan efektif (Mirza & Khoirunisa, 2021). Sehingga anggaran ini juga dapat berpengaruh besar baik bagi organisasi maupun individu. Dalam proses penyusunan anggaran ini juga melibatkan seluruh pihak dalam organisasi. Hal ini yang mengakibatkan banyak sekali kasus dimana menyelewengkan anggaran. Banyak pelanggaran etis dalam anggaran ini. Seperti dalam penyusunan anggaran terjadi penyelewengan (*Budgetary slack*). Penyelewengan ini terjadi hanya untuk kepentingan beberapa orang saja. *Budgetary slack* ini sendiri merupakan perbedaan anggaran yang diajukan terhadap anggaran aslinya seperti merendahkan pendapatan dan menaikkan biaya agar target dapat dicapai dengan mudah. Hal ini dikarenakan terdapat kewenangan manajer untuk menetapkan isi anggaran mereka sehingga menimbulkan *slack* pada anggaran atau sering disebut *Budgetary slack* (Santhi et al., 2019).

*Budgetary slack* merupakan salah satu perilaku disfungsional dalam penyusunan anggaran yang terjadi ketika bawahan sengaja memasukkan biaya lebih besar dari yang seharusnya dan membuat pendapatan lebih kecil untuk mempermudah dalam pencapaian target anggaran (Tyas et al., 2021). Tindakan ini dilakukan oleh bawahan untuk memaksimalkan kepentingan pribadinya, terlebih lagi ketika pencapaian target anggaran dijadikan sebagai alat evaluasi penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang didasarkan pada pencapaian anggaran sering kali dilakukan oleh perusahaan, yang mana bawahan akan mendapatkan kompensasi ketika berhasil mencapai target anggaran yang telah ditetapkan (Apriwandi & Pratiwi, 2019). Hal tersebut sering kali mendorong bawahan untuk melakukan *Budgetary slack* ketika menyusun anggaran agar kinerjanya terlihat baik serta bisa mendapatkan bonus lebih. Pernyataan tersebut didukung oleh *agency theory*, yang menyatakan bahwa *Budgetary slack* dapat terjadi ketika individu memiliki *self-interested behavior*, yang mana terdapat peluang dalam partisipasi anggaran. Pernyataan tersebut juga didukung oleh *theory of planned behavior* yang merupakan fondasi dari perspektif keyakinan yang mampu mempengaruhi individu untuk berperilaku (Mirza & Khoirunisa, 2021). Adanya perilaku dari karyawan yang menyebabkan terjadinya *Budgetary slack* ini membuat perlunya diteliti faktor yang dapat mempengaruhi *Budgetary slack*.

Permasalahan *Budgetary slack* juga terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan (DPUPR Grobogan) adalah salah satu perangkat daerah di Kabupaten Grobogan yang bertanggung jawab dalam bidang pekerjaan umum dan penataan ruang. DPUPR Grobogan dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati. Tugas dan fungsinya adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pekerjaan umum dan penataan ruang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan

membina dan mengawasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah di bidang pekerjaan umum dan penataan ruang di tingkat kecamatan. DPUPR Grobogan memiliki peran penting dalam pembangunan daerah Kabupaten Grobogan. DPUPR Grobogan bertanggung jawab dalam penyediaan infrastruktur yang memadai, seperti jalan, jembatan, bangunan gedung, drainase, dan sarana prasarana air minum. Infrastruktur yang memadai akan mendukung kelancaran kegiatan ekonomi dan sosial masyarakat, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini membuat anggaran merupakan sesuatu yang penting bagi DPUPR Kabupaten Grobogan. Fenomena *Budgetary slack* bukan hanya terjadi jika realisasi melebihi bujet anggaran, namun juga ketika anggaran tidak terserap dengan efektif (100%) pada dinas. Hal ini dapat terjadi karena anggaran yang tidak terserap secara efektif tersebut, seharusnya dapat berguna untuk dinas lain yang mengalami kekurangan anggaran, dan dapat memberikan manfaat kepada masyarakat Kabupaten Grobogan secara maksimal. Hal ini dapat terjadi diduga karena adanya tekanan sosial serta budaya organisasi yang dapat mempengaruhi *Budgetary slack* tersebut. Maka dari latar belakang di atas penulis ingin meneliti ulang terkait pengaruh tekanan sosial dan budaya organisasi terkait penyusunan anggaran yang menciptakan *slack* anggaran.

*Budgetary slack* terjadi karena bawahan atau manajer melakukan hal tidak etis atau kecurangan dengan mengecilkan agar dapat memenuhi target (Sunarchrisna & Ismawati, 2017). Penyerahan tanggung jawab dari atasan ke bawahan membuat bawahan memiliki informasi yang lebih banyak mengenai kegiatan operasional unitnya dibandingkan dengan atasannya, bahkan bawahan memiliki informasi yang lebih berkualitas terkait potensi kinerja unitnya, sehingga bawahan menjadi bagian dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan penentuan target anggaran (Sukmasari et al., 2023). Penciptaan struktur sosial dan kontrol sosial oleh agen organisasi yang kuat tidak hanya akan menyebabkan individu melakukan tindakan tidak etis, tetapi lebih jauh lagi akan mengarah pada kecenderungan pelanggaran dari sisi keuangan. Mirza dan Khoirunisa (2021) menemukan bahwa manajer yang berada di bawah tekanan pribadi yang kuat akan bersedia mengambil tindakan apa pun untuk menghindari pemutusan hubungan kerja atau untuk mendapatkan kompensasi dan promosi. Uraian itu sesuai dengan hasil penelitian Sunarchrisna & Ismawati (2017), Mirza & Khoirunisa (2021) dan Khamimah & Bilal (2021) yang menyatakan tekanan sosial berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Namun hasil penelitian Sukmasari (2023) menunjukkan hasil yang bertolak belakang dimana tekanan sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap *Budgetary slack*.

Budaya organisasi yang merupakan kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan dan penunjang untuk melaksanakan strategi (Murdiatun et al., 2021). Adapun budaya yang telah menjadi cara dalam melakukan pekerjaan, dalam hal ini proses penyusunan anggaran. Apabila budaya organisasi suatu organisasi semakin tinggi maka akan meningkatkan potensi timbulnya *Budgetary slack* karena budaya organisasi yang kuat akan dipergunakan oleh karyawan untuk menyelesaikan

masalah yang dihadapi (Windiani et al., 2018). Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang diterima anggota maka semakin tampak pengaruh terhadap perilaku anggota (Safari et al., 2023). Hal ini juga dinyatakan pada hasil penelitian Windiani et al (2018), Adi & Mardiasmo, (2022), Safari et al (2023) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Namun hasil penelitian Murdiatun (2021) menunjukkan hasil yang bertolak belakang dimana budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Budgetary slack*.

Berdasarkan dari *research gap* tersebut, dapat diketahui terjadi inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu sehingga digunakan religiusitas sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini dilakukan karena adanya kesenjangan hasil dari penelitian yang sebelumnya dimana hasil individu yang memiliki tingkat rendah religiusitas memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk menciptakan *keBudgetary slack* dibandingkan dengan individu yang lebih religius, ketika menerima tekanan sosial yang tinggi atau rendah. Adanya perbedaan hasil ini menunjukkan perlunya penelitian kembali terhadap pengaruh sosial dan interaksi dengan religiusitas terhadap *Budgetary slack*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya juga dapat dilihat dari perbedaan sampel yang digunakan dimana pada penelitian Mirza & Khoirunisa (2021) menggunakan sampel yaitu mahasiswa S1 Akuntansi sedang pada penelitian Santhi et al. (2019) menggunakan pegawai pada instansi pemerintah dan Lakasse et al. (2021) menggunakan sampel manajer di perusahaan swasta, sementara pada penelitian ini digunakan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan.

Peneliti ingin melakukan penelitian dengan menggunakan sampel dan populasi yang dimana berisi berbagai religiusitas atau agama yang ada di Indonesia dengan fokus pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan dengan tingkat religiusitas individu yang tinggi, sedang atau rendah. Religiusitas dianggap sebagai salah satu faktor pemoderasi *Budgetary slack*. Hal ini dikarenakan dalam religiusitas menjalin hubungan erat dengan Tuhan dimana terdapat dosa didalamnya jika melakukan kecurangan yang merupakan dosa. Ismail dan Rasheed (2019) menyatakan bahwa individu yang sangat religius lebih mampu menahan diri untuk tidak melakukan tindakan yang tidak etis. Hal ini karena ketika seseorang menjalin hubungan yang erat dengan Tuhan, maka sikap dan perilakunya cenderung sesuai dengan hukum Syariah dan peraturannya. Religiusitas diyakini mampu mempengaruhi nilai-nilai pribadi seseorang sehingga berdampak pada penilaian seseorang tentang penentuan baik atau buruknya suatu hal. Religiusitas yang rendah dapat memperkuat niat individu untuk melakukan senjangan anggaran. Hal ini dapat terjadi karena seorang karyawan dengan religiusitas yang lebih rendah cenderung kurang memiliki rasa takut akan Tuhan dan dengan demikian tidak mengamalkan ajaran Nya. Berdasarkan hal tersebut maka dilakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Tekanan Sosial dan Budaya Organisasi Terhadap *Budgetary slack* Dengan Religiusitas Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan).

### **Tekanan Sosial**

*Budgetary slack* terjadi karena bawahan atau manajer melakukan hal tidak etis atau kecurangan dengan mengecilkan agar dapat memenuhi target (Sunarchrisna & Ismawati, 2017). Penyerahan tanggung jawab dari atasan ke bawahan membuat bawahan memiliki informasi yang lebih banyak mengenai kegiatan operasional unitnya dibandingkan dengan atasannya, bahkan bawahan memiliki informasi yang lebih berkualitas terkait potensi kinerja unitnya, sehingga bawahan menjadi bagian dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan penentuan target anggaran (Sukmasari et al., 2023). Penciptaan struktur sosial dan kontrol sosial oleh agen organisasi yang kuat tidak hanya akan menyebabkan individu melakukan tindakan tidak etis, tetapi lebih jauh lagi akan mengarah pada kecenderungan pelanggaran dari sisi keuangan. Mirza dan Khoirunisa (2021) menemukan bahwa manajer yang berada di bawah tekanan pribadi yang kuat akan bersedia mengambil tindakan apa pun untuk menghindari pemutusan hubungan kerja atau untuk mendapatkan kompensasi dan promosi. Uraian itu sesuai dengan hasil penelitian Sunarchrisna dan Ismawati (2017), Mirza dan Khoirunisa (2021) dan Khamimah & Bilal (2021) yang menyatakan tekanan sosial berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*.

**H<sub>1</sub> : Tekanan Sosial Berpengaruh Positif terhadap *Budgetary SLACK*.**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang merupakan kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan dan penunjang untuk melaksanakan strategi (Murdiatun, 2021). Adapun budaya yang telah menjadi cara dalam melakukan pekerjaan, dalam hal ini proses penyusunan anggaran. Apabila budaya organisasi suatu organisasi semakin tinggi maka akan meningkatkan potensi timbulnya *Budgetary slack* karena budaya organisasi yang kuat akan dipergunakan oleh karyawan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi (Windiani et al, 2018). Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang diterima anggota maka semakin tampak pengaruh terhadap perilaku anggota (Safari et al, 2023). Selain itu, dalam budaya organisasi yang menekankan hierarki yang kuat dan kontrol yang ketat, manajer atau karyawan mungkin merasa tertekan untuk menyembunyikan masalah atau tantangan dalam mencapai target anggaran mereka. Dalam upaya untuk menjaga citra organisasi atau untuk menghindari kritik dari atasan, mereka mungkin dengan sengaja membuat perkiraan yang tidak realistis. Dengan adanya budaya yang cenderung mengutamakan tampak sukses di luar, anggaran yang lebih besar dari yang diperlukan bisa menjadi cara untuk menutupi ketidakmampuan atau kesalahan, sehingga mereka merasa lebih aman dalam menghadapi evaluasi atau penilaian kinerja. Sebagai hasilnya, anggaran yang lebih besar bisa lebih mencerminkan kebutuhan untuk melindungi diri dibandingkan dengan kebutuhan riil organisasi. Hal ini juga dinyatakan pada hasil penelitian Windiani et al (2018), Adi dan Mardiasmo

(2022), Safari et al (2023) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*.

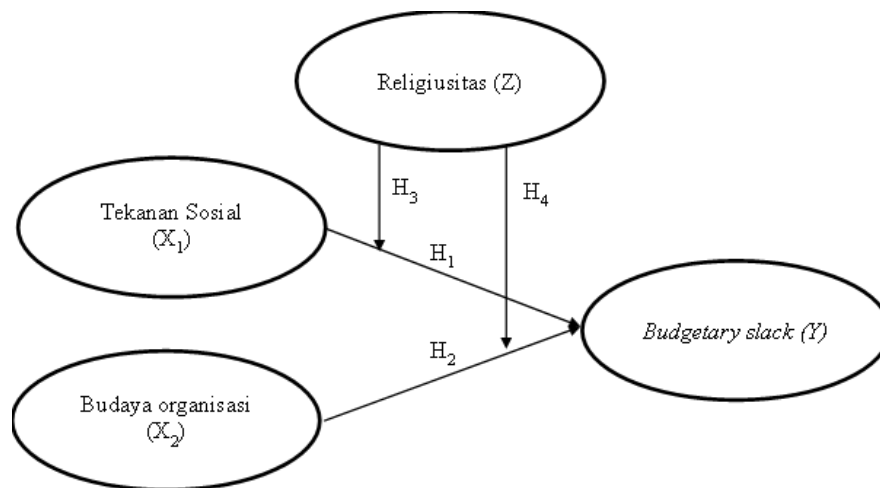
**H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap *Budgetary Slack*.**

**Religiusitas Memoderasi Pengaruh Tekanan Sosial dan Budaya Organisasi terhadap *Budgetary slack***

Teori pengaruh sosial dengan reaktansi psikologis menunjukkan bahwa tekanan sosial menyebabkan perubahan preferensi pengambilan keputusan individu (Utama & Wahyudi, 2016). Merchant & White (Agustina et al., 2022), menemukan bahwa manajer yang berada di bawah tekanan pribadi yang kuat bersedia mengambil tindakan apa pun untuk menghindari pemutusan hubungan kerja atau untuk mendapatkan kompensasi dan promosi. Lord dan DeZoort (Agustina et al., 2022) juga menyimpulkan bahwa tekanan sosial dapat menyebabkan kepatuhan; keinginan individu untuk menghindari konsekuensi negatif dari setiap interaksi tidak setia dengan seseorang yang berada dalam posisi otoritas yang lebih tinggi, atau bertindak bertentangan dengan keinginan kelompok. Religiusitas dianggap sebagai salah satu faktor *Budgetary slack*. Hal ini dikarenakan dalam religiusitas menjalin hubungan erat dengan Tuhan dimana terdapat dosa didalamnya jika melakukan kecurangan yang merupakan dosa. Utama & Wahyudi (2016) menyatakan bahwa individu yang sangat religius lebih mampu menahan diri untuk tidak melakukan tindakan yang tidak etis. Hal ini karena ketika seseorang menjalin hubungan yang erat dengan Tuhan, maka sikap dan perilakunya cenderung sesuai dengan hukum Syariah dan peraturannya. Religiusitas diyakini mampu mempengaruhi nilai-nilai pribadi seseorang sehingga berdampak pada penilaian seseorang tentang penentuan baik atau buruknya suatu hal. Individu yang religius akan lebih cenderung memiliki sikap dan pembayaran yang jujur lebih memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial mereka terhadap masyarakat, sebagai dasar pengambilan keputusan. Religiusitas yang rendah dapat memperkuat niat individu untuk melakukan senjangan anggaran. Hal ini dapat terjadi karena seorang karyawan dengan religiusitas yang lebih rendah cenderung kurang memiliki rasa takut akan Tuhan dan dengan demikian tidak mengamalkan ajaran Nya.

**H<sub>3</sub> : Religiusitas Memoderasi Pengaruh Tekanan Sosial terhadap *Budgetary Slack*.**

**H<sub>4</sub> : Religiusitas Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Budgetary Slack*.**



**Gambar 1. Kerangka Model Penelitian**

### METODE PENELITIAN

Variabel dependen pada penelitian ini di antaranya tekanan sosial dan budaya organisasi, sedangkan variabel independennya adalah *Budgetary slack*, variabel moderasi adalah religiusitas. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional*. Unit analisis yang menjadi sasaran dalam studi ini adalah individu, yaitu seluruh karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan yang berjumlah 86 orang. Sampel diambil dengan teknik purposive sampling terhadap karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan yang masih aktif yaitu belum memasuki masa pensiun dan yang telah bekerja minimal 2 tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 72. Dalam studi ini, pengumpulan data dilaksanakan secara *online* melalui kuesioner Google Form yang menggunakan 5 poin skala Likert, yaitu 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Netral, 4= Setuju, dan 5= Sangat Setuju. Data dianalisis dengan pendekatan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS - SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah 72 orang karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan yang masih aktif, telah bekerja minimal 2 tahun dan memiliki peran aktif dalam penyusunan anggaran. Informasi lebih detail mengenai responden dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 1. Profil Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Laki-laki	35	51.4
- Perempuan	37	48.6

<b>Usia</b>		
- 25-29 tahun	17	23.6
- 29,1-33,1 tahun	3	4.2
- 33,2-37,2 tahun	6	8.3
- 37,3-41,3 tahun	10	13.9
- 41,4-45,4 tahun	16	22.2
- 45,5-49,5 tahun	9	12.5
- 49,6-53 tahun	11	15.3
<b>Lama kerja</b>		
- 2-4 tahun	30	41.7
- 4,1-6,1 tahun	7	9.7
- 6,2-9,2 tahun	16	22.2
- 9,3-11,3 tahun	15	20.8
- 11,4-13,4 tahun	1	1.4
- 13,5-15,5 tahun	1	1.4
- 15,6-18 tahun	2	2.8

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Suatu indikator dinyatakan valid jika pengukuran *loading factor* di atas 0,50 sehingga bila ada *loading factor* dibawah 0,50 maka akan didrop dari model (Ghozali, 2016). Pada tabel 5 diketahui seluruh item variabel telah valid. Hal tersebut dikarenakan nilai *loading factor* di atas 0,50 (Ghozali, 2016). Selain nilai *loading factor*, untuk menganalisis validitas data penelitian dapat menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa seluruh variabel penelitian valid. Hal tersebut dikarenakan nilai AVE berada di atas ketentuan sebesar 0,50 (Ghozali, 2016). Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2016). Apabila suatu penelitian telah reliabel, maka data penelitian telah teruji keandalan dan konsistensi hasil penelitiannya. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan 2 metode, yaitu cronbach's alpha dan *composite reliability*. Berdasarkan tabel 5, terlihat bahwa semua konstruk dalam penelitian dinyatakan reliabel dikarenakan nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk adalah di atas 0,60 dan nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,70 (Ghozali, 2016).

**Tabel 2. Validitas Konvergen dan Reabilitas**

	Budaya organisasi	<i>Budgetary slack</i>	Religiusitas	Tekanan sosial	Religiusitas x Tekanan sosial	Religiusitas x Budaya organisasi
BO1	0,693					
BO2	0,887					
BO3	0,793					
BO4	0,923					

BO5	0,860				
BO6	0,822				
BS1		0,783			
BS2		0,832			
BS3		0,863			
BS4		0,813			
BS5		0,816			
REL1			0,827		
REL10			0,765		
REL2			0,853		
REL3			0,862		
REL4			0,718		
REL5			0,772		
REL6			0,889		
REL7			0,809		
REL8			0,738		
REL9			0,824		
TS1				0,820	
TS10				0,874	
TS11				0,792	
TS2				0,794	
TS3				0,876	
TS4				0,803	
TS5				0,857	
TS6				0,800	
TS7				0,891	
TS8				0,703	
TS9				0,800	
Religiusitas x Budaya organisasi					1,000
Religiusitas x Tekanan sosial				1,000	

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya organisasi	0,911	0,931	0,694
<i>Budgetary slack</i>	0,879	0,912	0,675
Religiusitas	0,940	0,949	0,652
Tekanan sosial	0,952	0,958	0,674

*Discriminant validity* merupakan tingkatan perbedaan suatu indikator dalam mengukur konstruk-konstruk indikator. Pada penelitian ini uji *discriminant validity* yang digunakan HTMT. Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan kriteria HTMT, dapat diketahui nilai HTMT pasangan variabel kurang dari 0,90 yang berarti variabel memiliki nilai diskriminan *validity* yang baik. Pada Tabel 5 dapat dilihat nilai korelasi variabel tersebut lebih besar dibandingkan korelasi variabel lainnya, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa seluruh variabel telah valid untuk digunakan.

**Tabel 3. Validitas Diskriminan (HTMT)**

	Budaya organisasi	<i>Budgetary slack</i>	Religiusitas	Tekanan sosial	Religiusitas x Tekanan sosial	Religiusitas x Budaya organisasi
Budaya organisasi						
<i>Budgetary slack</i>	0,721					
Religiusitas	0,481	0,645				
Tekanan sosial	0,478	0,792	0,601			
Religiusitas x Tekanan sosial	0,409	0,748	0,598	0,595		
Religiusitas x Budaya organisasi	0,446	0,453	0,241	0,409	0,719	

**Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Evaluasi model struktur dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk dengan konstruk lainnya. R square terdiri dari 3 kategori yaitu *substantial* dengan nilai *r square* diatas 0,75, *moderate* dengan nilai *r square* 0.5 - 0.75, dan *weak* dengan nilai *r square* 0.25 – 0.5. Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa model penelitian ini memiliki nilai *R Square* yang sebesar 0,786 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh *substansial* dari prediktor dalam mempengaruhi *Budgetary slack*. *f square* terdiri dari 3 kategori yaitu pengaruh besar dengan nilai *f square* diatas 0,35, pengaruh sedang dengan nilai *f square* 0.15 - 0.34, dan pengaruh yang lemah dengan nilai *f square* 0.02 – 0.14. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa model penelitian ini memiliki nilai *f Square* yang besar adalah pada budaya organisasi ke *Budgetary slack* dan moderasi religiusitas dan tekanan sosial terhadap *Budgetary slack*. Pengaruh sedang adalah pada tekanan sosial terhadap *Budgetary slack* dan moderasi religiusitas dengan budaya organisasi terhadap *Budgetary slack*. Sedangkan pengaruh lemah ada pada religiusitas ke *Budgetary slack*.

*Predictive Relevance* menunjukkan nilai observasi yang ada di dalam penelitian dimana pada penelitian ini menggunakan metode *blindfolding* pada SmartPLS. Berdasarkan data terlihat bahwa nilai  $Q^2$  memiliki nilai 0,491 > 0,35 yang berarti model mempunyai *predictive relevance* kuat untuk memprediksi *Budgetary slack*. Model penelitian ini memiliki nilai SRMR sebesar 0,083 yang berada di bawah 0,1 sehingga dapat diindikasikan adanya kecocokan dari data empiris dengan model.

Nilai VIF di bawah 5 yang menunjukkan gejala multikolonieritas rendah atau dapat diabaikan.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien 0,365. Signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 5% artinya hipotesis pertama yaitu tekanan sosial berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack* atau  $H_1$  diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan pengujian tersebut menunjukkan tekanan sosial berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Peningkatan tekanan sosial akan meningkatkan *Budgetary slack*. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien 0,423. Signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 5% artinya hipotesis kedua yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack* atau  $H_2$  diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa peningkatan pada budaya organisasi, maka hal itu akan dapat meningkatkan *Budgetary slack*. Berdasarkan hasil perhitungan telah dilakukan diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,001 dan nilai koefisien -0,377. Signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 5% artinya hipotesis ketiga yaitu religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial terhadap *Budgetary slack* atau  $H_3$  diterima. Berdasarkan tipe moderasinya, dapat dilihat bahwa pengaruh religiusitas terhadap *Budgetary slack* menunjukkan pengaruh tidak signifikan ( $0,560 > 0,05$ ) sehingga hasil ini menunjukkan religiusitas berperan sebagai *pure moderator*. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tekanan sosial yang berinteraksi dengan religiusitas dapat berperan menurunkan terjadinya *Budgetary slack*. Berdasarkan hasil perhitungan telah dilakukan diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,023 dan nilai koefisien -0,209. Signifikansi sebesar 0,023 lebih kecil dari 5% artinya hipotesis keempat yaitu religiusitas memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap *Budgetary slack* atau  $H_4$  diterima. Berdasarkan tipe moderasinya, dapat dilihat bahwa pengaruh religiusitas terhadap *Budgetary slack* menunjukkan pengaruh tidak signifikan ( $0,560 > 0,05$ ) sehingga hasil ini menunjukkan religiusitas berperan sebagai *pure moderator*. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang berinteraksi dengan religiusitas dapat berperan menurunkan terjadinya *Budgetary slack*.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

Keterangan	Original Sample (O)	T	P Values
Tekanan sosial -> <i>Budgetary slack</i>	0,365	3,633	0,000
Budaya organisasi -> <i>Budgetary slack</i>	0,423	4,112	0,000
Religiusitas -> <i>Budgetary slack</i>	-0,066	0,583	0,560
Religiusitas x Tekanan sosial -> <i>Budgetary slack</i>	-0,377	3,185	0,001
Religiusitas x Budaya organisasi -> <i>Budgetary slack</i>	-0,209	2,275	0,023

Hasil penelitian bahwa tekanan sosial berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack* Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan, menunjukkan nilai koefisien positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sunarchrisna dan Ismawati (2017), Mirza dan Khoirunisa (2021) dan Khamimah & Bilal (2021) yang menyatakan bahwa tekanan sosial berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Tekanan sosial dapat memberikan pengaruh positif terhadap pembentukan *Budgetary slack* dalam organisasi, di mana individu atau kelompok dalam suatu entitas cenderung mengurangi target anggaran atau menyisihkan dana lebih banyak dari yang sebenarnya diperlukan. Tekanan sosial, baik dari atasan, rekan kerja, maupun kelompok sosial lainnya, sering kali mendorong individu untuk mengamankan posisi atau mendapatkan penghargaan sosial melalui strategi yang mengurangi ekspektasi kinerja atau meningkatkan fleksibilitas anggaran. Dalam konteks ini, *Budgetary slack* digunakan sebagai mekanisme untuk mengurangi risiko kegagalan kinerja atau menjaga citra profesional dalam lingkungan sosial yang kompetitif.

Selain itu, tekanan sosial dapat memengaruhi persepsi karyawan mengenai perlunya cadangan anggaran yang berlebihan untuk menghindari situasi sulit atau tekanan kerja yang berlebihan. Ketika seorang manajer merasa diawasi oleh kelompok sosialnya, ada kecenderungan untuk membuat cadangan anggaran sebagai langkah perlindungan diri terhadap kritik atau evaluasi negatif jika kinerja tidak mencapai target. Dengan demikian, tekanan sosial menciptakan dinamika psikologis yang mendukung *Budgetary slack*, karena manajer atau karyawan merasa perlu mengamankan posisi mereka dalam organisasi melalui manajemen anggaran yang lebih longgar dan fleksibel.

Tekanan sosial di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan dinyatakan dalam kategori tinggi, yang terlihat dari keinginan karyawan untuk tunduk pada kehendak atasan, mengikuti kebiasaan rekan kerja, dan beradaptasi dengan standar yang lazim diterapkan oleh rekan-rekan sekantor. Karyawan cenderung merasa perlu menyesuaikan diri dengan norma sosial di lingkungan kerja untuk mempertahankan hubungan baik dengan atasan dan rekan sejawat. Hal ini memicu munculnya *Budgetary slack* yang tinggi, di mana pegawai secara sengaja menambahkan margin pada anggaran proyek atau menyisihkan dana lebih banyak dari yang diperlukan untuk menghadapi kondisi ketidakpastian. Mereka percaya bahwa dengan mencapai anggaran yang direncanakan, hasil pekerjaan akan tampak memuaskan di mata atasan, sehingga memberi kesan bahwa mereka bekerja secara efisien dan memenuhi harapan organisasi.

Hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack* Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Windiani et al (2018), Adi & Mardiasmo (2022), Safari et al (2023) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary slack*. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Budgetary slack*, terutama dalam lingkungan di mana norma kepatuhan, stabilitas, dan adaptasi terhadap perilaku kolektif sangat kuat. Ketika budaya organisasi menekankan kepatuhan pada prosedur yang sudah

ada dan kesesuaian dengan kebiasaan kerja yang diterapkan, karyawan cenderung merespons dengan menciptakan ruang fleksibilitas dalam anggaran untuk menghindari risiko. Mereka merasa terdorong untuk menjaga citra kinerja yang baik di mata atasan dan rekan kerja dengan memastikan anggaran mudah dicapai, sehingga menciptakan *Budgetary slack*.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembentukan *Budgetary slack*, yang merujuk pada penggelembungan anggaran atau perencanaan yang lebih rendah dari yang sebenarnya diperlukan. Dalam organisasi dengan budaya yang sangat kental, terutama yang mengutamakan loyalitas dan keharmonisan, individu atau tim mungkin merasa terdorong untuk lebih konservatif dalam merencanakan anggaran mereka. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan ruang lebih bagi mereka, sehingga mereka dapat lebih mudah mencapai target dan mendapat pengakuan atau penghargaan atas kinerja yang "terlihat" baik. Budaya seperti ini, meskipun dapat memberikan keuntungan jangka pendek bagi individu, pada akhirnya dapat mengarah pada pemborosan dan ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya.

Selain itu, budaya organisasi yang menekankan stabilitas sering kali menciptakan kondisi di mana inovasi atau perubahan dianggap sebagai risiko yang harus dihindari. Dalam situasi ini, *Budgetary slack* menjadi cara bagi karyawan untuk mengamankan performa mereka tanpa harus menghadapi tekanan berlebih dari target anggaran yang ketat. Dengan menyisihkan dana tambahan, karyawan dapat mengantisipasi potensi hambatan atau kendala yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek, sehingga mereka tetap mampu memenuhi ekspektasi organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dalam hal keseragaman dan kepatuhan berkontribusi pada terciptanya *Budgetary slack* sebagai strategi untuk menjaga reputasi dan kinerja karyawan di mata manajemen.

Budaya organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan dinyatakan dalam kategori tinggi, di mana karyawan cenderung mengikuti perilaku yang sudah terbentuk dalam organisasi, mematuhi norma yang berlaku, serta menerapkan filosofi kerja yang muncul dari kebiasaan sehari-hari di kantor. Budaya ini membentuk lingkungan kerja yang menekankan kepatuhan pada aturan-aturan tidak tertulis dan keteraturan, sehingga karyawan merasa perlu menyesuaikan diri dengan cara kerja yang sudah ada agar dianggap sebagai bagian dari tim yang solid. Kebiasaan ini menciptakan situasi di mana inovasi atau pendekatan baru kurang diminati, dan stabilitas sistem kerja menjadi lebih diutamakan. Budaya organisasi yang tidak terbuka terhadap kritik konstruktif atau yang menstimulasi kompetisi antar tim bisa memperburuk masalah ini. Dalam organisasi seperti ini, individu yang merasa takut untuk mengungkapkan kekurangan atau tantangan yang mereka hadapi dalam merencanakan anggaran mungkin memilih untuk "menggelembungkan" anggaran mereka agar tidak terlihat gagal. Budaya organisasi yang kuat ini turut mendorong terjadinya *Budgetary slack* yang tinggi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Karyawan merasa perlu mengatur anggaran dengan cara menyisihkan dana tambahan atau memberikan

margin dalam estimasi anggaran proyek. Mereka percaya bahwa dengan mencapai target anggaran yang disetujui, hasil pekerjaan mereka akan terlihat baik di mata atasan, dan langkah ini juga dianggap sebagai bentuk antisipasi dalam menghadapi ketidakpastian proyek di masa depan. Dalam budaya yang sangat menghargai kepatuhan dan keseragaman ini, *Budgetary slack* digunakan sebagai alat untuk menjaga citra kinerja dan menghindari risiko kegagalan yang dapat mengganggu stabilitas organisasi..

Hasil penelitian bahwa religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial terhadap *Budgetary slack* Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Utama & Wahyudi (2016) yang menyatakan bahwa religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial terhadap *Budgetary slack*. Religiusitas berperan sebagai faktor moderasi yang dapat memperlemah pengaruh tekanan sosial terhadap pembentukan *Budgetary slack*. Ketika individu memiliki tingkat religiusitas yang tinggi, mereka cenderung memiliki nilai-nilai moral dan etika yang kuat dalam menjalankan pekerjaan, termasuk dalam menghadapi tekanan sosial di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, individu yang religius akan lebih berhati-hati dalam merespons tekanan dari atasan atau rekan kerja yang mendorong mereka untuk menciptakan *Budgetary slack*, karena mereka memegang prinsip kejujuran dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran. Nilai-nilai religius seperti keadilan, kejujuran, dan integritas dapat mencegah individu mengambil langkah yang tidak etis, meskipun ada tekanan sosial yang kuat untuk melakukannya.

Selain itu, religiusitas membantu individu dalam mempertahankan keseimbangan antara tujuan pribadi dan tuntutan sosial di lingkungan kerja. Individu yang religius cenderung lebih mandiri dalam membuat keputusan terkait anggaran dan akan menghindari tindakan yang merugikan organisasi, seperti menyisihkan dana yang berlebihan untuk mengamankan performa mereka sendiri. Dengan demikian, religiusitas dapat menjadi penyeimbang bagi pengaruh negatif tekanan sosial, mencegah terbentuknya *Budgetary slack* yang mungkin terjadi akibat dorongan untuk memenuhi ekspektasi sosial atau menjaga citra di mata atasan dan rekan kerja. Sebagai hasilnya, individu dengan religiusitas tinggi akan lebih konsisten dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam proses anggaran.

Tekanan sosial yang berinteraksi dengan religiusitas dapat berperan menurunkan terjadinya *Budgetary slack* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Ketika karyawan yang mengalami tekanan sosial memiliki tingkat religiusitas yang tinggi, mereka cenderung lebih memegang teguh nilai-nilai etika seperti kejujuran dan tanggung jawab, sehingga mereka tidak mudah terpengaruh oleh dorongan untuk menyesuaikan diri dengan norma sosial yang mendorong praktik *slack* dalam penganggaran. Religiusitas membantu individu menahan godaan untuk menyisihkan anggaran berlebih sebagai bentuk antisipasi atau untuk menjaga citra di mata atasan. Dengan demikian, kombinasi antara tekanan sosial dan religiusitas ini menciptakan kontrol internal yang lebih kuat, sehingga

karyawan lebih cenderung menjaga integritas anggaran dan mengurangi peluang terjadinya *Budgetary slack*.

Hasil penelitian bahwa religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial terhadap *Budgetary slack* Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Utama & Wahyudi (2016) yang menyatakan bahwa religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial terhadap *Budgetary slack*. Religiusitas berperan sebagai faktor moderasi yang dapat memperlemah pengaruh tekanan sosial terhadap pembentukan *Budgetary slack*. Ketika individu memiliki tingkat religiusitas yang tinggi, mereka cenderung memiliki nilai-nilai moral dan etika yang kuat dalam menjalankan pekerjaan, termasuk dalam menghadapi tekanan sosial di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, individu yang religius akan lebih berhati-hati dalam merespons tekanan dari atasan atau rekan kerja yang mendorong mereka untuk menciptakan *Budgetary slack*, karena mereka memegang prinsip kejujuran dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran. Nilai-nilai religius seperti keadilan, kejujuran, dan integritas dapat mencegah individu mengambil langkah yang tidak etis, meskipun ada tekanan sosial yang kuat untuk melakukannya.

Selain itu, religiusitas membantu individu dalam mempertahankan keseimbangan antara tujuan pribadi dan tuntutan sosial di lingkungan kerja. Individu yang religius cenderung lebih mandiri dalam membuat keputusan terkait anggaran dan akan menghindari tindakan yang merugikan organisasi, seperti menyisihkan dana yang berlebihan untuk mengamankan performa mereka sendiri. Dengan demikian, religiusitas dapat menjadi penyeimbang bagi pengaruh negatif tekanan sosial, mencegah terbentuknya *Budgetary slack* yang mungkin terjadi akibat dorongan untuk memenuhi ekspektasi sosial atau menjaga citra di mata atasan dan rekan kerja. Sebagai hasilnya, individu dengan religiusitas tinggi akan lebih konsisten dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam proses anggaran.

Tekanan sosial yang berinteraksi dengan religiusitas dapat berperan menurunkan terjadinya *Budgetary slack* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan. Ketika karyawan yang mengalami tekanan sosial memiliki tingkat religiusitas yang tinggi, mereka cenderung lebih memegang teguh nilai-nilai etika seperti kejujuran dan tanggung jawab, sehingga mereka tidak mudah terpengaruh oleh dorongan untuk menyesuaikan diri dengan norma sosial yang mendorong praktik *slack* dalam penganggaran. Religiusitas membantu individu menahan godaan untuk menyisihkan anggaran berlebih sebagai bentuk antisipasi atau untuk menjaga citra di mata atasan. Dengan demikian, kombinasi antara tekanan sosial dan religiusitas ini menciptakan kontrol internal yang lebih kuat, sehingga karyawan lebih cenderung menjaga integritas anggaran dan mengurangi peluang terjadinya *Budgetary slack*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa untuk meningkatkan *Budgetary slack* bagian produksi Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Grobogan, dapat dipengaruhi oleh secara langsung oleh tekanan sosial dan budaya organisasi dengan dimoderasi oleh tekanan sosial. Berdasarkan metode yang dilakukan didapatkan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian, sebagai berikut,

- 1) Terdapat pengaruh positif tekanan sosial terhadap *Budgetary slack*. Hal ini berarti tekanan sosial pegawai yang semakin tinggi akan meningkatkan *Budgetary slack*.
- 2) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap *Budgetary slack*. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembentukan *Budgetary slack*, yang merujuk pada penggelembungan anggaran atau perencanaan yang lebih rendah dari yang sebenarnya diperlukan.
- 3) Religiusitas memoderasi pengaruh tekanan sosial terhadap *Budgetary slack*. Tekanan sosial yang berinteraksi dengan religiusitas dapat berperan menurunkan terjadinya *Budgetary slack*.
- 4) Religiusitas memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap *Budgetary slack*. Budaya organisasi yang berinteraksi dengan religiusitas dapat berperan menurunkan terjadinya *Budgetary slack*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, H. C. T., & Mardiasmo. (2022). Analisis pengaruh strategi institusi, budaya institusi, dan conflict of interest terhadap *Budgetary slack*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 17(1), 105–113.
- Agustina, Y., Amelia, Y., & Mirza BR, A. D. (2022). Does Religiosity Matter? Experimental Research on Abusive Supervision in *Budgetary slack* Creation. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 25(03), 437–460. <https://doi.org/10.33312/ijar.641>
- Apriwandi, & Pratiwi, Y. M. (2019). The Influence of Social Pressure, Responsibility and Procedural Fairness towards the Creation of *Budgetary slack*: An Experimental Research. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 11(1), 9–21.
- Khamimah, K., & Bilal, M. (2021). Analisis *Budgetary slack* Pada Perusahaan. *Serat Acitya*, 10(2), 62–70. <https://doi.org/10.56444/sa.v10i2.643>
- Lakasse, S., Nasir Hamzah, M., Wahyuddin Abdullah, M., & Syahrudin, S. (2021). Mitigation of *Budgetary slack* Behavior Through Islamic Religiosity and Budget Control: An Empirical Study of Indonesian Local Companies. *Journal of Asian Finance and Business*, 8(8), 355–363.

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0355>

- Mirza, B. R. A. D., & Khoirunisa, K. R. (2021). Obedience Pressure Vs Peer Pressure: an Explanation of Muslims' Religious Role in *Budgetary slack*. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 124-135. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1771>
- Murdiatun, Hanifah, I. A., & Ismawati, I. (2021). Pengaruh Anggaran, Informasi, Budaya Organisasi dan Kapasitas Individu terhadap *Budgetary slack* Pemerintahan kota Serang. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 06(01), 48-64.
- Safari, I., Junita, A., & Meutia, T. (2023). PENGARUH BUDGET EMPHASIS, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* (Studi pada SKPD Kabupaten Aceh Tamiang). *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/10.33059/jmas.v4i1.6695>
- Santhi, L. G. M. W., Suprasto, H. B., & Ratnadi, N. M. D. (2019). The Effect of Budgeting Participation on *Budgetary slack* with Religious Ethics as a Moderating Variable. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(13), 44-50. <https://doi.org/10.7176/RJFA>
- Sukmasari, D., Agustina, Y., & Mirza, A. D. (2023). Studi eksperimen pada perilaku *Budgetary slack*. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(02), 1-11.
- Sunarchrisna, D., & Ismawati, K. (2017). Faktor yang mempengaruhi penciptaan *Budgetary slack*. *Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 6(2), 117-139.
- Tyas, H. P., Nurkholis, & Mardiati, E. (2021). Budget participation , information asymmetry , and job insecurity as a predictor of *Budgetary slack*. *Research in Business & Social Science*, 10(8), 158-165.
- Utama, A., & Wahyudi, D. (2016). Pengaruh Religiusitas terhadap Perilaku Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Lingkar Widyaiswara*, 3(2), 1-13. [https://doi.org/10.1016/S0040-4020\(00\)00446-4](https://doi.org/10.1016/S0040-4020(00)00446-4)
- Windiani, L. P., Sujana, E., & Yasa, I. N. P. (2018). PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP POTENSI TIMBULNYA *BUDGETARY SLACK* (Studi Kasus pada SKPD di Kabupaten Bangli). *Jimat*, 9(2), 227-241.