



Fleksibilitas Manajerial, Penganggaran Agile, dan Reposisi Slack Anggaran dalam Sistem Akuntansi Manajemen

Eka Setiajatnika, Surya Pancar Buana

ekasetiajatnika@ikopin.ac.id, suryapancarbuana@gmail.com

ABSTRACT

Dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis yang semakin intens menantang relevansi sistem penganggaran tradisional dalam akuntansi manajemen, khususnya pada perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi. Pada periode 2020–2024, sektor ini menghadapi tekanan efisiensi, fluktuasi kinerja, serta ketidaksesuaian berulang antara anggaran dan realisasi, yang merefleksikan keterbatasan penganggaran yang bersifat *rigid*. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran fleksibilitas manajerial dalam pembentukan slack anggaran serta menguji penganggaran agile sebagai mekanisme moderasi dalam sistem pengendalian manajemen. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) terhadap 80 perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Data diperoleh dari laporan keuangan tahunan dan survei manajer keuangan serta akuntansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial berpengaruh positif terhadap slack anggaran yang bersifat fungsional, dan penganggaran agile memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini merefleksikan bahwa *slack* anggaran dapat berfungsi sebagai mekanisme adaptif ketika perilaku manajerial selaras dengan desain sistem penganggaran yang responsif.

Keywords: *fleksibilitas manajerial; slack anggaran; penganggaran agile; sistem pengendalian manajemen; akuntansi manajemen.*

ABSTRACT

The increasingly intense dynamics and uncertainty of the business environment challenge the relevance of traditional budgeting systems in management accounting, particularly in manufacturing companies within the consumer goods sector. During the 2020–2024 period, this sector faced efficiency pressures, performance fluctuations, and recurring misalignments between budgets and actual outcomes, reflecting the limitations of rigid budgeting practices. This study aims to analyze the role of managerial flexibility in the formation of budgetary slack and to examine agile budgeting as a moderating mechanism within management control systems. The research employs a quantitative explanatory approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) on a sample of 80 consumer goods manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange. Data were collected from annual financial statements and surveys of financial and accounting managers. The results indicate that managerial flexibility has a positive effect on functional budgetary slack, and that agile budgeting strengthens this relationship. These findings suggest that budgetary slack can function as an adaptive mechanism when managerial behavior aligns with the design of a responsive budgeting system.

Keywords: *managerial flexibility; budgetary slack; agile budgeting; management control systems; management accounting.*

PENDAHULUAN

Sistem akuntansi manajemen, khususnya penganggaran, memainkan peran sentral dalam mendukung fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajerial. Dalam praktik konvensional, penganggaran umumnya dirancang sebagai instrumen pengendalian yang menekankan stabilitas serta kepatuhan terhadap target kinerja tahunan. Namun demikian, meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan bisnis dalam beberapa tahun terakhir telah mengurangi relevansi pendekatan penganggaran yang bersifat statis. Perubahan tersebut mendorong kebutuhan akan sistem penganggaran yang lebih adaptif dan berorientasi pada pembelajaran organisasi, sejalan dengan perkembangan paradigma akuntansi manajemen modern.

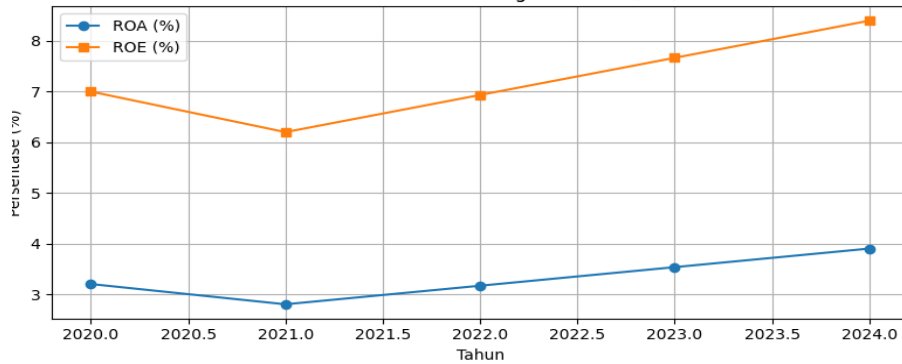
Kondisi tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Sub-sektor ini ditandai oleh intensitas persaingan yang tinggi, ketergantungan pada bahan baku dengan harga yang berfluktuasi, serta sensitivitas yang kuat terhadap perubahan daya beli dan preferensi konsumen. Selama periode 2020–2024, perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi menghadapi tekanan signifikan akibat pandemi COVID-19, disrupsi rantai pasok global, dan kenaikan biaya produksi, yang secara langsung memengaruhi stabilitas kinerja keuangan dan efektivitas proses penganggaran.

Ringkasan perkembangan kinerja keuangan dan penganggaran perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi selama periode pengamatan disajikan pada Tabel 1. Tabel tersebut menggambarkan tren Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), tingkat efisiensi operasional yang diproksikan melalui rasio beban pokok penjualan terhadap penjualan, serta kesenjangan antara realisasi dan anggaran.

Tabel 1. Perkembangan Kinerja Keuangan dan Penganggaran Perusahaan Manufaktur Sektor Barang Konsumsi di BEI (2020–2024)

Tahun	ROA (%)	ROE (%)	Efficient (%)	Gap (%)
2020	3.200	7.00	82.50	8.10
2021	2.800	6.20	82.50	8.10
2022	3.167	6.93	81.70	8.10
2023	3.533	7.67	80.90	6.75
2024	3.900	8.40	80.10	5.40

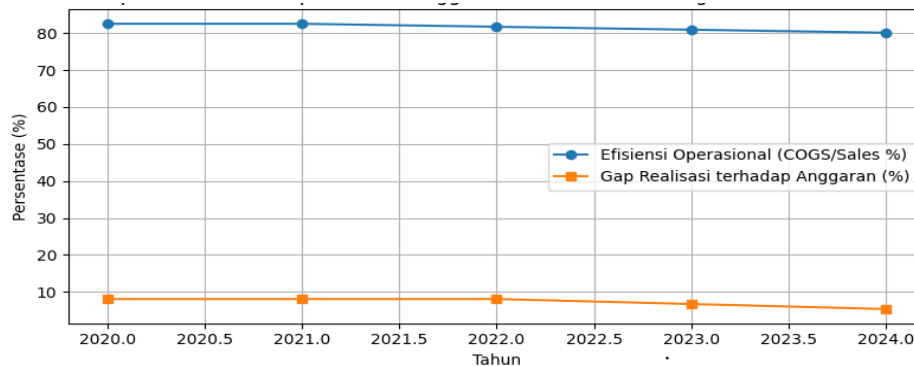
Perubahan pola permintaan dan ketidakstabilan ekonomi sepanjang 2020–2024 berdampak nyata terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur subsektor barang konsumsi di BEI. Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1 serta visualisasi pada Gambar 1, indikator profitabilitas dan efisiensi menunjukkan pola pemulihan yang tidak berlangsung secara linier. ROA mengalami penurunan pada fase awal pandemi sebelum berangsur meningkat pada periode berikutnya, sementara ROE menunjukkan pola serupa dengan tekanan awal yang diikuti oleh pemulihan bertahap. Pola ini mencerminkan tekanan eksternal yang signifikan pada fase awal krisis serta kemampuan adaptasi perusahaan melalui penyesuaian strategi produksi dan pemasaran pada fase selanjutnya.



Gambar 1. Tren ROA dan ROE Perusahaan Manufaktur Sektor Barang Konsumsi di BEI (2020–2024)

Gambar 1 memperlihatkan bahwa meskipun terdapat kecenderungan pemulihan kinerja pada akhir periode pengamatan, pergerakan ROA dan ROE tetap bersifat fluktuatif. Fluktuasi tersebut mencerminkan ketidakstabilan lingkungan operasional dan menegaskan keterbatasan sistem penganggaran tradisional dalam memprediksi serta mengendalikan kinerja secara akurat dalam kondisi yang dinamis.

Selain aspek profitabilitas, pengendalian biaya dan akurasi perencanaan anggaran juga menjadi isu penting. Gambar 2 menyajikan perkembangan rasio efisiensi operasional serta kesenjangan antara realisasi dan anggaran.



Gambar 2. Efisiensi Operasional dan Gap Realisasi terhadap Anggaran Perusahaan Manufaktur Sektor Barang Konsumsi di BEI (2020–2024)

Hasil visualisasi menunjukkan bahwa tingkat efisiensi operasional berada pada level yang relatif tinggi pada awal periode pengamatan, yang mengindikasikan tekanan biaya produksi yang signifikan. Meskipun terdapat perbaikan secara bertahap, kesenjangan antara realisasi dan anggaran tetap menunjukkan deviasi yang bermakna. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesulitan dalam menyusun anggaran yang sepenuhnya mencerminkan realitas operasional, sehingga membuka ruang bagi terbentuknya slack anggaran.

Dalam konteks tersebut, slack anggaran tidak dapat semata-mata dipahami sebagai perilaku disfungsional. Literatur akuntansi manajemen kontemporer menegaskan bahwa slack dapat

berfungsi sebagai buffer adaptif untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Namun demikian, fungsi slack sangat ditentukan oleh perilaku manajerial serta desain sistem penganggaran yang diterapkan. Fleksibilitas manajerial menjadi faktor krusial yang membedakan apakah slack digunakan secara oportunistik atau dimanfaatkan secara fungsional untuk mendukung adaptasi organisasi.

Fleksibilitas manajerial merujuk pada kemampuan manajer dalam menyesuaikan keputusan strategis dan operasional secara cepat berdasarkan informasi baru. Dalam sistem penganggaran yang kaku, fleksibilitas tersebut sering kali diwujudkan melalui penciptaan slack yang bersifat tersembunyi. Sebaliknya, dalam sistem penganggaran yang lebih adaptif, fleksibilitas manajerial dapat difasilitasi secara struktural dan transparan. Salah satu pendekatan yang berkembang dalam akuntansi manajemen modern adalah penganggaran agile, yang menekankan proses iteratif, kolaborasi lintas fungsi, serta penyesuaian asumsi secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, bukti empiris yang mengintegrasikan fleksibilitas manajerial, slack anggaran, dan penganggaran agile dalam satu kerangka akuntansi manajemen masih terbatas, khususnya pada konteks perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi di negara berkembang. Padahal, sebagaimana ditunjukkan oleh data pada Tabel 1 dan Gambar 1–2, sektor ini menunjukkan dinamika kinerja dan penganggaran yang signifikan dan relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Meskipun demikian, kajian empiris yang mengintegrasikan fleksibilitas manajerial, slack anggaran, dan penganggaran agile dalam satu kerangka akuntansi manajemen masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi di negara berkembang. Padahal, sebagaimana ditunjukkan oleh data pada Tabel 1 serta Gambar 1 dan Gambar 2, sektor ini menunjukkan dinamika kinerja dan penganggaran yang signifikan dan relevan untuk dikaji secara lebih mendalam.

Sebagian besar penelitian terdahulu dalam literatur akuntansi manajemen masih menempatkan *slack* anggaran sebagai fenomena disfungsional yang perlu diminimalkan, dengan fokus utama pada faktor-faktor seperti partisipasi anggaran, tekanan target, dan asimetri informasi. Pendekatan tersebut cenderung mengabaikan konteks lingkungan yang dinamis serta peran sistem penganggaran adaptif dalam membentuk perilaku manajerial..

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan mereposisi slack anggaran sebagai mekanisme adaptif dalam sistem akuntansi manajemen, khususnya pada perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi. Kebaruan utama penelitian ini terletak pada integrasi fleksibilitas manajerial dan penganggaran agile dalam satu kerangka empiris untuk menjelaskan bagaimana slack anggaran dapat berfungsi secara fungsional. Berbeda dengan studi sebelumnya yang memandang fleksibilitas manajerial sebagai atribut strategis atau organisasional, penelitian ini memposisikannya sebagai variabel perilaku kunci dalam sistem pengendalian anggaran.

Selain itu, penelitian ini secara eksplisit menguji penganggaran agile sebagai variabel moderasi, bukan sekadar sebagai praktik manajerial atau pendekatan konseptual. Pengujian ini memberikan pemahaman baru mengenai bagaimana desain sistem penganggaran dapat memperkuat pengaruh fleksibilitas manajerial terhadap pengelolaan slack anggaran secara fungsional. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur behavioral management accounting dan management control systems dengan menunjukkan bahwa efektivitas slack

anggaran sangat bergantung pada keselarasan antara perilaku manajerial dan karakteristik sistem penganggaran yang diterapkan.

Lebih lanjut, penelitian ini menyajikan bukti empiris dari konteks negara berkembang, khususnya perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Konteks ini memiliki karakteristik unik berupa stabilitas kinerja pasar yang relatif terjaga, sebagaimana tercermin dalam pergerakan Indeks Sektor Consumer Non-Cyclicals BEI, namun disertai dengan dinamika operasional dan tekanan pengendalian biaya yang tinggi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya bukti empiris lintas konteks, tetapi juga meningkatkan relevansi eksternal temuan akuntansi manajemen modern di luar konteks negara maju.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas manajerial terhadap slack anggaran dalam sistem akuntansi manajemen perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi yang terdaftar di BEI, serta menguji peran moderasi penganggaran agile dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan pemahaman mengenai slack anggaran fungsional, sekaligus kontribusi praktis bagi perancangan sistem penganggaran yang adaptif dan seimbang antara disiplin dan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

KAJIAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Anggaran

Akuntansi manajemen berperan sebagai sistem informasi internal yang menyediakan dasar bagi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam organisasi (Horngren et al., 2015). Berdasarkan perspektif Contingency Theory, efektivitas sistem pengendalian manajemen tidak bersifat seragam untuk seluruh organisasi, melainkan ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara konteks lingkungan, karakteristik organisasi, serta perilaku individu yang terlibat dalam proses pengendalian (Otley, 1980; Chenhall, 2003). Oleh karena itu, perancangan sistem penganggaran yang efektif perlu mempertimbangkan tingkat ketidakpastian lingkungan dan kapasitas organisasi untuk beradaptasi.

Dalam kondisi lingkungan bisnis yang relatif stabil, sistem penganggaran tradisional yang bersifat statis dan disusun berdasarkan siklus tahunan masih dapat digunakan secara efektif. Namun, ketika organisasi beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan sarat ketidakpastian, pendekatan penganggaran tersebut cenderung kurang responsif karena asumsi yang digunakan cepat kehilangan relevansinya (Hope & Fraser, 2003). Berbagai studi empiris yang dipublikasikan dalam *Management Accounting Research* dan *Accounting, Organizations and Society* menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang lebih fleksibel dan bersifat interaktif lebih mampu mendukung pengambilan keputusan dalam konteks organisasi yang kompleks dan berubah secara cepat (Simons, 1995; Bedford et al., 2016).

Slack Anggaran dalam Perspektif Akuntansi Manajemen Perilaku

Gagasan mengenai *slack* anggaran pertama kali dikemukakan oleh Argyris (1952), yang memaknai slack sebagai bentuk respons perilaku individu terhadap tekanan yang muncul

dalam proses penganggaran. Selanjutnya, Dunk (1993) mendeskripsikan slack anggaran sebagai perbedaan antara estimasi kinerja yang dianggap realistis oleh manajer dan target anggaran yang secara formal diajukan. Dalam pendekatan literatur akuntansi manajemen konvensional, slack anggaran umumnya dipersepsikan sebagai perilaku disfungsional karena diasosiasikan dengan tindakan oportunistik manajerial serta potensi penurunan efisiensi organisasi (Merchant & Van der Stede, 2017).

Sebaliknya, perspektif *Behavioral Management Accounting* menawarkan penafsiran yang lebih kontekstual terhadap fenomena slack anggaran. Davila dan Wouters (2005), melalui temuan empiris yang dipublikasikan dalam *Management Accounting Research*, menunjukkan bahwa slack dapat berfungsi sebagai buffer adaptif yang memungkinkan organisasi merespons ketidakpastian lingkungan tanpa harus melakukan perubahan struktural yang bersifat mahal dan berisiko. Temuan serupa dikemukakan oleh Bedford et al. (2016) dalam *Accounting, Organizations and Society*, yang menegaskan bahwa slack anggaran dapat memberikan kontribusi positif ketika sistem pengendalian manajemen dirancang untuk mendorong proses pembelajaran dan adaptasi organisasi.

Berdasarkan pandangan tersebut, slack anggaran tidak dapat dipahami secara simplistik sebagai fenomena yang bersifat disfungsional. Sebaliknya, karakter slack anggaran sangat ditentukan oleh konteks sistem pengendalian yang diterapkan serta perilaku manajerial yang menyertainya. Perspektif inilah yang menjadi landasan konseptual bagi kebaruan penelitian ini dalam mereposisi slack anggaran sebagai mekanisme adaptif dalam sistem akuntansi manajemen.

Fleksibilitas Manajerial sebagai Variabel Perilaku dalam Penganggaran

Fleksibilitas manajerial merujuk pada kemampuan manajer untuk menyesuaikan keputusan strategis dan operasional secara responsif terhadap perubahan lingkungan (Evans, 2019). Dalam konteks akuntansi manajemen, fleksibilitas ini tercermin dalam pemanfaatan informasi anggaran secara adaptif, bukan semata sebagai instrumen evaluasi kinerja yang bersifat kaku. Perspektif ini menempatkan fleksibilitas manajerial sebagai variabel perilaku kunci dalam sistem pengendalian anggaran.

Bukti empiris menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen, khususnya dalam lingkungan yang dinamis (Burney et al., 2017; 2021). Manajer yang fleksibel cenderung mampu menyesuaikan alokasi sumber daya dan prioritas operasional secara rasional tanpa harus memanipulasi target anggaran. Dalam kondisi tersebut, slack anggaran berpotensi berfungsi sebagai mekanisme adaptif, bukan sebagai perilaku disfungsional.

Sebaliknya, pada tingkat fleksibilitas manajerial yang rendah, slack anggaran lebih mungkin digunakan sebagai sarana perlindungan diri untuk memastikan pencapaian target kinerja (Merchant & Van der Stede, 2017). Perbedaan ini menegaskan bahwa karakter slack anggaran sangat ditentukan oleh perilaku manajerial yang melingkupi proses penganggaran. Dengan demikian, penelitian ini mereposisi fleksibilitas manajerial sebagai determinan utama dalam pembentukan slack anggaran fungsional, sejalan dengan kebaruan penelitian yang menekankan integrasi perilaku manajerial dan desain sistem pengendalian anggaran.

Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Fleksibilitas manajerial berpengaruh positif terhadap slack anggaran fungsional.

Penganggaran Agile sebagai Mekanisme Moderasi

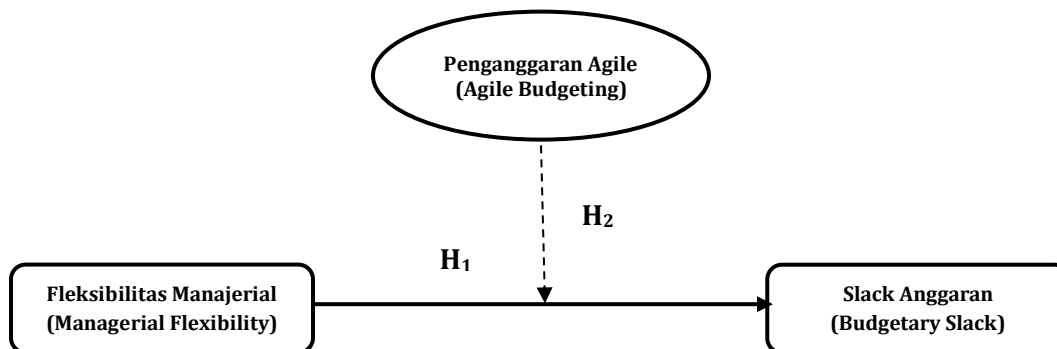
Penganggaran agile merepresentasikan sistem penganggaran yang bersifat iteratif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan, serta dapat dipahami sebagai bentuk interactive control system yang mendorong dialog dan pembelajaran organisasi (Simons, 1995; Hope & Fraser, 2003). Bukti empiris menunjukkan bahwa sistem pengendalian yang lebih interaktif memungkinkan keseimbangan antara disiplin pengendalian dan fleksibilitas manajerial, sekaligus menekan perilaku oportunistik (Holmgren Caicedo et al., 2018; Sponem & Lambert, 2016). Dalam kerangka tersebut, penganggaran agile diposisikan sebagai mekanisme yang mengarahkan fleksibilitas manajerial ke penggunaan slack anggaran yang bersifat fungsional melalui proses penyesuaian anggaran yang formal dan transparan. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan penganggaran agile sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh fleksibilitas manajerial terhadap slack anggaran, sekaligus menegaskan kebaruan penelitian dalam mengintegrasikan perilaku manajerial dan desain sistem penganggaran dalam satu kerangka konseptual.

Berdasarkan argumen tersebut, dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Penganggaran agile memperkuat pengaruh positif fleksibilitas manajerial terhadap slack anggaran.

Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan sintesis kajian teoretis dan bukti empiris terdahulu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menempatkan fleksibilitas manajerial sebagai determinan perilaku utama, slack anggaran sebagai hasil, dan penganggaran agile sebagai mekanisme moderasi. Model ini mereposisi slack anggaran dari fenomena yang secara tradisional dipandang disfungsi menjadi hasil interaksi antara perilaku manajerial dan desain sistem pengendalian anggaran. Dengan mengintegrasikan Contingency Theory, Behavioral Management Accounting, dan Levers of Control, model konseptual ini memberikan landasan teoretis bagi perumusan hipotesis dan pengujian empiris, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model konseptual Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji pengaruh fleksibilitas manajerial terhadap slack anggaran serta peran moderasi penganggaran agile dalam sistem akuntansi manajemen. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), yang sesuai untuk pengujian model prediktif berbasis konstruk laten dan efek moderasi tanpa mensyaratkan normalitas data yang ketat. Populasi penelitian mencakup perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2024, dengan pemilihan sampel secara purposive berdasarkan kriteria keberlanjutan pencatatan, kelengkapan laporan keuangan, dan keterlibatan manajer keuangan atau akuntansi dalam proses penganggaran, sehingga diperoleh 80 perusahaan sampel. Data penelitian terdiri atas data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dan data sekunder dari laporan keuangan serta publikasi resmi BEI, dengan seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin sebagaimana dirinci pada Tabel 2.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Kode	Indikator Pengukuran	Skala	Sumber Adaptasi
Fleksibilitas Manajerial (FM)	FM1	Manajer mampu menyesuaikan keputusan anggaran ketika terjadi perubahan lingkungan bisnis	Likert 1–5	Burney et al. (2017); Chenhall (2003)
	FM2	Manajer memiliki keleluasaan dalam mengalokasikan ulang sumber daya sesuai kebutuhan operasional	Likert 1–5	Burney et al. (2021)
	FM3	Keputusan manajerial dapat diubah secara cepat tanpa menunggu siklus anggaran berikutnya	Likert 1–5	Evans (2019)
	FM4	Manajer diberi kewenangan untuk merespons ketidakpastian operasional secara fleksibel	Likert 1–5	Merchant & Van der Stede (2017)
Slack Anggaran (SA)	SA1	Target anggaran disusun dengan mempertimbangkan ketidakpastian operasional	Likert 1–5	Davila & Wouters (2005)
	SA2	Slack anggaran digunakan sebagai buffer untuk menjaga stabilitas kinerja	Likert 1–5	Bedford et al. (2016)
	SA3	Deviasi anggaran ditoleransi selama mendukung pencapaian tujuan jangka panjang	Likert 1–5	Dunk (1993)
	SA4	Slack anggaran membantu manajer menghadapi perubahan yang tidak terduga	Likert 1–5	Merchant & Van der Stede (2017)
Penganggaran Agile (PA)	PA1	Anggaran direvisi secara berkala sesuai perubahan kondisi bisnis	Likert 1–5	Hope & Fraser (2003)
	PA2	Proses penganggaran melibatkan kolaborasi lintas fungsi	Likert 1–5	Sponem & Lambert (2016)
	PA3	Asumsi anggaran dapat disesuaikan secara fleksibel	Likert 1–5	Bourmistrov & Kaarbøe (2013)
	PA4	Teknologi informasi mendukung proses penganggaran yang adaptif	Likert 1–5	Holmgren Caicedo et al. (2018)

Pengujian empiris dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SmartPLS dengan mengevaluasi model pengukuran dan model struktural, serta menguji hubungan antarvariabel dan efek moderasi melalui prosedur *bootstrapping* pada tingkat signifikansi 5 persen, sebagaimana dirumuskan dalam model konseptual penelitian.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor fleksibilitas manajerial, penganggaran agile, dan *slack* anggaran berada di atas titik tengah skala pengukuran. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden secara umum memandang praktik fleksibilitas manajerial dan penganggaran adaptif telah diterapkan pada tingkat menengah hingga tinggi. Selain itu, nilai simpangan baku yang relatif kecil mencerminkan keseragaman persepsi antarresponden, sehingga memberikan dasar yang memadai bagi pengujian kualitas konstruk melalui evaluasi model pengukuran.

Selanjutnya, evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian sebelum pengujian hubungan struktural.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Sebagaimana disajikan pada Tabel 3, hasil evaluasi validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sementara nilai *average variance extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk melampaui batas minimum 0,50. Selain itu, nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* seluruh konstruk juga berada di atas ambang 0,70, yang mengindikasikan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas internal yang memadai.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Fleksibilitas Manajerial (FM)	0,83	0,88	0,65
Slack Anggaran (SA)	0,85	0,89	0,67
Penganggaran Agile (PA)	0,81	0,87	0,63

Setelah seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas berdasarkan evaluasi model pengukuran, analisis selanjutnya difokuskan pada evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan kekuatan prediktif model penelitian.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan prediktif dan kelayakan keseluruhan model penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel *slack* anggaran sebesar 0,58, yang mengindikasikan bahwa fleksibilitas manajerial beserta efek interaksinya dengan penganggaran agile mampu menjelaskan sebesar 58 persen variasi *slack* anggaran. Dalam konteks penelitian akuntansi manajemen, nilai tersebut mencerminkan tingkat daya jelaskan model yang berada pada

kategori moderat hingga kuat. Selain itu, nilai predictive relevance (Q^2) sebesar 0,42 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai.

Dengan terpenuhinya kriteria kelayakan dan kemampuan prediktif model struktural, analisis selanjutnya difokuskan pada pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengevaluasi arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antarvariabel sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5 persen.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	FM $\rightarrow$ SA	0,46	4,21	0,000	Didukung
H2	FM $\times$ PA $\rightarrow$ SA	0,29	2,87	0,004	Didukung

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap slack anggaran, sehingga H_1 didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas manajerial, semakin besar kecenderungan slack anggaran dimanfaatkan secara fungsional. Secara konseptual, hasil ini menegaskan bahwa fleksibilitas manajerial memungkinkan manajer merespons ketidakpastian operasional tanpa harus sepenuhnya terikat pada target anggaran yang kaku. Dengan demikian, slack anggaran tidak semata-mata mencerminkan perilaku oportunistik, melainkan berfungsi sebagai mekanisme adaptif dalam sistem pengendalian manajemen.

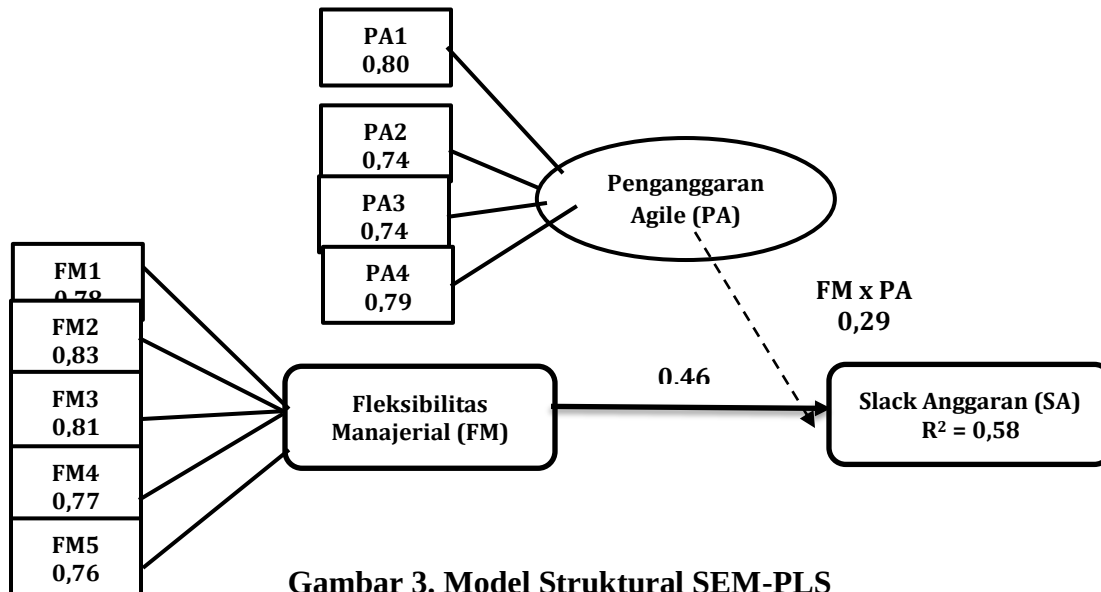
Selanjutnya, hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa penganggaran agile secara signifikan memperkuat pengaruh fleksibilitas manajerial terhadap slack anggaran, sehingga H_2 juga didukung. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peran fleksibilitas manajerial dalam membentuk slack anggaran yang fungsional menjadi lebih efektif ketika didukung oleh sistem penganggaran yang adaptif dan interaktif. Dalam konteks penganggaran agile, fleksibilitas manajerial diwujudkan melalui proses penyesuaian anggaran yang formal dan transparan, sehingga mengurangi kecenderungan penggunaan slack secara tersembunyi. Dengan demikian, hasil ini mempertegas novelty penelitian yang menekankan bahwa karakter slack anggaran ditentukan oleh keselarasan antara perilaku manajerial dan desain sistem penganggaran.

Model Struktural Penelitian

Model struktural hasil estimasi SEM-PLS disajikan pada Gambar 3, yang menampilkan koefisien jalur antarvariabel serta nilai koefisien determinasi (R^2) pada variabel endogen. Model ini konsisten dengan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian, dengan fleksibilitas manajerial (FM) sebagai variabel independen, slack anggaran (SA) sebagai variabel dependen, serta penganggaran agile (PA) sebagai variabel moderasi yang dioperasionalkan melalui konstruk interaksi FM $\times$ PA.

Hasil estimasi menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap slack anggaran, serta bahwa konstruk interaksi FM $\times$ PA juga

berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu, nilai R^2 pada slack anggaran menunjukkan daya jelaskan model yang memadai dalam konteks perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi. Temuan-temuan ini menjadi dasar empiris bagi pembahasan lebih lanjut mengenai peran perilaku manajerial dan desain sistem penganggaran dalam membentuk karakter slack anggaran pada subbab berikutnya.



Gambar 3. Model Struktural SEM-PLS

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial berpengaruh positif terhadap slack anggaran yang bersifat fungsional. Hasil ini mengindikasikan bahwa slack anggaran tidak selalu merepresentasikan perilaku disfungsional sebagaimana diasumsikan dalam literatur klasik akuntansi manajemen, melainkan dapat berfungsi sebagai mekanisme adaptif ketika manajer memiliki ruang untuk merespons ketidakpastian lingkungan. Dalam konteks perusahaan manufaktur sektor barang konsumsi, fleksibilitas manajerial memungkinkan penyesuaian alokasi sumber daya dan keputusan operasional secara responsif tanpa ketergantungan penuh pada target anggaran yang rigid.

Temuan tersebut konsisten dengan perspektif behavioral management accounting dan contingency theory yang menekankan bahwa efektivitas sistem pengendalian manajemen ditentukan oleh keselarasan antara perilaku manajerial dan karakteristik lingkungan. Pada subsektor barang konsumsi di Indonesia, yang relatif stabil dari sisi kinerja pasar namun dinamis secara operasional, fleksibilitas manajerial berperan penting dalam menghadapi ketidakpastian biaya, fluktuasi permintaan, dan gangguan rantai pasok. Dalam kondisi tersebut, slack anggaran yang terbentuk lebih tepat dipahami sebagai buffer operasional daripada sebagai manifestasi oportunisme manajerial.

Lebih lanjut, hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa penganggaran agile memperkuat pengaruh fleksibilitas manajerial terhadap slack anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas manajerial tidak bekerja secara terpisah, melainkan sangat dipengaruhi oleh desain sistem penganggaran yang digunakan. Penganggaran agile menyediakan mekanisme formal dan transparan bagi penyesuaian anggaran secara

berkelanjutan, sehingga fleksibilitas manajerial diarahkan pada penggunaan slack yang konstruktif, bukan pada manipulasi target.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menempatkan slack anggaran sebagai fenomena yang bersifat kontekstual, yang muncul dari interaksi antara perilaku manajerial dan sistem pengendalian anggaran. Penekanan pembahasan ini terletak pada penjelasan mekanisme dan kondisi yang memungkinkan slack berfungsi secara adaptif, sementara implikasi teoretis dan praktis dari temuan tersebut dirangkum secara terpisah pada bagian simpulan. Dengan demikian, pembahasan ini berfungsi sebagai jembatan interpretatif antara hasil empiris dan simpulan penelitian.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas manajerial berperan dalam membentuk *slack* anggaran yang bersifat fungsional, sehingga mereposisi *slack* anggaran dari fenomena yang secara tradisional dipersepsikan disfungsional menjadi mekanisme adaptif dalam sistem akuntansi manajemen. Selain itu, penganggaran agile terbukti memperkuat peran fleksibilitas manajerial, yang menegaskan bahwa efektivitas slack anggaran sangat bergantung pada keselarasan antara perilaku manajerial dan desain sistem penganggaran. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur akuntansi manajemen serta implikasi praktis bagi perancangan sistem pengendalian yang adaptif dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. New York, NY: The Controllershship Foundation.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Bourmistrov, A., & Kaarb e, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196–211. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The consequences of strategic financial planning systems: Antecedents and performance effects. *Management Accounting Research*, 37, 69–86. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.05.002>
- Burney, L. L., Widener, S. K., & Radtke, R. R. (2021). Management control systems and organizational agility. *Management Accounting Research*, 50, 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budgetary slack: A conceptual framework and empirical study. *Management Accounting Research*, 16(2), 203–221. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.001>
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *Accounting, Organizations and Society*, 18(4), 297–310. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90018-4)
- Evans, J. R. (2019). *Managing for quality and performance excellence* (10th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M., & Siverbo, S. (2018). The use of management control systems in fast-growing organizations. *Management Accounting Research*, 38, 39–59. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.07.005>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budgeting practices: A review of the literature. *European Accounting Review*, 25(4), 739–770. <https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1042192>

