

## **PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF DAN *SELF ESTEEM* TERHADAP *BUDGETARY SLACK***

**Miranda Panata**

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Indonesia

Email: mirandapanata@gmail.com

### **Abstrak**

Anggaran merupakan alat manajemen yang berhubungan dengan fungsi perusahaan, perencanaan dan pengendalian, untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu memenuhi keinginan pelanggan dan agar menang dalam persaingan bisnis. Namun, saat proses penyusunan anggaran, seringkali manajer tingkat bawah berlaku curang sehingga terciptalah *budgetary slack*. Hal ini terjadi karena manajer tingkat bawah lebih mementingkan keuntungan pribadi daripada tujuan perusahaan. Penelitian eksperimen ini akan meneliti dua faktor variabel yang dapat mempengaruhi terciptanya *budgetary slack*. Variabel pertama yang akan diteliti yaitu pemberian insentif dan variabel lainnya adalah *self esteem*. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif dan *self esteem* terhadap *budgetary slack*. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori keagenan dan teori kontijensi. Desain eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksperimental faktorial antar subjek 2x2 terhadap 84 partisipan mahasiswa S1 Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang berperan sebagai manajer tingkat bawah. Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji menggunakan alat Analysis of Variance (ANOVA). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack*. Hal ini dikarenakan partisipan termotivasi untuk memperoleh insentif lebih. Hasil penelitian yang kedua menunjukkan bahwa *self esteem* berpengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack*. Hal ini dikarenakan partisipan yang dengan *self esteem* yang tinggi percaya akan kemampuannya sendiri untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

**Kata Kunci:** *Budgetary Slack, Pemberian Insentif, Self Esteem.*

### **Abstract**

*Budget is a management tool related to the company's functions, planning and control, to achieve the company's goals, namely to meet customer desires and to win in business competition. However, during the budgeting process, lower-level managers often cheat, resulting in budgetary slack. This happens because lower-level managers are more concerned with personal gain than company goals. This experimental research will examine two variable factors that can affect the creation of budgetary slack. The first variable to be studied is the provision of incentives and the other variable is self-esteem. This research is an experimental study that aims*

*to determine the effect of incentives and self-esteem on budgetary slack. The theory used in this research is agency theory and contingency theory. The experimental design used in this study is a 2x2 factorial experimental between subjects with 84 participants of undergraduate students majoring in Accounting, Widya Mandala Catholic University, Surabaya, who act as lower-level managers. The hypothesis in this study will be tested using the Analysis of Variance (ANOVA) tool. The results of this study indicate that the provision of incentives has an effect on the creation of budgetary slack. This is because participants are motivated to get more incentives. The results of the second study indicate that self-esteem has an effect on the creation of budgetary slack. This is because participants with high self-esteem believe in their own abilities to achieve the budget targets that have been set.*

**Keywords:** *Budgetary Slack, Incentives Pay Scheme, Self Esteem.*

## **Pendahuluan**

Pada umumnya organisasi atau perusahaan percaya bahwa pencapaian tujuan dapat menggambarkan tujuan dari setiap bagian divisi yang ada dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut, pastinya perusahaan akan merancang serta mendesain strategi perencanaannya dengan baik. Selain merancang strategi perencanaan dengan baik, perusahaan diwajibkan mempunyai pengendalian manajemen yang merupakan faktor yang berperan besar dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Strategi perencanaan yang disusun oleh sebuah perusahaan akan menjadi dasar atas pengendalian perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan dengan baik dalam hal penyusunannya. Ketika strategi perencanaan suatu perusahaan tidak disusun dengan baik, pencapaian tujuan perusahaan akan terhambat dan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ini akan membahas tentang penganggaran yang merupakan salah satu faktor penting terkait dengan perencanaan perusahaan.

Penganggaran merupakan alat manajemen yang berhubungan dengan fungsi perusahaan yaitu perencanaan dan pengendalian guna mencapai tujuan perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggan serta menang dalam persaingan bisnis (Adisaputro & Anggarini, 2011). Anggaran memiliki pengaruh atas tindakan manajer terkait kemampuannya dalam mencapai tujuan, karena status dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi, maka anggaran dapat berpengaruh positif maupun negatif berdasarkan bagaimana anggaran digunakan (Kwary, Fitriyasi, Hansen, & Mowen, 2022). Oleh karena itu, organisasi maupun perusahaan diharapkan dapat menyusun perencanaan keuangan yang baik, sehingga dapat menang dalam persaingan bisnis dan mencapai tujuannya.

Pada umumnya, perusahaan memberikan tanggung jawab untuk menyusun anggaran pada manajemen tingkat atas sedangkan manajemen tingkat bawah yang menjalankannya. Adanya jarak antara manajemen tingkat atas dengan manajemen tingkat bawah ini menimbulkan kemungkinan munculnya masalah dalam penyusunan anggaran (Agatha, 2018). Masalah ini dapat muncul karena terdapat asimetri informasi,

sehingga dapat menimbulkan sikap oportunistik dari manajemen tingkat bawah dalam menyusun anggaran. Jarak antara manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat bawah ini dapat memberikan peluang atau kesempatan bagi manajemen tingkat bawah untuk memanfaatkan asimetri informasi dalam penyusunan anggaran, sehingga terciptalah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

*Budgetary slack* dapat tercipta saat manajer tingkat bawah sengaja menurunkan kemampuannya serta kemampuan unit bisnis dalam anggaran yang disusun (Hobson, Mellon, & Stevens, 2011). *Budgetary slack* sendiri merupakan perilaku manajer tingkat bawah ketika berkesempatan untuk ikut serta dalam aktivitas penyusunan anggaran, dimana cenderung menurunkan pendapatan atau menaikkan biaya dari yang seharusnya. Tujuan seorang manajer tingkat bawah melakukan *budgetary slack* adalah untuk menjaga tingkat kinerja mereka supaya tetap stabil di masa depan. Hal ini umumnya dilakukan supaya anggaran yang disusunnya dapat mudah tercapai, sehingga kinerja manajer akan dinilai baik oleh atasan, mendapat insentif serta dapat menghindari sanksi jika anggaran tidak dapat tercapai.

*Budgetary slack* dapat menciptakan dilema moral karena terdapat kemungkinan bahwa seorang pegawai menurunkan target pendapatan maupun menaikkan biaya yang akan dikeluarkan dalam anggaran, dan hal tersebut dianggap melanggar norma-norma sosial umum serta standar dasar perilaku profesional (Hobson et al., 2011). Kecenderungan seorang pegawai menciptakan *slack* umumnya bertujuan untuk melindungi kinerjanya di perusahaan. Hal ini dikarenakan selalu ada ketidakpastian dan risiko yang tidak dapat dihindari dalam setiap keputusan yang diambil.

Terdapat beberapa intensi atau tujuan mengapa seseorang menciptakan *budgetary slack* (Lukka, 1988), dalam (Lucyanda & Sholihin, 2016). Yang pertama adalah untuk tujuan sumber daya (*resource intention*), dimana individu memiliki keinginan dalam mengendalikan sumber daya dengan jumlah yang sangat besar atau seluruh sumber daya, sehingga terciptalah *budgetary slack*. Tujuan yang kedua yaitu untuk tujuan evaluasi kinerja (*performance evaluation intention*) yaitu dengan membuat target *output* anggaran seminimal mungkin agar evaluasi yang didapatkan karyawan tersebut baik, sehingga terciptalah *budgetary slack*. Tujuan yang ketiga yaitu untuk tujuan motivasi (*motivation intention*) yang bertujuan agar karyawan dapat termotivasi dalam bekerja, sehingga kinerja mereka akan meningkat.

Terdapat beberapa teori terkait dengan *budgetary slack*, diantaranya adalah teori keagenan dan teori kontijensi. Dalam teori keagenan, ada dua faktor yang dapat memicu terjadinya *budgetary slack*, yang pertama adalah pendekatan kinerja dengan basis kompensasi dan yang kedua adanya asimetri informasi (Wang dan Song, 2012), dalam (Lucyanda & Sholihin, 2016). Teori keagenan juga menggambarkan hubungan antara agen dengan *principal* dimana agen adalah manajemen dan *principal* adalah pemilik (Jensen & Meckling, 2019). Permasalahan *budgetary slack* yang diciptakan oleh seorang agen merupakan salah satu bentuk peningkatan biaya perusahaan dikarenakan berbagai keputusan yang didasari oleh berbagai alokasi sumber daya akan berubah menjadi sangat tinggi (Maiga dan Jacobs, 2008), dalam (Lucyanda & Sholihin, 2016).

Teori kontijensi menjelaskan bahwa tidak ada desain atau rancangan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan pada semua kondisi maupun jenis perusahaan secara efektif, tetapi sistem pengendalian tertentu hanya akan efektif untuk kondisi atau jenis perusahaan tertentu (Otley, 1999). Teori kontijensi adalah teori yang menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik dalam mengatur atau mengambil keputusan dalam sebuah perusahaan. Sebaliknya, cara terbaik untuk mengatur sebuah perusahaan adalah kontijen (tergantung) pada situasi perusahaan tersebut. Teori ini berkaitan dengan *budgetary slack* dimana *budgetary slack* di perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah pemberian insentif dan faktor individu *self esteem* yang akan diteliti dalam penelitian ini.

*Budgetary slack* dapat ditimbulkan oleh berbagai macam faktor, baik faktor organisasional maupun faktor individual. Dalam faktor organisasional, perusahaan percaya bahwa dengan pemberian insentif, motivasi individu dalam bekerja di perusahaan dapat meningkat. Perusahaan umumnya menggunakan metode pemberian insentif sebagai alat pengendali dimana manajer tingkat bawah cenderung menyalahgunakan sumber daya karena percaya bahwa terdapat hubungan antara kinerja dengan bonus, peningkatan gaji, dan promosi (Kwary et al., 2022). Dengan memberikan insentif, perusahaan berharap individu di dalamnya termotivasi, sehingga mencapai prestasi, salah satunya adalah mencapai target anggaran yang telah ditentukan.

Metode pemberian insentif membuat para manajer tingkat bawah percaya bahwa saat target anggaran yang sudah ditentukan tercapai, maka mereka akan mendapatkan nilai kinerja yang baik dimata atasan, sehingga akan memperoleh insentif. Maka dari itu, manajer tingkat bawah yang ikut serta dalam penyusunan anggaran cenderung membuat target pendapatan perusahaan lebih rendah dari yang seharusnya (*underestimate revenue*) serta akan membuat biaya yang harus dikeluarkan perusahaan lebih tinggi (*overestimate expenditure*), sehingga pengeluaran yang terjadi saat dilaksanakan untuk mencapai target dapat ditoleransi. Dengan melakukan hal ini, manajer tingkat bawah tidak membutuhkan usaha yang besar untuk memenuhi target anggaran yang telah ditentukan. Manajer akan mudah mendapatkan insentif yang diberikan oleh atasan karena target anggaran yang dicapainya.

Terdapat dua metode untuk menilai kinerja karyawan terkait dengan penyusunan target anggaran, yaitu metode *slack inducing* dan *truth inducing*. Metode *slack inducing* bertujuan memotivasi karyawan dengan memberikan gaji pokok ditambah dengan insentif ketika mereka berhasil mencapai target anggaran dan tidak terdapat sanksi (*punishment*) ketika gagal mencapainya. Berbeda dengan metode *slack inducing*, metode *truth inducing* memberikan gaji pokok ditambah dengan insentif ketika karyawan yang berhasil mencapai target dan terdapat sanksi jika mereka gagal mencapai target anggaran. Salah satu penelitian terkait *budgetary slack* dan pemberian insentif di Indonesia yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Puspita & Andriansyah, 2017). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh atas terciptanya *budgetary slack* di perusahaan. Selain penelitian tersebut, penelitian yang sama dilakukan oleh (Efrilna, 2018) yang juga meneliti pengaruh pemberian insentif

dan tanggung jawab personal terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap *budgetary slack*, dan tanggung jawab personal tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Penelitian lainnya terkait metode pemberian insentif juga telah dilakukan oleh (Sampouw, 2018) yang meneliti pengaruh metode pemberian insentif dan nilai personal terhadap *budgetary slack*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh secara signifikan dan dengan metode *slack inducing*, karyawan cenderung melakukan *slack* yang lebih besar daripada metode *truth inducing*. Variabel lainnya yaitu nilai personal tidak terbukti berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Faktor individual yang juga mempengaruhi *budgetary slack* adalah *self esteem*. *Self esteem* merupakan faktor dari dalam diri individu yang merupakan keyakinan pada diri sendiri atau penghargaan seseorang terhadap dirinya sendiri. *Self esteem* sendiri juga merupakan rasa keyakinan akan potensi dan kemampuan dalam setiap individu. Dengan adanya *self esteem*, individu dapat termotivasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya serta memiliki keyakinan bahwa mereka mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Seseorang yang memiliki *self esteem* yang tinggi cenderung menganggap diri mereka sebagai orang yang berharga, penting dan berarti di perusahaan tempat mereka bekerja. (Langevin & Mendoza, 2013) menjelaskan bahwa individu yang mempunyai *self esteem* tinggi cenderung berusaha menggunakan kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan, sehingga dapat meminimalisasi terjadinya *budgetary slack*.

Penelitian terkait *self esteem* dan *budgetary slack* di Indonesia dilakukan oleh (Dewi & Widanaputra, 2019) yang meneliti pengaruh *self esteem*, kompleksitas tugas, dan ketidakpastian lingkungan pada senjangan anggaran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Widanaputra, 2019) menunjukkan bahwa *self esteem* dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*, dan kompleksitas tugas berpengaruh positif *budgetary slack*. Penelitian lainnya dilakukan oleh (Netra & Damayanthi, 2017) yang meneliti pengaruh karakter personal, reputasi, dan *self esteem* terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakter personal, reputasi, dan *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Artinya, semakin tinggi *self esteem* yang dimiliki individu, semakin kecil kemungkinannya melakukan *budgetary slack*, begitu pula sebaliknya.

*Budgetary slack* adalah suatu fenomena yang mengakibatkan munculnya dilema moral yang sering dilakukan oleh manajer tingkat bawah yang ikut serta dalam penyusunan anggaran. Dengan meningkatkan *self esteem* setiap individu, manajer yang ikut terlibat dalam kegiatan penyusunan anggaran diharapkan menyusun anggaran dengan jujur sesuai dengan kemampuannya dalam mencapai target anggaran tersebut. Manajer tingkat bawah juga diharapkan dapat bertindak jujur terlepas dari ada tidaknya sistem pemberian insentif di perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang berkontribusi terkait pemilihan metode pemberian insentif antara metode *slack* atau *truth inducing* yang berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji dan

menganalisis apakah variabel pemberian insentif dan *self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

## Metode Penelitian

### 1. Pemilihan Sampel Dan Pengumpulan Data

Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa akuntansi S1 semester atas Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Dalam pemilihan sampel, diambil mahasiswa yang telah lulus mata kuliah Penganggaran dan Akuntansi Manajemen karena dapat diasumsikan bahwa mahasiswa tersebut sudah dapat berperan sebagai seorang manajer tingkat bawah dalam perusahaan. Dalam penelitian ini, partisipan tidak diharuskan memiliki keahlian tertentu dalam mengerjakan tugas khusus karena tugas yang akan diterapkan sangat sederhana, hanya menerjemahkan gambar menjadi huruf. Selain itu, partisipan diharuskan mengisi beberapa pertanyaan terlebih dahulu. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui perbedaan penyampelan yang dipengaruhi beberapa faktor seperti tingkat kepintaran, gender, maupun faktor lainnya.

Dalam suatu penelitian eksperimen, data yang diambil nantinya akan diuji dan akan diperoleh hasil dari data laboratorium yang sudah termanipulasi (Hartono, 2017). Dalam penelitian kali ini, peneliti akan mengumpulkan sampel yang lebih banyak dalam tiap sel untuk mencegah jika terdapat partisipan yang tidak lolos dalam tahap uji manipulasi. Dalam penelitian eksperimen ini, setiap sel akan mempunyai 15-20 partisipan dengan jumlah total sebanyak 60-80 partisipan.

Penelitian ini menguji data yang didapatkan dengan eksperimen laboratoris atas sampel yang dipilih. Hal ini bertujuan agar dapat langsung memperoleh data primer. Pertama-tama, peneliti akan menggunakan *pilot test (pilot study)* dikarenakan penelitian yang kompleks. Sebelum melakukan eksperimen terhadap subjek yang sebenarnya, peneliti akan berdiskusi terlebih dahulu bersama akademisi maupun profesional mengenai metode eksperimen yang akan digunakan. Dengan begitu peneliti dapat mengetahui apakah partisipan memahami setiap skenario dalam tiap kelompok kasus yang akan diberikan.

### 2. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan suatu skenario yang dikembangkan dengan mempertimbangkan berbagai dimensi yang ingin diukur. Berikut merupakan langkah-langkah pembentukan serta pengujian instrumen:

- 1) Peneliti melakukan diskusi terlebih dahulu dengan para ahli mengenai skenario eksperimen yang menggambarkan kondisi sebenarnya (nyata) dan dapat membuat perbaikan.
- 2) Peneliti melakukan diskusi kembali dengan para ahli untuk mengkonfirmasi apakah hasil perbaikan sudah sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Instrumen dalam penelitian ini merupakan modifikasi berdasarkan penelitian tentang *budgetary slack* oleh Propana (2019).

### 3. Analisis Data

Pengujian hipotesis penelitian ini akan menggunakan alat statistik yaitu *Univariate ANOVA*. Namun perlu dilakukan pengujian *Levene's Test* terlebih dahulu yang bertujuan untuk mengonfirmasi terpenuhinya semua asumsi *ANOVA*, dengan memastikan bahwa semua sampel mempunyai varians sama. (Ghozali, 2016) menjelaskan bahwa pengujian dapat dilakukan jika telah memenuhi asumsi-asumsi dasar berikut:

- a) Mengambil subjek setiap kelompok secara acak.
- b) Normalitas multivariat yaitu mendistribusikan variabel dependen secara normal pada tiap kategori variabel independen.
- c) Varians sama

Asumsi ini diuji dengan melihat hasil *test* homogenitas atas varian dengan *Levene's Test*. Kelompok atau grup dikatakan memiliki nilai varians yang sama ketika hasil *Levene's Test* tidak signifikan (probabilitas > 0.05).

Setelah asumsi-asumsi diatas telah terpenuhi, dapat melanjutkan pengujian terhadap hipotesis penelitian dengan menggunakan *ANOVA*.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Hasil

#### 1. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subjek penelitian eksperimen ini merupakan mahasiswa jurusan Akuntansi S1 semester atas Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Subjek penelitian ini memiliki kriteria yaitu mahasiswa semester 4 keatas yang sudah atau sedang mengambil mata kuliah Penganggaran dan Akuntansi Manajemen. Kriteria minimal subjek penelitian eksperimen ini adalah mahasiswa semester 4 dikarenakan mahasiswa pada semester 4 mulai belajar untuk memecahkan masalah.

Partisipan yang merupakan subjek penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner secara online kepada mahasiswa yang bersedia untuk menjadi partisipan. Jumlah total partisipan dalam penelitian eksperimen ini sebanyak 84 mahasiswa yang merupakan mahasiswa semester 4 keatas dan telah memenuhi kriteria penelitian. Partisipan dalam penelitian eksperimen ini merupakan mahasiswa angkatan 2017, 2018 dan 2019. Mahasiswa angkatan 2017 sejumlah 5 orang, lalu angkatan 2018 sejumlah 31 orang dan angkatan 2019 sejumlah 48 orang. Berikut tabel yang menunjukkan data demografis jumlah mahasiswa sesuai angkatan:

**Tabel 4.1**  
**Demografi Partisipan**

Angkatan		
2017	2018	2019
5 orang	31 orang	48 orang

Sumber: Data diolah (2021)

Partisipan dalam penelitian eksperimen ini dibagi menjadi 4 kasus eksperimen yang berbeda dan mempunyai kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam eksperimen ini. Instrumen penelitian eksperimen ini disebarakan secara acak dengan jumlah kasus A sebanyak 21 partisipan, kasus B sebanyak 22 partisipan, kasus C sebanyak 20 partisipan dan kasus D sejumlah 21 partisipan. 84 mahasiswa yang merupakan partisipan dalam 4 kasus eksperimen terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Sebaran Total Partisipan**

<i>Self Esteem</i>	<b>Pemberian Insentif</b>	
	<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>
Rendah	Sel A = 25% 21 partisipan	Sel C = 23,81% 20 partisipan
Tinggi	Sel B = 26,19% 22 partisipan	Sel D = 25% 21 partisipan

Sumber: Data diolah (2021)

## 2. Deskripsi Data

Pada penelitian eksperimen ini, jumlah keseluruhan partisipan sebanyak 84 mahasiswa. Namun, dengan melalui uji manipulasi, data yang lolos untuk hipotesis pemberian insentif sebanyak 73 partisipan sedangkan untuk hipotesis *self esteem* sebanyak 75 partisipan. Partisipan penelitian ini merupakan mahasiswa Jurusan Akuntansi S-1 Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang memenuhi kriteria eksperimen ini yaitu mahasiswa semester 4 keatas yang sudah atau sedang mengambil mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Penganggaran. Masing-masing partisipan penelitian ini memiliki kesempatan yang sama untuk mengerjakan soal skenario kasus yang dibagikan secara acak.

Hasil data demografis untuk umur partisipan menunjukkan bahwa mayoritas partisipan berumur 21 tahun dengan jumlah 31 mahasiswa, lalu diikuti partisipan berumur 20 tahun dengan jumlah 30 mahasiswa, lalu partisipan berumur 19 tahun dengan jumlah 18 mahasiswa dan yang terakhir berumur 22 tahun dengan jumlah 5 mahasiswa. Rata-rata data demografis untuk umur partisipan dalam eksperimen ini adalah 20,27 tahun. Berikut tabel yang menjelaskan data demografis umur partisipan:

**Tabel 4.3**  
**Tabel Umur Partisipan**

Umur	Sel A	Sel B	Sel C	Sel D	Total
19	4	6	4	4	18
20	6	7	7	10	30
21	10	8	7	6	31
22	1	1	2	1	5

Total	21	22	20	21	84
Rata-rata umur partisipan = 20,27 tahun					

Sumber: Data diolah (2021)

Hasil data demografis untuk jenis kelamin partisipan dalam penelitian eksperimen ini menunjukkan *bahwa* total partisipan dengan jenis kelamin perempuan adalah 57 orang atau sebesar 67,86% dan laki-laki sejumlah 27 orang atau sebesar 32,14%. Berikut tabel yang menjelaskan data demografis jenis kelamin partisipan:

**Tabel 4.4**  
**Tabel Karakteristik Demografis**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	27	32,14%
Perempuan	57	67,86%
Total	84	100%

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Budgetary Slack

Salah satu tujuan penelitian eksperimen ini adalah untuk menguji dan mengetahui pengaruh variabel pemberian insentif terhadap *budgetary slack*. Hipotesis pertama menyatakan bahwa manajer tingkat bawah yang menggunakan metode insentif *slack inducing* cenderung melakukan *slack* dibandingkan dengan manajer tingkat bawah yang menggunakan metode insentif *truth inducing* dalam penyusunan anggaran. Metode pemberian insentif merupakan salah satu faktor organisasional yang dipercaya dapat memotivasi individu lebih baik dalam bekerja. Dengan pemberian insentif, perusahaan bertujuan untuk memberikan tambahan motivasi (dorongan) kepada individu di dalamnya untuk mencapai prestasi, salah satunya dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. (Kwary et al., 2022) menjelaskan bahwa sikap karyawan dapat mempengaruhi mereka dalam bereaksi terhadap target anggaran yang direncanakan karena anggaran dapat mempengaruhi status keuangan dan karir mereka dengan adanya pemberian insentif tersebut.

Umumnya terdapat dua metode dalam pemberian insentif, yaitu metode *slack inducing* dan *truth inducing*. Metode yang pertama, *slack inducing*, bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara memberikan gaji pokok ditambah dengan insentif ketika berhasil mencapai target anggaran dan jika tidak dapat mencapainya tidak diberi sanksi (*punishment*). Dengan metode pemberian insentif ini, kemungkinan partisipan yang menyusun anggaran mengaktifkan penalaran moral mereka dan muncul konflik kepentingan dalam menyusun anggaran dengan jujur (Efrilna, 2018). Metode kedua adalah *truth inducing* yang berbeda dengan metode *slack inducing* dimana dalam metode *truth inducing* karyawan akan mendapatkan gaji ditambah dengan insentif ketika berhasil mencapai target anggaran tetapi jika target anggaran tidak tercapai akan mendapatkan *punishment*. Terdapatnya sistem *punishment* dalam metode pemberian insentif ini membuat kemungkinan partisipan yang menyusun

anggaran dapat mengaktifkan penalaran moral mereka kecil, sehingga cenderung membuat target anggaran dengan jujur sesuai kemampuan mereka.

Teori yang berhubungan dengan *budgetary slack* adalah teori keagenan, yaitu ketika muncul konflik kepentingan antara pihak agen (manajer) dengan pihak prinsipal (pemilik) dimana agen diberikan tugas terkait dengan pengambilan keputusan. Pihak prinsipal tidak dapat selalu mengawasi dan mengetahui kinerja pihak agen sudah maksimal atau tidak, sehingga sering terjadi asimetri informasi dimana agen mendapatkan kesempatan untuk melakukan *budgetary slack*. (Efrilna, 2018) menjelaskan bahwa adanya perbedaan kepentingan antara manajer tingkat bawah dengan manajer tingkat atas menimbulkan kecenderungan terciptanya informasi yang bias yang dilakukan bawahan serta berpotensi menimbulkan *budgetary slack*. Konflik kepentingan muncul ketika terdapat perbedaan tujuan dan pendapat antara pihak agen dan pihak prinsipal. Jika dihubungkan dengan dua metode pemberian insentif yang dibahas diatas, kemungkinan partisipan melakukan *budgetary slack* lebih besar pada metode pemberian insentif *slack inducing* karena dapat menciptakan konflik kepentingan dalam membuat anggaran dengan jujur. Sedangkan dalam metode pemberian insentif *truth inducing*, adanya sistem *punishment* membuat partisipan cenderung menyusun anggaran dengan jujur.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama penelitian eksperimen ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pemberian insentif berpengaruh terhadap *budgetary slack* dan dengan metode *slack inducing*, manajer tingkat bawah cenderung melakukan *slack* lebih besar dibandingkan metode *truth inducing*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Puspita & Andriansyah, 2017) dimana pemberian insentif berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Penelitian lainnya terkait pemberian insentif yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Sampouw, 2018) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh secara signifikan dan dengan metode *slack inducing*, karyawan cenderung melakukan *slack* yang lebih besar dibandingkan dengan metode *truth inducing*.

Pemberian insentif seringkali berhubungan dengan timbulnya masalah *budgetary slack*. Sistem pemberian insentif membuat individu yang ikut serta dalam penyusunan anggaran cenderung menciptakan *slack* dengan tujuan dapat dengan mudah mencapai target anggaran, sehingga mendapatkan insentif dari atasan. Oleh karena itu biasanya manajer tingkat bawah cenderung memilih melakukan *budgetary slack* agar target anggaran mudah dicapai dan dengan metode *slack inducing*, *slack* yang dihasilkan lebih besar dibandingkan metode *truth inducing*.

## **2. Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack***

Hipotesis kedua dari penelitian eksperimen ini adalah manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang tinggi cenderung tidak melakukan *slack* dibandingkan

manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang rendah. *Self esteem* adalah faktor dari dalam diri individu yang merupakan keyakinan pada diri sendiri atau penghargaan seseorang terhadap dirinya sendiri. *Self esteem* sendiri juga merupakan rasa keyakinan akan potensi dan kemampuan dalam setiap individu.

Dengan adanya *self esteem*, individu dapat termotivasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya serta memiliki keyakinan bahwa mereka dapat mencapai target yang ditetapkan. (Langevin & Mendoza, 2013) menjelaskan bahwa individu yang mempunyai *self esteem* yang tinggi cenderung berusaha menggunakan kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan, sehingga dapat meminimalisasi terjadinya *budgetary slack*.

Teori kontijensi yang berhubungan dengan *budgetary slack* menjelaskan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen yang dapat diterapkan secara universal dalam setiap kondisi pada semua jenis organisasi, tetapi sistem akuntansi manajemen juga tergantung pada beberapa faktor situasional yang mempengaruhi organisasi tersebut, salah satunya *self esteem*. Karyawan dengan *self esteem* yang tinggi diharapkan dapat menyusun anggaran dengan jujur karena *self esteem* diperkirakan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi sikap seseorang berhubungan dengan *budgetary slack*. Artinya, *self esteem* dapat mempengaruhi pengambilan keputusan karyawan terhadap penciptaan *budgetary slack*. Karyawan dengan *self esteem* yang tinggi cenderung berusaha menggunakan kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, sehingga memiliki kemungkinan yang lebih kecil dalam menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya, karyawan dengan *self esteem* yang rendah cenderung kurang percaya pada kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, sehingga kemungkinan melakukan *budgetary slack* lebih besar.

Berdasarkan analisis data, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *self esteem* berpengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack*. Manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang tinggi cenderung tidak melakukan *slack* dibandingkan manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang rendah. Hasil penelitian eksperimen ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Netra & Damayanthi, 2017) yang meneliti pengaruh karakter personal, reputasi, dan *self esteem* terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa individu dengan *self esteem* yang tinggi cenderung tidak melakukan *budgetary slack*. Penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Widanaputra, 2019) dimana *self esteem* berpengaruh negatif yang artinya ketika *self esteem* individu semakin rendah, maka kecenderungan untuk melakukan *slack* semakin tinggi. Oleh karena itu, semakin tinggi *self esteem* individu, semakin kecil kemungkinan ia melakukan *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika menyusun anggaran, karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut menganggap bahwa

atasan telah memberikan kepercayaan dalam melakukan tugas tersebut. Hal ini membuat karyawan memiliki rasa optimis terhadap kemampuan diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan jujur dan sungguh-sungguh. Oleh karena itu, karyawan akan membuat target anggaran sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga individu yang memiliki *self esteem* tinggi cenderung tidak menciptakan *budgetary slack*.

### **Kesimpulan**

Pemberian insentif merupakan variabel yang berpengaruh terhadap *budgetary slack* dan metode *slack inducing* cenderung menghasilkan *slack* yang lebih besar dibandingkan metode *truth inducing*. Hasil pengujian dari kedua metode tersebut mempunyai selisih yang signifikan. Oleh karena itu, manajer tingkat bawah yang menggunakan metode pemberian insentif *slack inducing* akan menciptakan *slack* yang lebih besar dibandingkan metode *truth inducing*. Hal ini dikarenakan pada metode *slack inducing* tidak terdapat *punishment*, sehingga manajer tingkat bawah lebih termotivasi untuk mendapatkan insentif lebih.

Hasil penelitian selanjutnya mengenai *self esteem* menunjukkan bahwa *self esteem* berpengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack*. Dari hasil yang diperoleh peneliti, manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang tinggi cenderung menciptakan atau menghasilkan *slack* yang lebih kecil, sedangkan manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang rendah cenderung menghasilkan *slack* yang lebih besar. Hal ini dikarenakan manajer tingkat bawah dengan *self esteem* yang tinggi cenderung berusaha menggunakan kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan, sehingga dapat meminimalisasi terjadinya *budgetary slack*. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian insenti terbukti berpengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack* serta *self esteem* terbukti berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

## BIBLIOGRAFI

- Adisaputro, Gunawan, & Anggarini, Yunita. (2011). *Anggaran Bisnis*. Yogyakarta: UPP Stim Ykpn Yogyakarta. [Google Scholar](#)
- Agatha, Reginacelli Veldhayanti. (2018). *Pengaruh Personal Values dan Moral Judgement terhadap Budgetary Slack*. Widya Mandala Catholic University Surabaya. [Google Scholar](#)
- Anggraeni, Anisa. (2016). Pengaruh Self Esteem, Etika, Skema Kompensasi Slack Inducing dan Truth Inducing serta Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack: Study Eksperimen pada Konteks penganggaran Partisipatif. *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*. [Google Scholar](#)
- Bastian, Indra. (2007). *Akuntansi untuk LSM dan partai politik*. Erlangga. [Google Scholar](#)
- Clowes, Russell, & Scriven, Vic. (2015). *Budgeting: A Practical Approach*. Pearson Higher Education AU. [Google Scholar](#)
- Dewi, I. Dewa Ayu Diah Nirmala, & Widanaputra, A. A. Gde Putu. (2019). Pengaruh self esteem, kompleksitas tugas, dan ketidakpastian lingkungan pada senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 26(2), 1327–1356. [Google Scholar](#)
- Efrilna, Putri. (2018). Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi*, 6(1). [Google Scholar](#)
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan Ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, 96. [Google Scholar](#)
- Hartono, J. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis (edisi ke-6)*. Yogyakarta: BPFYogyakarta. [Google Scholar](#)
- Hobson, Jessen L., Mellon, Mark J., & Stevens, Douglas E. (2011). Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: An experimental examination of pay scheme and personal values. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 87–107. [Google Scholar](#)
- Jensen, Michael C., & Meckling, William H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate Governance* (pp. 77–132). Gower. [Google Scholar](#)
- Kwary, Deny Arnos, Fitriasari, Dewi, Hansen, Don R., & Mowen, Maryanne M. (2022). *Akuntansi manajemen*. [Google Scholar](#)
- Langevin, Pascal, & Mendoza, Carla. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*,

31(3), 209–222. [Google Scholar](#)

Lucyanda, Jurica, & Sholihin, Mahfud. (2016). Peran Gender dan Kode Etik dalam Penilaian Moral atas Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi, 19*, 1–22. [Google Scholar](#)

Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan, Edisi 3, Salemba Empat*. Jakarta. [Google Scholar](#)

Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. [Google Scholar](#)

Netra, Ida Bagus Wiswa, & Damayanthi, I. Gst Ayu Eka. (2017). Pengaruh Karakter Personal, Reputasi, dan Self Esteem terhadap Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi, 19*(2), 1406–1435. [Google Scholar](#)

Otley, David. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*(4), 363–382. [Google Scholar](#)

Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2008). Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian. *Jakarta: Salemba Empat*. [Google Scholar](#)

Puspita, L. M. N., & Andriansyah, B. (2017). Pengaruh Pemberian Insentif dan tanggung jawab personal terhadap Budgetary Slack (Studi eksperimen pada mahasiswa jurusan akuntansi fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Bengkulu). *Simposium Nasional Akuntansi, XX*. [Google Scholar](#)

Sampouw, Chrishella Erlyn. (2018). Experimental study: The influence of pay scheme and personal value to budgetary slack. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 16*(4). [Google Scholar](#)

Sasongko, C., dan Parulian, S. R. (2015). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat. [Google Scholar](#)

Sharma, Shraddha, & Agarwala, Surila. (2013). Contribution of self-esteem and collective self-esteem in predicting depression. *Psychological Thought, 6*(1). [Google Scholar](#)

Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Bumi Aksara. [Google Scholar](#)

Stevens, Douglas E. (2002). The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research, 14*(1), 153–171. [Google Scholar](#)

Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi keperilakuan*. UGM PRESS. [Google Scholar](#)

**Copyright holder:**  
Miranda Panata (2022)

**First publication right:**  
Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

