

**PENGARUH *SELF ESTEEM*, ETIKA, SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*
DAN *TRUTH INDUCING* SERTA ASIMETRI INFORMASI TERHADAP
BUDGETARY SLACK: STUDI EKSPERIMEN PADA KONTEKS
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

ANISA ANGGRAENI

12812141038

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

PERSETUJUAN

**PENGARUH *SELF ESTEEM*, ETIKA, SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*
DAN *TRUTH INDUCING* SERTA ASIMETRI INFORMASI TERHADAP
BUDGETARY SLACK: STUDI EKSPERIMEN PADA KONTEKS
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

SKRIPSI

Oleh:

ANISA ANGGRAENI

NIM. 12812141038

Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 7 Desember 2015

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui
Dosen Pembimbing



Prof. Sukirno, Ph.D
NIP. 196904141994031002

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH *SELF ESTEEM*, ETIKA, SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*
DAN *TRUTH INDUCING* SERTA ASIMETRI INFORMASI TERHADAP
BUDGETARY SLACK: STUDI EKSPERIMEN PADA KONTEKS
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**


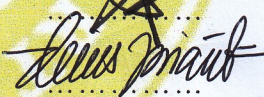
yang disusun oleh:

ANISA ANGGRAENI

NIM. 12812141038

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tugas Akhir Prodi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
Pada Tanggal 21 Januari 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat
guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Drs. Ngadirin Setiawan, M.S.	Ketua Penguji		25/1/2016
Prof. Sukirno, Ph.D.	Sekretaris Penguji		25/1/2016
Dr. Denies Priantinah, M.Si.	Penguji Utama		22/1/2016

Yogyakarta, 21 Januari 2016

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta



Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Anisa Anggraeni

NIM : 12812141038

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

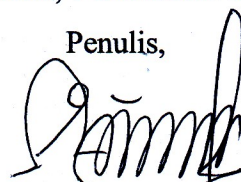
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *SELF ESTEEM*, ETIKA, SKEMA
KOMPENSASI *SLACK INDUCING* DAN *TRUTH*
INDUCING SERTA ASIMETRI INFORMASI TERHADAP
BUDGETARY SLACK: STUDI EKSPERIMEN PADA
KONTEKS PENGANGGARAN PARTISIPATIF

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Se jauh pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 7 Desember 2015

Penulis,



Anisa Anggraeni

NIM. 12812141038

MOTTO

“Berjuanglah sekuat tenaga dalam hidup yang singkat ini, semampu yang kita bisa. Karena Allah selalu ada. Kesuksesan diperuntukkan bagi semua hamba-Nya yang mau berusaha dan berdoa tanpa kenal lelah dan putus asa.” (Anisa)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu Tri Januati, Bunda tersayang yang selalu mendukung dan mendoakan. Semoga harapan terbesar putri kecilmu ini untuk membuatmu bahagia bisa tercapai.
2. Bapak Sutrisno, Papa tercinta yang selalu mendukung dan mendoakan. Semoga cita-cita terbesar putri kecilmu ini untuk membuatmu bangga bisa tercapai.
3. Yogi Rochmatuloh, S.Si., Kakak tercinta. Semoga aku bisa membantumu membangun keluarga kecil kita menjadi lebih baik.
4. Fadhil Fajar Mu'afiy, Adik tersayang. Semoga aku bisa selalu menjadi kakak dengan figur terbaik yang bisa kau jadikan sebagai contoh.

**PENGARUH *SELF ESTEEM*, ETIKA, SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*
DAN *TRUTH INDUCING* SERTA ASIMETRI INFORMASI TERHADAP
BUDGETARY SLACK: STUDI EKSPERIMEN PADA KONTEKS
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

Oleh:
ANISA ANGGRAENI
12812141038

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen yang bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh *self esteem* terhadap *budgetary slack*; (2) pengaruh etika terhadap *budgetary slack*; (3) pengaruh pemberian kompensasi dengan menggunakan skema *slack inducing* dan *truth inducing* terhadap *budgetary slack*; serta (4) pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*.

Populasi penelitian ini adalah mahasiswa S1 jurusan Akuntansi angkatan 2013 serta mahasiswa S1 jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan 2013 Universitas Negeri Yogyakarta. Jumlah sampel yang mengikuti eksperimen sebanyak 121 mahasiswa. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sampel telah lulus mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Penganggaran atau Sistem Pengendalian Manajemen. Metode pengambilan data menggunakan metode eksperimental dengan menggunakan kuesioner dan manipulasi pada subjek penelitian. Uji validitas menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ANOVA (*Analysis of Variance*) yang disertai dengan uji *Post Hoc* LSD (*Least Significance Different*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Tingkatan *self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $5,362 > 3,92$ dan $p-value\ 0,022 < 0,05$. (2) Tingkatan etika berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $6,912 > 3,92$ dan $p-value\ 0,010 < 0,05$. (3) Skema kompensasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $8,883 > 3,92$ dan $p-value\ 0,003 < 0,05$. (4) Tingkatan asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $3,542 > 3,07$ dan $p-value\ 0,032 < 0,05$. Pada uji LSD, kelompok asimetri informasi rendah dan asimetri informasi tinggi memiliki perbedaan rata-rata nilai *budgetary slack* yang paling besar, yaitu 0,1189 dengan signifikansi $0,013 < 0,05$.

Kata kunci : *Budgetary Slack*, *Self Esteem*, Etika, *Slack Inducing*, *Truth Inducing*, Asimetri Informasi

**THE EFFECT OF SELF ESTEEM, ETHIC, SLACK INDUCING PAY SCHEME
AND TRUTH INDUCING PAY SCHEME AND INFORMATION ASYMMETRY
ON BUDGETARY SLACK: AN EXPERIMENTAL STUDY
ON BUDGET PARTICIPATION CONTEXT**

By:
ANISA ANGGRAENI
12812141038

ABSTRACT

This study was an experimental study aimed to determine: (1) the effect of self esteem on budgetary slack; (2) the effect of ethic on budgetary slack; (3) the effect of giving compensation by slack inducing pay scheme and truth inducing pay scheme on budgetary slack; and (4) the effect of information asymmetry on budgetary slack.

The population included undergraduate students majoring in Accounting and Accounting Education year 2013 Yogyakarta State University. The number of samples followed the experiment was 121 students using purposive sampling technique. Data were collected through experimental methods using questionnaires and manipulation. Validity test used was Pearson Product Moment correlation test, while the test of reliability used was Cronbach Alpha. The hypothesis were tested using ANOVA (Analysis of Variance) accompanied with Post Hoc test LSD (Least Significance Different).

The result show that: (1) the level of self esteem affected the budgetary slack. This was shown by $F_{counted} > F_{tabel}$, ie $5.362 > 3.92$ and $p\text{-value } 0.022 < 0.05$. (2) the level of ethic affected the budgetary slack. This was shown by $F_{counted} > F_{tabel}$, ie $6.912 > 3.92$ and $p\text{-value } 0.010 < 0.05$. (3) compensation pay scheme affected the budgetary slack. This was shown by $F_{counted} > F_{tabel}$, ie $8.883 > 3.92$ and $p\text{-value } 0.003 < 0.05$. (4) the level of information asymmetry affected the budgetary slack. This was shown by $F_{counted} > F_{tabel}$, ie $3.542 > 3.92$ and $p\text{-value } 0.032 < 0.05$. On LSD test, the low information asymmetry group and high information asymmetry group had an average difference value of the greatest budgetary slack, ie 0,1189 with whole significance $0,013 < 0.05$.

Keywords: *Budgetary Slack, Self Esteem, Ethic, Slack Inducing, Truth Inducing, Information Asymmetry*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh *Self Esteem*, Etika, Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* serta Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*: Studi Eksperimen pada Konteks Penganggaran Partisipatif”. Tugas Akhir Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

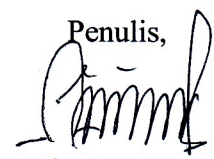
Dalam menyusun Tugas Akhir Skripsi ini, penulis tentunya banyak menemukan kendala dan hambatan. Akan tetapi berkat bimbingan, dukungan dan pengarahan dari berbagai pihak akhirnya Tugas Akhir Skripsi ini dapat selesai dengan baik. Oleh karena itu dengan kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan FE UNY yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
3. Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D., Wakil Dekan I FE UNY sekaligus dosen pembimbing yang telah memberikan dukungan, saran, serta pengarahan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.

4. Mahendra Adhi Nugroho, M.Sc., Ketua Progam Studi Akuntansi yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
5. Dr. Denies Priantinah, M.Si., Dosen narasumber yang telah memberikan koreksi dan pendapatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
6. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak., Dosen pembimbing akademik, terimakasih telah menjadi ibunda terbaik selama masa perkuliahan.
7. Rahadian Fernanda, terimakasih telah menjadi penyemangat terbaik.
8. Listiya Nuraini, Astri Pramudianti, Trinanda Hanum Hartan, Nindri Hastuti, dan Lilis Suryani, terimakasih telah menjadi sahabat terbaik selama ini.
9. Rizky, Oyon, Siti, Anggun, Mba Nani, Anita, Ajeng, Nurul, Putra, Arsyad, dan seluruh teman-teman Akuntansi A 2012 yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu, terimakasih telah mau berbagi suka dan duka selama masa perkuliahan.
10. Khanifan Setya Panca Nugraha, S.E., kakak angkatanku, terimakasih atas semua bantuan, motivasi dan kebaikanmu selama ini.
11. Agum Arthaswadaya, S.E., kakak angkatanku, terimakasih atas semua bantuan dan kebaikan yang diberikan.

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik oleh Tuhan Yang Maha Esa, Aamiin.

Yogyakarta, 6 Desember 2015

Penulis,

Anisa Anggraeni

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN KEASLIAN KARYA	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Pembatasan Masalah	13
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian.....	14
F. Manfaat Penelitian.....	15

BAB II. KAJIAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	17
A. Kajian Teori.....	17
B. Penelitian yang Relevan	44
C. Kerangka Berpikir	47
D. Paradigma Penelitian	54
E. Hipotesis Penelitian.....	54
BAB III. METODE PENELITIAN	56
A. Tempat dan Waktu Penelitian	56
B. Desain Penelitian	56
C. Kasus Eksperimen	58
D. Prosedur Penelitian.....	60
E. Definisi Operasional Variabel	63
F. Populasi	71
G. Sampel	71
H. Teknik Pengumpulan Data	74
I. Teknik Analisis Data	80
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	93
A. Deskripsi Data Penelitian	93
B. Statistik Deskriptif.....	100
C. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	110
D. Uji Asumsi ANOVA	114
E. Uji Hipotesis.....	116

F. Pembahasan	138
G. Keterbatasan Penelitian	150
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	151
A. Kesimpulan.....	151
B. Kontribusi Penelitian	153
C. Saran	155
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN.....	163

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Desain Eksperimen Pengaruh Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i> dan <i>Truth Inducing</i> serta Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran	57
2. Skema Pembayaran Kompensasi <i>Truth Inducing</i>	69
3. Perincian Sampel Penelitian.....	73
4. Kisi-kisi Variabel Penelitian Instrumen Kasus	74
5. Kisi-kisi Variabel Penelitian Instrumen Kuesioner <i>Self Esteem</i>	76
6. Kisi-kisi Variabel Penelitian Instrumen Kuesioner Etika.....	76
7. Pertanyaan <i>Manipulation Check</i> Penelitian	76
8. Tabel Analisis Varians (ANOVA Table).....	91
9. Deskripsi Data Penelitian Berdasarkan Asimetri Informasi	93
10. Deskripsi Data Penelitian Berdasarkan Skema Kompensasi	94
11. Statistik Deskriptif Data.....	94
12. Statistik Deskriptif Umur Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi.....	95
13. Statistik Deskriptif Umur Berdasarkan Skema Kompensasi	95
14. Statistik Deskriptif Gender Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi	96
15. Statistik Deskriptif Gender Berdasarkan Skema Kompensasi.....	97
16. Statistik Deskriptif IPK Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi	97
17. Statistik Deskriptif IPK Berdasarkan Skema Kompensasi	98

18. Statistik Deskriptif Mahasiswa yang Telah Lulus Mata Kuliah Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi	99
19. Statistik Deskriptif Mahasiswa yang Telah Lulus Mata Kuliah Berdasarkan Skema Kompensasi	100
20. Deskripsi Variabel <i>Budgetary Slack</i>	101
21. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Budgetary Slack</i>	102
22. Kategori Kecenderungan <i>Budgetary Slack</i>	104
23. Skor <i>Self Esteem</i>	105
24. Mean dan Median <i>Self Esteem</i>	105
25. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Self Esteem</i>	105
26. Skor Etika	106
27. Mean dan Median Etika	106
28. Distribusi Frekuensi Variabel Etika	106
29. Skor Skema Kompensasi	107
30. Distribusi Frekuensi Variabel Skema Kompensasi	107
31. Skor Asimetri Informasi	109
32. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi	109
33. <i>Pearson Correlation Self Esteem</i>	110
34. Uji Reliabilitas <i>Self Esteem</i>	111
35. Kategori Reliabilitas Menurut Triton (2006)	111
36. <i>Pearson Correlation</i> Etika	112
37. Uji Reliabilitas Etika	113

38. Hasil Uji Normalitas <i>Budgetary Slack</i> pada <i>Self Esteem</i>	114
39. Hasil Uji Normalitas <i>Budgetary Slack</i> pada Etika	114
40. Hasil Uji Normalitas <i>Budgetary Slack</i> pada Skema Kompensasi	115
41. Hasil Uji Normalitas <i>Budgetary Slack</i> pada Asimetri Informasi	115
42. Uji Homogenitas Varians	116
43. <i>Test of Between-Subjects Effects Self Esteem</i>	118
44. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan <i>Self Esteem</i>	119
45. Kategori <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan <i>Self Esteem</i>	120
46. <i>Test of Between-Subjects Effects Etika</i>	122
47. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan Etika	124
48. Kategori <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan Etika	125
49. <i>Test of Between-Subjects Effects Skema Kompensasi</i>	126
50. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan Skema Kompensasi	128
51. Kategori <i>Budgetary Slack</i> pada Jenis Skema Kompensasi	130
52. <i>Test of Between-Subjects Effects Asimetri Informasi</i>	131
53. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan Asimetri Informasi	133
54. Uji <i>Post Hoc</i> Asimetri Informasi	134
55. Kategori <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan Asimetri Informasi	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian	54
2. Prosedur Pelaksanaan Eksperimen	63
3. Histogram Distribusi Frekuensi <i>Budgetary Slack</i>	103
4. Histogram Distribusi Frekuensi Skema Kompensasi	108
5. Histogram Distribusi Frekuensi Asimetri Informasi.....	109
6. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan <i>Self Esteem</i>	120
7. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan Etika.....	124
8. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Jenis Skema Kompensasi.....	129
9. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan Asimetri Informasi.....	135

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian	163
2. Statistik Deskriptif Partisipan	192
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	215
4. Uji Asumsi ANOVA.....	218
5. Uji Hipotesis	222

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik sektor publik maupun sektor swasta pasti memiliki tujuan yang telah ditetapkan dan setiap manajemen dalam organisasi yang bersangkutan pasti menginginkan organisasi yang mereka kelola dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Akan tetapi pada praktiknya, individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi mungkin memiliki tujuan pribadi yang keberadaannya tidak selalu sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini menyebabkan adanya ketidakselarasan tujuan dalam tubuh organisasi. Organisasi akan kesulitan berkembang jika tidak ada keselarasan tujuan dalam tubuh organisasi. Oleh karena itu, manajemen dituntut untuk dapat menyelaraskan tujuan tersebut dengan sistem pengendalian manajemen yang baik. Tujuannya adalah untuk memastikan adanya keselarasan tujuan (*goal congruence*) dalam organisasi yang tinggi. Dalam sistem pengendalian manajemen tersebut, individu-individu dalam organisasi diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri yang sekaligus juga merupakan kepentingan organisasi.

Salah satu sistem pengendalian formal yang dapat digunakan oleh manajemen dalam menyelaraskan tujuan organisasi adalah dengan menyusun anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) anggaran adalah sesuatu yang penting sebagai perencanaan dan pengendalian dalam jangka pendek secara efektif dalam organisasi. Anggaran memiliki peran yang penting dalam organisasi

sebagai alat perencanaan, mengkoordinasikan aktivitas, mengalokasikan sumber daya dan menyediakan insentif yang tepat (Covaleski et al, 2003). Fungsi anggaran menjadi lebih penting lagi mengingat anggaran tidak hanya menjadi suatu rencana keuangan yang menetapkan besaran biaya dan pendapatan dalam suatu periode organisasi, melainkan juga sebagai alat kontrol, komunikasi, koordinasi, evaluasi kinerja, dan motivasi.

Pentingnya anggaran menyebabkan peran partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran (penganggaran partisipatif) menjadi sangat diperlukan. Melalui partisipasi anggaran, pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, partisipasi penganggaran akan menghasilkan informasi dalam proses penetapan anggaran yang lebih baik. Hal tersebut dikarenakan ketika bawahan memiliki informasi yang lebih luas dibandingkan dengan atasan, maka partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan memungkinkan bagi bawahan untuk memberikan informasi privat yang mereka miliki dan memberikan kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal yang lebih luas. Dengan diterapkannya partisipasi penganggaran, diharapkan kinerja bawahan dapat meningkat karena ketika suatu tujuan (dalam anggaran) yang dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka setiap anggota organisasi akan menginternalisasi tujuan yang telah ditetapkan tersebut dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi yang tinggi untuk mencapainya karena mereka juga turut dilibatkan dalam proses penyusunan.

Menurut Gibson (2000) manajemen partisipatif merupakan kekuatan etis yang penting. Manajer dapat mengimplementasikan “Manajemen Partisipatif Etis” dengan cara mengendalikan dan bertanggungjawab dalam penetapan tujuan bersama bawahan, dan meminta ide bawahan untuk membuat perubahan, penugasan, dan membentuk kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi. Partisipatif, salah satunya dapat dilakukan dengan partisipasi anggaran yang berguna untuk meningkatkan kinerja. Jika partisipasi anggaran diterapkan dengan benar dan efektif maka dapat meningkatkan prestasi, produktivitas dan kepuasan kerja.

Stede (2000) mengungkapkan bahwa pada praktiknya anggaran sebagai alat pengevaluasian sering disalahgunakan oleh bawahan dalam proses penyusunannya. Hal ini terjadi apabila dalam partisipasi penganggaran, bawahan ingin menetapkan target anggaran yang relatif mudah untuk dicapai sehingga target tersebut berada dibawah estimasi kinerja terbaik yang dimiliki. Selisih antara target anggaran yang ditetapkan dengan estimasi kinerja terbaik yang dimiliki tersebut akan menimbulkan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang akan berdampak buruk bagi organisasi karena sumber daya manusia yang ada tidak mengoptimalkan kemampuan yang mereka miliki dan hanya cenderung membatasi kinerja pada target anggaran yang menurut mereka mudah dicapai.

Menurut Falikhatun (2007), tiga alasan utama yang mendorong seorang manajer untuk melakukan *budgetary slack* adalah: (a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; (b) *budgetary slack* selalu digunakan untuk

mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui/mencapai anggarannya; (c) rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Senjangan dalam anggaran akan mengakibatkan fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja manajerial menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan terbaik yang sebenarnya dimiliki oleh manajer tingkat bawah. Masalah yang lebih besar yang akan terjadi akibat adanya senjangan anggaran adalah bahwa senjangan anggaran tersebut akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran periode selanjutnya, sehingga secara berkelanjutan anggaran yang disusun menjadi tidak optimal karena anggaran pada suatu periode akan berpengaruh terhadap anggaran pada periode selanjutnya. Terlebih apabila organisasi yang bersangkutan menggunakan teknik penyusunan anggaran dengan pendekatan tradisional/inkremental, dimana proses penyusunan anggaran untuk suatu periode hanya menambah atau mengurangi jumlah nominal pada item-item anggaran periode sebelumnya tanpa dilakukan kajian yang mendalam terhadap setiap item-item tersebut, maka anggaran yang ditetapkan akan semakin tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya yang dimiliki organisasi tersebut.

Teori keagenan (*agency theory*) memberikan penjelasan mengenai fenomena senjangan anggaran (*budgetary slack*) di dalam penyusunan penganggaran secara partisipatif. Teori keagenan menjelaskan mengenai hubungan antara *agen* (dalam hal ini merupakan manajer tingkat bawah) dan *principal* (dalam hal ini merupakan manajer puncak). Masdupi (2005)

menjelaskan bahwa di dalam hubungan keagenan terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih *principal* memerintah orang lain sebagai *agen* untuk melakukan suatu jasa atas nama *pincipal* dan memberi wewenang kepada agen untuk membuat keputusan yang terbaik bagi *principal*. Hubungan tersebut sama halnya pada konteks penganggaran partisipatif, yang berisi hubungan antara manajer puncak dan manajer bawah dimana manajer puncak memberikan wewenangnya kepada para manajer bawah untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Namun kecenderungan yang ada ialah dalam proses pemberian wewenang ini kemudian akan memunculkan kondisi asimetri informasi. Kondisi asimetri muncul apabila dalam hubungan antara manajer atas dengan manajer bawah, manajer bawah memiliki informasi lokal pada pusat-pusat pertanggungjawaban yang mereka kelola yang lebih banyak daripada manajer atas. Karena adanya kepentingan pribadi yang dimiliki oleh manajer bawah, maka kondisi asimetri informasi dimanfaatkan mereka untuk dengan sengaja memberikan informasi yang bias terhadap kebutuhan anggaran yang diajukan dengan mengajukan rencana anggaran yang berada dibawah ekspektasi terbaik dari kemampuan yang mereka miliki sehingga akan memunculkan *slack* pada anggaran yang disusun. Kondisi tersebut didukung oleh Anthony & Govindarajan (2007) yang mengungkapkan bahwa prinsipal memiliki kepentingan untuk terus mengembangkan perusahaannya, sedangkan agen memiliki kepentingan pribadinya sendiri.

Manajer puncak mengharapkan ketersediaan informasi yang kompleks untuk estimasi terbaik pada anggaran yang akan disusun. Keterbatasan informasi

yang dimiliki menyebabkan manajer puncak memberikan kesempatan pada manajer tingkat bawah untuk menunjukkan kinerjanya dengan memberikan informasi terkait keadaan kebutuhan dari pusat tanggungjawab masing-masing manajer. Hal itu dilakukan karena penyusunan anggaran tidak mungkin menjadi optimal ketika masih terdapat kesenjangan informasi yang dimiliki antara manajer puncak dengan manajer dibawahnya. Adanya asimetri informasi dimanfaatkan oleh manajer bawah untuk menciptakan senjangan anggaran karena perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer atas dengan manajer bawah. Manajer bawah memiliki informasi yang lebih baik dan manajer puncak tidak mampu mengetahui apakah suatu keputusan yang diambil oleh manajer benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya atau telah terjadi kelalaian tugas (*incentive to shirk*) dimana manajer sengaja mengecilkan anggaran untuk insentif yang lebih besar. Hal ini didukung oleh pernyataan Douglas & Wier (2000) yang menyatakan bahwa manajer bawah akan memanfaatkan asimetri informasi untuk melakukan senjangan anggaran jika terdapat insentif.

Penelitian mengenai pengaruh asimetri informasi terhadap senjangan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Falikhatun (2007) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap senjangan anggaran, yaitu dapat mengurangi senjangan anggaran. Hal ini terjadi karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Sedangkan menurut Elfi Rahmiati (2013) asimetri informasi berpengaruh signifikan positif terhadap

senjangan anggaran, dengan kata lain ia mengemukakan pendapat yang berbeda dari peneliti sebelumnya.

Adanya perbedaan hasil atas penelitian diatas menunjukkan bahwa asimetri informasi tidak serta merta dapat mempengaruhi *budgetary slack*. Terdapat faktor lain yang memungkinkan para penyusun anggaran enggan melakukan senjangan anggaran walaupun berada dalam kondisi asimetri informasi yang semestinya dapat dimanfaatkan mereka untuk memperoleh keuntungan pribadi.

Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif juga berkaitan erat dengan tingkat kepuasan dan prestasi yang dimiliki. Kepuasan dan prestasi setiap orang tidak selalu sama tergantung pada karakteristiknya. Maslow (1954) dan Gibson (2000) berpendapat bahwa karakteristik yang dimiliki seseorang mempengaruhi karakteristik yang ditemukan orang lain. Menurut teori organisasi, seseorang sering membandingkan dirinya sendiri dengan orang lain. Norman (1953) dalam Gibson (2000) menyatakan bahwa dengan mengetahui karakteristik orang tertentu maka akan membuat lebih mudah untuk melihat karakteristik orang lain. Bawahan dapat bersikap pasif atau agresif, tergantung pada karakteristik atau kepribadiannya yang relatif stabil.

Kepribadian seseorang atau bawahan dapat mempengaruhi pencapaian prestasi. Demikian pula penghargaan atau imbalan yang ditawarkan oleh pimpinan, akan mempengaruhi kinerja bawahan. Menurut teori ekspektansi, bawahan akan termotivasi untuk berprestasi jika berkaitan dengan besarnya

imbalan yang ditawarkan dari atasan sesuai dengan yang diharapkan. Kenyataannya, besarnya imbalan yang diterima tidak selalu sesuai dengan yang diharapkan. Apabila metode imbalan atau kompensasi yang ditawarkan pada bawahan tidak diinformasikan, maka akan mengakibatkan terjadinya penurunan prestasi, begitu pula jika bawahan tidak mengemukakan potensi aktual anggaran maka dapat mengakibatkan timbulnya senjangan anggaran.

Chow (1988); Waller (1988); dan Steven (2000; 2002) meneliti senjangan anggaran dengan menggunakan insentif atau kompensasi. Hasil penelitian mereka memberikan bukti empiris, yaitu terdapat perbedaan tingkat senjangan anggaran antara penggunaan skema kompensasi *truth inducing* dan *slack inducing*. Skema kompensasi *truth inducing* terbukti mampu mengurangi besarnya senjangan anggaran yang dilakukan oleh bawahan dibandingkan dengan apabila menggunakan skema kompensasi *slack inducing*.

Kecenderungan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran selain dapat dijelaskan dengan faktor ekonomi seperti dalam teori agensi, juga dapat dijelaskan dengan faktor non ekonomi, seperti *self esteem* (Belkoui, 1989) dan etika (Steven, 2002). Alasan dari penggunaan faktor non ekonomi adalah karena secara praktik, bawahan berprestasi tidak hanya termotivasi berdasarkan insentif moneter saja (faktor ekonomi), tetapi juga termotivasi oleh faktor lain secara kompleks misalnya faktor personal atau faktor sosial. Faktor-faktor ini termasuk kepuasan apabila dapat mengerjakan tugas dengan baik, pengakuan, dan tanggungjawab. Insentif moneter saja tidak cukup untuk mencapai tingkat motivasi tertentu dari bawahan (Hansen dan Mowen, 1997).

Dalam melakukan pekerjaannya, seseorang pasti memikirkan harga dirinya (*self esteem*). *Self esteem* merupakan keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Sharma dan Agarwala (2013) mengemukakan bahwa *self esteem* adalah kepercayaan diri seseorang, kepuasan diri terhadap suatu hal dan rasa menghormati diri sendiri. Orang yang mempunyai *self esteem* tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, berpengaruh, dan berharga dalam suatu pekerjaan yang mereka lakukan. Sebaliknya, orang yang memiliki *self esteem* rendah akan merasa tidak baik dengan dirinya. Dengan demikian, jika seseorang merasa dirinya begitu penting, berharga, dan berpengaruh maka akan timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena apa yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal (Kreitner dan Kinicki, 2003). Dalam kaitannya dengan *budgetary slack* pada proses penyusunan anggaran secara partisipatif, seorang manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* yang rendah akan cenderung lebih tinggi dalam menciptakan senjangan (Tri S. Nugrahani dan Slamet Sugiri, 2004). *Self esteem* yang tinggi memotivasi manajer penyusun anggaran untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik, terlepas dari kondisi asimetri yang mereka peroleh.

Selain dikaitkan dengan *self esteem* yang dimiliki oleh manajer penyusun anggaran, kecenderungan perilaku untuk melakukan senjangan anggaran juga dapat dikaitkan dengan etika yang dimiliki oleh manajer penyusun anggaran. Hasil penelitian Steven (2002) memberikan bukti empiris bahwa etika

berhubungan secara negatif terhadap *budgetary slack*. Etika dalam hal ini adalah etika bisnis yang merupakan bagian dari etika sosial, yakni hubungan etika dengan senjangan anggaran karena adanya hubungan sosial antar para manajer penyusun anggaran. Apabila seorang manajer memiliki etika yang baik, maka mereka cenderung tidak akan menganggarkan pendapatan dan biaya dibawah estimasi kinerja terbaik mereka sehingga memunculkan *slack* dalam anggaran yang disusun. Namun sebaliknya, apabila seorang manajer memiliki etika yang baik, maka ia akan menyusun anggaran sesuai dengan potensi riil yang ada dan bukan hanya membuat anggaran untuk mendapatkan bonus semata (Triadhi, 2014). Etika diperlukan untuk mendorong siapa saja yang bertanggungjawab atas penyusunan serta pelaksanaan anggaran guna mencapai tujuan organisasi (Blocher, dkk., 2000).

Berdasarkan pada hasil penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kecenderungan manajer bawah untuk melakukan senjangan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan faktor non ekonomi, maka pada penelitian ini, kedua faktor tersebut digabungkan untuk mengetahui hubungan keduanya terhadap kecenderungan manajer bawah untuk melakukan senjangan anggaran. Faktor ekonomi yang digunakan dalam penelitian ini adalah asimetri informasi dan skema kompensasi sedangkan faktor non ekonomi yang digunakan adalah *self esteem* dan etika.

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen dengan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sebagai subjek eksperimen. Dalam penelitian eksperimen ini, mahasiswa dijadikan sebagai *surrogates*

(pengganti) peran manajer penyusun anggaran yang diberi tugas untuk melakukan produksi dan menentukan sendiri target produksi yang akan diajukan dalam anggaran produksi periode selanjutnya. Pada eksperimen ini mahasiswa yang menjadi subjek eksperimen diberi perlakuan sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu perlakuan kondisi asimetri informasi dan skema kompensasi. Sementara untuk variabel *self esteem* dan etika pengukurannya adalah dengan menggunakan angket berupa kuesioner yang akan mengukur tingkatan *self esteem* dan etika masing-masing subjek eksperimen.

Penggunaan mahasiswa S1 (*undergraduate*) yang sudah lulus atau sedang menempuh mata kuliah akuntansi manajemen atau sistem pengendalian manajemen atau penganggaran sebagai subjek dalam penelitian eksperimen ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa mahasiswa S1 yang sudah lulus atau sedang menempuh mata kuliah tersebut dianggap sudah memiliki pengetahuan perihal penyusunan anggaran dan memahami permasalahan senjangan anggaran sehingga dinilai mampu untuk berperan sebagai manajer bawah penyusun anggaran dalam penelitian ini ketika diberikan perlakuan (*treatment*) yang mampu mewakili perilaku manajer yang sesungguhnya. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kecenderungan perilaku seseorang apabila berperan sebagai manajer bawah penyusun anggaran dan dihadapkan pada suatu kondisi tertentu yang cenderung dapat mempengaruhi tindakannya. Mahasiswa S1 dianggap sudah memiliki kemampuan untuk melakukan tugas tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas mengenai asimetri informasi, *self esteem*, etika, kompensasi, penganggaran partisipatif, dan

budgetary slack, maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh *Self Esteem*, Etika, Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* serta Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*: Studi Eksperimen pada Konteks Penganggaran Partisipatif”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya dapat diidentifikasi beberapa masalah, antara lain :

1. Penyusunan anggaran dengan tidak merepresentasikan kemampuan kinerja terbaik yang sesungguhnya dimiliki akan menimbulkan kendala dalam penganggaran yang disebut senjangan anggaran (*budgetary slack*), dimana dapat mengakibatkan fungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja manajerial tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer tingkat bawah.
2. Adanya asimetri informasi akan membuat manajer bawah memanfaatkan asimetri informasi tersebut untuk melakukan senjangan anggaran pada penganggaran partisipatif.
3. Pemberian skema kompensasi *truth inducing* dan *slack inducing* mampu memberikan tingkat senjangan anggaran yang berbeda karena pemberian skema kompensasi *truth inducing* akan cenderung menjadikan manajer bawah penyusun anggaran menentukan target dalam anggaran yang merepresentasikan kemampuan kinerja terbaiknya. Sementara pemberian skema kompensasi *slack inducing* akan cenderung menjadikan manajer

bawah penyusun anggaran menciptakan suatu *slack* antara target anggaran yang diusulkan dengan kemampuan kinerja terbaiknya dengan tujuan untuk mendapatkan bonus.

4. Selain faktor ekonomi, senjangan anggaran juga berkaitan dengan faktor non ekonomi, yaitu faktor personal dan sosial seperti *self esteem* dan etika.

C. Pembatasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif. Agar pembahasan masalah tidak meluas dan tidak menimbulkan penyimpangan, maka peneliti membatasi masalah pada Pengaruh *Self Esteem*, Etika, Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* serta Asimetri Informasi melalui penelitian eksperimental dengan subjek mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* dipilih karena kedua skema kompensasi tersebut berkaitan dengan target anggaran yang direncanakan dengan jumlah hasil produksi aktual yang terjadi sehingga keberadannya berkaitan erat dengan perilaku manajer penyusunan anggaran apabila mempertimbangkan skema kompensasi yang diterapkan perusahaan. *Self esteem* dan etika dipilih sebagai faktor psikologis yang berperan sebagai *self control* yang mempengaruhi kecenderungan sifat manajer pembuat anggaran untuk menciptakan *slack* dalam proses penyusunan anggaran. Sementara asimetri informasi dipilih sebagai salah satu kondisi potensial yang menyebabkan manajer penyusun anggaran mendapatkan kesempatan untuk melakukan senjangan anggaran.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif?
2. Apakah etika berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif?
3. Apakah skema kompensasi *slack inducing* berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif?
4. Apakah skema kompensasi *truth inducing* berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif?
5. Apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif.
2. Untuk mengetahui apakah etika berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif.
3. Untuk mengetahui apakah skema kompensasi *slack inducing* berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif.

4. Untuk mengetahui apakah skema kompensasi *truth inducing* berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif.
5. Untuk mengetahui apakah asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor ekonomi dan non ekonomi dalam kasus senjangan anggaran dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh *self esteem*, etika, skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*, serta asimetri informasi terhadap *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian di bidang akuntansi, khususnya bidang akuntansi keperilakuan.
 - d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis maupun *civitas akademika* lainnya khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Memperluas pengetahuan peneliti dan gambaran praktik penganggaran partisipatif terhadap adanya *budgetary slack* dari pengaruh *self esteem*, etika, skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*, serta asimetri informasi terhadap kecenderungan melonggarkan anggaran. Selain itu dapat mengasah kemampuan dan keterampilan berpikir dalam hal penyelesaian masalah sehingga dapat bermanfaat di masa depan.

b. Bagi Mahasiswa

Mahasiswa sebagai calon manajer yang akan datang dapat mengetahui dan belajar dalam menyikapi persoalan yang terjadi dalam dunia kerja pada organisasi maupun perusahaan. Apabila sebagai manajer bawah, dapat mempertimbangkan perilaku dan pemikiran yang baik sehingga membawa dampak yang baik pula bagi organisasi maupun perusahaan yang bersangkutan. Dan apabila sebagai manajer atas maupun pemilik perusahaan, dapat mengetahui bagaimana masalah senjangan dalam anggaran dapat terjadi dan bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini juga dapat digunakan mahasiswa untuk dikembangkan kembali dalam penelitian selanjutnya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wahana dan referensi dalam pemikiran dan penalaran untuk merumuskan masalah yang baru dalam penelitian yang selanjutnya guna memperluas pemahaman.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Anggaran (*Budget*)

Anggaran berkaitan erat dengan rencana kinerja perusahaan yang akan dicapai di masa depan, yang merupakan wujud implementasi dari perencanaan yang sudah ditetapkan oleh manajemen dalam organisasi. Maka dari itu, pihak-pihak penyusun anggaran perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai anggaran dalam rangka penyusunan anggaran. Pentingnya anggaran dalam organisasi membuat peranannya menjadi salah satu bagian utama dalam keberlangsungan kegiatan organisasi.

Mengenai anggaran, terdapat berbagai macam definisi yang berbeda dari berbagai literatur dan para ahli. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan (biasanya mencakup periode satu tahun) dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. Sementara itu Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*). Definisi lain mengenai anggaran juga diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2006: 356): “*A key component of planning, budget are financial plans for the future; they identify objectives and the actions needed to achieve them*”.

Berdasarkan tiga definisi mengenai anggaran yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2005), Mulyadi (2001) serta Hansen dan Mowen (2006: 356) di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam anggaran ketiganya sama-sama berupa suatu rencana masa depan (*plans*). Dengan demikian, anggaran merupakan suatu rencana kerja manajerial organisasi yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang dituangkan dalam satuan moneter.

Meskipun anggaran memiliki kaitan yang sangat erat dengan suatu rencana dalam organisasi, akan tetapi tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Menurut Rudianto (2009), anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekadar rencana, antara lain: (1) dinyatakan dalam satuan moneter, (2) umumnya mencakup kurun waktu satu tahun, (3) mengandung komitmen manajemen, (4) usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran, (5) setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus, dan yang terakhir (6) jika terjadi penyimpangan/varians didalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Ada beberapa manfaat anggaran bagi organisasi yang menerapkannya. Hansen dan Mowen (2006) mengidentifikasi beberapa manfaat anggaran, antara lain: (1) memaksa manajer melakukan perencanaan, (2) menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk

memperbaiki pembuatan keputusan, (3) mengevaluasi kinerja, serta (4) memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Disamping memiliki banyak manfaat, anggaran juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan anggaran menurut M. Nafarin (2009) antara lain: (1) anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian, (2) menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat, dan (3) bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

2. Penganggaran Partisipatif

Dalam proses penyusunan anggaran, manajemen dapat memilih bagaimana cara suatu anggaran akan disusun. Salah satu cara penyusunan anggaran yang dapat digunakan oleh manajemen adalah penyusunan anggaran secara partisipatif. Penyusunan anggaran secara partisipatif berarti melibatkan berbagai manajer divisi ataupun manajer bawah dalam proses penyusunan anggaran sehingga mereka dapat menginformasikan besarnya kapasitas kemampuan kinerja yang kemudian dituangkan dalam anggaran. Melalui partisipasi anggaran, atasan memberikan kepercayaan pada bawahan untuk menentukan target kinerja mereka di masa depan dengan keyakinan bahwa bawahan lebih mengetahui kemampuan kinerja

mereka sehingga anggaran yang disusun akan lebih representatif. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan proses penyusunan anggaran secara bersama-sama dengan melibatkan berbagai manajer divisi ataupun manajer bawah, maka suatu organisasi telah menerapkan partisipasi anggaran.

Brownwell (1982) dalam Supriyono (2005) menyebutkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran, para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya (Supriyono, 2005). Sedangkan menurut Chong (2002) dalam Omposungu dan Bawono (2006), partisipasi anggaran adalah proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan definisi partisipasi anggaran menurut beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran secara bersama-sama baik oleh manajer tingkat bawah, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat atas dimana masing-masing pihak tersebut mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap dimiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreativitas. Tujuan bersama akan lebih mudah tercapai sehingga ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing (Wirjono dan Raharjo, 2007).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam proses penyusunannya. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan pemenuhan kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Menurut Welch (2000) partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak dalam dua cara, yaitu: (1) partisipasi dalam pembuatan anggaran merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan oleh pihak manajemen puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang lebih rendah. Ketimpangan informasi antara berbagai tingkatan manajemen dapat menjadi rintangan untuk pembentukan program insentif yang efektif, (2) Partisipasi dalam pembuatan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran yang terdapat dalam anggaran. Walaupun partisipasi pada umumnya baik dalam sebagian besar situasi, tetapi ada faktor budaya, organisasi dan kepribadian yang penting dalam menentukan efektivitas keseluruhan partisipasi dalam pembuatan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan suatu organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh terhadap motivasi, kinerja, kepuasan kinerja serta sikap seseorang terhadap perusahaan. Seorang manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan mengenai target anggaran. Adanya keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran

membuat manajer merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki (Fahrianta dan Ghozali, 2002).

Partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan suatu mekanisme pertukaran informasi yang memungkinkan manajer memperoleh pengertian yang jelas tentang pekerjaan yang harus mereka lakukan (Ryninta dan Zulfikar, 2005). Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Fahrianta dan Ghozali, 2002).

Penyusunan anggaran secara partisipatif selain memiliki sisi positif dari banyaknya manfaat yang ditimbulkan, juga dapat menimbulkan beberapa masalah. Menurut Hansen dan Mowen (2006), penganggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah, antara lain: (1) menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, (2) senjangan anggaran (*budgetary slack*), serta (3) partisipasi semu (*pseudo participation*).

3. Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Anggaran yang disusun oleh manajemen berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam melaksanakan kegiatan operasional.

Namun dalam penyusunannya, anggaran seringkali tidak tepat. Ketidaktepatan tersebut dapat disebabkan karena kesalahan dalam penyusunannya. Salah satu hal yang menjadi problematika dalam ketidaktepatan penyusunan anggaran adalah adanya senjangan anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* merupakan suatu kendala yang paling sering muncul dalam suatu proses penyusunan anggaran secara partisipatif, yang mengakibatkan hilangnya estimasi terbaik dari anggaran itu sendiri yang berpengaruh terhadap penurunan kinerja suatu organisasi.

Siegel (1989) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai berikut:

“Slack is difference between resources that are actually necessary to efficiently complete a task and the larger amount of resources that are earmarked for the task”

“Budgetary slack exist whenever a manager deliberately under estimates revenues or over estimates costs. Either approach increases the likelihood of the budget being achieved by the manager, and consequently reduce the risk that manager also faces”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Darlis (2002) yang berpendapat bahwa *budgetary slack* merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya.

Senjangan anggaran merupakan langkah pembuat anggaran untuk mencapai target yang lebih mudah dicapai padahal kapasitas sesungguhnya masih dapat lebih tinggi. Banyak pembuat anggaran cenderung menganggarkan pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi dari estimasi kinerja terbaik yang mereka miliki mengenai jumlah-jumlah yang dianggarkan tersebut. Oleh karena itu,

anggaran yang dihasilkan merupakan target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai.

Penjelasan mengenai konsep senjangan anggaran dapat dimulai dari pendekatan *agency theory*. Praktik senjangan anggaran dalam perspektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dan *principal* (pemilik) yang timbul karena setiap pihak baik agen maupun *principal* berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaknya (Latuheru, 2005).

Agency theory menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998 dalam Latuheru, 2005). Jika bawahan (agen) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal perusahaan, maka akan memungkinkan bawahan untuk memberikan informasi yang dimilikinya untuk kepentingan perusahaan. Namun seringkali keinginan atasan tidak sama dengan dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya dalam menetapkan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan akan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran dapat lebih mudah untuk dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian

target anggaran. Kondisi tersebut jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) dalam proses penyusunan anggaran akan menyebabkan kerugian bagi organisasi yang bersangkutan baik dari sisi finansial yang dikeluarkan untuk anggaran biaya maupun dari sisi finansial terhadap prospek keuntungan di masa mendatang karena kesalahan dalam penentuan kebutuhan anggaran yang tidak merepresentasikan kebutuhan anggaran yang sesungguhnya. Abdullah (2012) menjelaskan bahwa *budgetary slack* dapat mengakibatkan pengalokasian sumber-sumber daya menjadi tidak efisien, anggaran yang ditetapkan menjadi tidak efektif, dan fungsi anggaran sebagai alat menilai kinerja manajer bawah menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer bawah. Senjangan anggaran juga dapat menyebabkan suatu organisasi kehilangan kesempatan untuk memperoleh laba yang optimal serta tidak mengarah pada penghematan pengeluaran biaya.

Budgetary slack dapat terjadi dikarenakan oleh beberapa alasan. Samad (2009) berpendapat bahwa ada tiga alasan yang melatarbelakangi manajer untuk melakukan senjangan anggaran, yaitu: (1) senjangan anggaran akan membuat kinerja seolah terlihat baik di mata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran, (2) senjangan anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian dalam memprediksi masa yang akan datang, serta (3) pengalokasian sumber daya akan dilakukan

berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya lebih fleksibel. Selain yang diungkapkan oleh Samad (2009), penyebab terjadinya senjangan anggaran juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani (2004) yang menyatakan bahwa *self esteem* dan etika berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*). Sehingga semakin tinggi tingkatan *self esteem* dan etika yang dimiliki oleh manajer penyusun anggaran, maka kecenderungan perilaku untuk melakukan senjangan anggaran akan semakin berkurang. Hasil penelitian Nugrahani (2005) juga memberikan hasil bahwa bawahan dengan kondisi asimetri informasi tinggi cenderung menciptakan senjangan anggaran yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kondisi asimetri informasi rendah dan sedang. Penelitian ini juga membuktikan bahwa skema kompensasi *truth inducing* menciptakan senjangan anggaran yang lebih rendah dibandingkan skema kompensasi *slack inducing*.

Budgetary slack dapat terjadi secara berkelanjutan dan mempengaruhi penyusunan anggaran periode selanjutnya. *Budgetary slack* akan meningkat seiring dengan tahun periode anggaran (Stevens, 2002). Hal ini terjadi ketika organisasi menggunakan pendekatan penyusunan anggaran secara tradisional dimana cara penyusunan anggaran berdasarkan *incrementalism* yang berarti hanya menambah atau mengurangi jumlah nominal pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data anggaran periode sebelumnya sebagai dasar untuk

menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam.

Dalam penelitian ini, anggaran yang digunakan untuk mengukur senjangan anggaran adalah anggaran produksi. Anggaran produksi menurut Halim dan Supomo (1990:153) memuat tentang rencana unit yang diproduksi selama periode anggaran. Taksiran produksi ditentukan berdasarkan rencana penjualan dan persediaan yang diharapkan. Anggaran produksi merupakan dasar penyusunan anggaran biaya produksi, yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Anggaran biaya bahan baku menurut Munandar (2000:134) merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) bahan baku yang diolah, jumlah (kuantitas) bahan baku yang diolah, dan waktu (kapan) bahan baku tersebut diolah dalam proses produksi. Sementara itu anggaran biaya tenaga kerja langsung didefinisikan sebagai anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci mengenai upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana mengenai jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-

masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja. Anggaran biaya *overhead* pabrik merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana jenis biaya pabrik tidak langsung, jumlah biaya pabrik tidak langsung, dan waktu biaya pabrik tidak langsung tersebut dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya pabrik tidak langsung tersebut terjadi.

Di dalam kasus ini, berdasarkan contoh anggaran produksi yang dibuat oleh Hendra Poerwanto (2014), diasumsikan PT. Happy Flights sebagai perusahaan yang memproduksi mainan anak-anak berupa pesawat terbang kertas menggunakan pendekatan stabilitas produksi dalam proses penyusunan anggaran produksi yang akan dilaksanakan. PT. Happy Flights akan membuat anggaran produksi untuk tahun 2015. Berikut ini merupakan data dan informasi yang dimiliki perusahaan untuk dijadikan sebagai dasar dalam menyusun anggaran produksi.

Rencana penjualan berdasarkan anggaran penjualan PT. Happy Flights tahun 2015.

Bulan	Rencana Penjualan
Januari	1.500 unit
Februari	1.600 unit
Maret	1.600 unit
April	1.400 unit
Mei	1.200 unit
Juni	1.000 unit
Juli	700 unit
Agustus	600 unit
September	900 unit
Oktober	1.100 unit
November	1.200 unit
Desember	1.400 unit
Jumlah	14.200 unit

Kebijakan tingkat persediaan tahun 2015 adalah sebagai berikut.

Persediaan awal tahun = 2.000 unit

Persediaan akhir tahun = 1.500 unit

Berdasarkan data dan informasi tersebut di atas, PT. Happy Flights hendak membuat anggaran produksi yang mengutamakan stabilitas produksi. Berikut merupakan langkah-langkah untuk membuat anggaran produksi yang mengutamakan stabilitas produksi.

Langkah 1. Menghitung tingkat produksi satu tahun untuk tahun 2015.

Penjualan 1 tahun 2015	14.200 unit
Ditambah Persediaan akhir tahun 2015	1.500 unit
Kebutuhan 1 tahun 2015	15.700 unit
Dikurangi Persediaan awal tahun 2015	2.000 unit
Jumlah yang harus diproduksi tahun 2015	13.700 unit

Langkah 2. Melakukan alokasi produksi ke satuan waktu yang diinginkan. Dalam kasus PT. Happy Flights, satuan waktunya adalah bulanan. Pengalokasian dilakukan dengan cara membagi tingkat produksi per tahun sedemikian rupa sehingga dihasilkan bilangan-bilangan bulat dan mudah untuk dilaksanakan secara tepat, untuk kelebihan hasil pembagian akan dialokasikan ke bulan-bulan dimana asumsi tingkat penjualannya tinggi.

Produksi rata-rata per bulan $= 1.141,6$ unit
 Bilangan bulat yang paling mudah untuk digunakan $= 1.100$ unit
 Apabila produksi per bulan 1.400 unit, maka kekurangannya adalah $13.700 - (12 \times 1.100) = 100$ unit

Selanjutnya, kekurangan 100 unit dialokasikan kepada bulan-bulan dimana asumsi tingkat penjualan pada bulan-bulan tersebut paling tinggi, yakni:

- Januari dengan tingkat penjualan 1.500 unit
- Februari dengan tingkat penjualan 1.600 unit
- Maret dengan tingkat penjualan 1.600 unit
- April dengan tingkat penjualan 1.400 unit
- Desember dengan tingkat penjualan 1.400 unit

Sehingga kelima bulan tersebut masing-masing akan mendapatkan tambahan sebanyak $100/5 \times 1 \text{ unit} = 100 \text{ unit}$. Dengan demikian secara keseluruhan adalah:

- 5 bulan (Januari, Februari, Maret, April, Desember) masing-masing $5 \times (1.100 + 100) = 5 \times 1.200 \text{ unit} = 6.000 \text{ unit}$
- 7 bulan (Mei, Juni, Juli, Agustus, September, Oktober, November) masing-masing $7 \times 1.400 \text{ unit} = 7.700$
- Jumlah keseluruhan produksi dalam 12 bulan adalah 13.700 unit.

Langkah 3 adalah menyajikan anggaran produksi dalam format tabel.

PT. Happy Flights
Anggaran Produksi Tahun 2015
(Stabilitas Produksi)

Bulan	Rencana Penjualan	Persediaan Akhir (+)	Tingkat Kebutuhan	Persediaan Awal (-)	Tingkat Produksi
Januari	1.500	1.700	3.200	2.000	1.200
Februari	1.600	1.300	2.900	1.700	1.200
Maret	1.600	900	2.500	1.300	1.200
April	1.400	700	2.100	900	1.200
Mei	1.200	600	1.800	700	1.100
Juni	1.000	700	1.700	600	1.100
Juli	700	1.100	1.800	700	1.100
Agustus	600	1.600	2.200	1.100	1.100
September	900	1.800	2.700	1.600	1.100
Oktober	1.100	1.800	2.900	1.800	1.100
November	1.200	1.700	2.900	1.800	1.100
Desember	1.400	1.500	2.900	1.700	1.200
Jumlah	14.200	1.500	15.700	2.000	13.700

Berdasarkan anggaran produksi yang telah disusun menggunakan pendekatan stabilitas produksi tersebut, telah ditentukan besarnya tingkat produksi yang direncanakan selama tahun 2015, yakni sebesar 13.700 unit. Berdasarkan anggaran produksi tersebut kemudian dapat disusun juga anggaran biaya bahan mentah langsung, anggaran biaya tenaga kerja, dan anggaran *overhead* pabrik.

PT. Happy Flights
Anggaran Biaya Bahan Mentah Langsung
Tahun 2015

Jenis Bahan	Rencana Pembelian (Lbr.)	Harga/Satuan	Total Biaya Bahan Mentah Langsung
Kertas Origami	13.700	Rp. 500,00	Rp. 6.850.000,00
Total			Rp. 6.850.000,00

PT. Happy Flights
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Tahun 2015

Departemen	Jml. Jam Kerja Langsung	Tarif Perjam Tenaga Kerja Langsung	Total Anggaran Tenaga Kerja Langsung
Perakitan	3.425	Rp. 15.000	Rp. 51.375.000,00
Total			Rp. 51.375.000,00

PT. Happy Flights
Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik
Tahun 2015

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	Rp. 15.000.000,00
Biaya Bahan Baku Tidak Langsung	Rp. 6.000.000,00
Penyusutan	Rp. 2.000.000,00
Biaya Listrik dan Air Pabrik	Rp. 5.000.000,00
Total	Rp. 28.000.000,00

Anggaran di atas merupakan anggaran yang disusun berdasarkan rencana penjualan tahun 2015 sehingga merupakan estimasi kemampuan terbaik yang dimiliki manajer penyusun anggaran. Berdasarkan penetapan anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik PT. Happy Flights, perusahaan dapat

menggunakan anggaran tersebut sebagai dasar dalam melaksanakan kinerja khususnya di bidang produksi selama tahun 2015.

Diumpamakan manajer bawah bagian produksi PT. Happy Flights melakukan senjangan anggaran dengan menurunkan rencana penjualan tahun 2015 sebesar 30% sehingga rencana penjualan yang seharusnya sebesar 14.200 unit turun menjadi 9.940 unit. Adanya persediaan akhir sebanyak 1.500 unit menyebabkan besarnya kebutuhan produksi naik menjadi 11.440 unit. Persediaan awal sebesar 2.000 unit sehingga diperoleh jumlah yang harus diproduksi sebesar 9.440 unit.

Selain menurunkan rencana penjualan, manajer bawah bagian produksi perusahaan juga membuat *slack* dengan menaikkan biaya-biaya produksi. Senjangan dibuat pada anggaran biaya bahan mentah langsung dan anggaran *overhead* pabrik. Harga satuan bahan mentah langsung yang mulanya adalah Rp500,00 dinaikkan menjadi Rp750,00 dengan asumsi dasar bahwa harga-harga dasar bahan baku yang lainnya secara umum mengalami kenaikan, sehingga kenaikan harga juga diperkirakan akan terjadi pada bahan baku produksi perusahaan. Senjangan anggaran dengan cara menaikkan biaya produksi juga dilakukan pada anggaran biaya *overhead* pabrik, yaitu pada biaya listrik dan air pabrik. Biaya listrik dan air pabrik dianggarkan sebesar Rp6.500.000,00. Meningkatnya asumsi kebutuhan untuk biaya bahan baku serta biaya listrik dan air pabrik menyebabkan terjadinya peningkatan anggaran biaya produksi secara keseluruhan. Biaya bahan mentah langsung dengan jumlah bahan baku

yang dianggarkan sebanyak 9.440 unit dan harga satuan Rp750,00 menghasilkan anggaran biaya bahan mentah langsung sebesar Rp7.080.000,00 (lebih tinggi sebesar Rp230.000,00 dengan penurunan unit produksi sebanyak 30%). Anggaran biaya *overhead* pabrik mengalami peningkatan sebesar Rp1.500.000,00 akibat dinaikkannya biaya listrik dan air pabrik.

Senjangan anggaran yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi mengakibatkan perusahaan harus menanggung kerugian sebesar Rp63.900.000,00 (diasumsikan harga penjualan per unit produk adalah Rp15.000,00 dikalikan dengan besarnya selisih/*slack* pada anggaran produksi sebanyak 4.260 unit). Selain itu perusahaan juga menanggung kerugian akibat kenaikan anggaran biaya sebesar Rp1.730.000,00 (anggaran biaya awal Rp86.225.000,00 dan terjadi senjangan hingga sebesar Rp87.955.000,00).

Berdasarkan uraian mengenai anggaran yang disusun oleh PT. Happy Flights beserta asumsi senjangan anggaran yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi, maka dapat diketahui besarnya penurunan laba kotor yang harus ditanggung oleh perusahaan melalui tabel berikut.

Kondisi Normal		Kondisi setelah dilakukan Senjangan	
Penjualan (14.200 unit @Rp15.000)	Rp213.000.000	9.940 unit	Rp149.100.000
HPP			
BBB Rp6.850.000		Rp 7.080.000	
BTKL Rp51.375.000		Rp 51.375.000	
BOP Rp28.000.000		Rp 29.500.000	
Jumlah HPP	Rp. 86.225.000		Rp.87.955.000
Laba Kotor	Rp126.775.000		Rp 61.145.000

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa akibat dari senjangan anggaran yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi PT. Happy Flights menyebabkan perusahaan harus menanggung kerugian dengan adanya penurunan laba kotor sebesar Rp65.630.000 dimana dalam kondisi normal (tidak terdapat *slack*) perusahaan seharusnya mampu mencapai target laba kotor maksimal sebesar Rp126.775.00 namun akibat adanya senjangan yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi penyusun anggaran, maka dalam kondisi tersebut target laba kotor yang akan dicapai perusahaan hanya sebesar Rp61.145.000.

Sesuai dengan pernyataan Abdullah (2012) yang menyatakan bahwa *budgetary slack* dapat mengakibatkan pengalokasian sumber-sumber daya menjadi tidak efisien, anggaran yang ditetapkan menjadi tidak efektif, dan fungsi anggaran sebagai alat menilai kinerja manajer bawah menjadi tidak berfungsi dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak mencerminkan kemampuan sebenarnya dari manajer bawah.

4. *Self Esteem*

Self Esteem (harga diri) adalah salah satu aspek kepribadian yang mempunyai peran penting dan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu. *Self Esteem* didefinisikan sebagai suatu tingkat individu dari perasaan suka atau tidak suka atas dirinya sendiri dan sejauh mana mereka berpikir bahwa mereka layak atau tidak layak sebagai pribadi mereka (Robbins dan Judge, 2007: 102). Sedangkan Hogg (2002) mengemukakan

bahwa *self esteem* (harga diri) adalah perasaan dan evaluasi terhadap diri seseorang. Pernyataan ini juga diiringi oleh pendapat dari Weiten dan Lloyd (2006) yang mengemukakan bahwa *self esteem* merupakan suatu perasaan keberhargaan seseorang sebagai individu. Dari berbagai pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *self esteem* adalah *personal judgement* dari suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan.

Dalam Teori Kebutuhan Maslow (*Marslow's Need Hierarchy*), *self esteem* merupakan salah satu kebutuhan hirarki yang dimiliki setiap manusia yaitu bentuk kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain (Gibson et.al, 1995). Artinya setiap orang memiliki kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain. Perasaan *self esteem* terbentuk oleh keadaan seseorang dan bagaimana orang lain memperlakukan orang tersebut.

Self Esteem diukur dengan pernyataan positif dan negatif. Pernyataan positif pada survey *self esteem* adalah “saya merasa bahwa saya adalah seseorang yang sangat berarti, seperti orang lainnya, sedangkan pernyataan-pernyataan yang negatif adalah “saya merasa bahwa saya tidak memiliki banyak hal untuk dibanggakan” (Kreitner dan Kinicki, 2003: 165). Orang yang sepakat dengan pernyataan positif dan tidak sepakat dengan pernyataan negatif memiliki *self esteem* yang tinggi sehingga mereka melihat dirinya begitu berharga, mampu, dan dapat diterima.

Menurut Coopersmith (1990), terdapat tingkatan dalam *self esteem* dan masing-masing tingkatan mempunyai ciri yang berbeda:

- 1) Seseorang dengan *self esteem* tinggi mempunyai ciri-ciri aktif, ekspresif, bebas mengungkapkan pendapat, cenderung sukses dalam bidang akademik maupun bidang sosial, mau menerima kritik dan perbedaan pendapat, mempunyai perhatian yang cukup terhadap lingkungan, *optimistic* dan mempunyai tingkat kecemasan yang relatif rendah.
- 2) Seseorang dengan *self esteem* rendah mempunyai ciri-ciri rendah diri, takut terhadap perbedaan pendapat, kurang aktif dan ekspresif, cenderung merasa terisolasi, dalam aktivitas sosial lebih berperan sebagai pendengar, kurang dapat menerima kritik dan mudah tersinggung.

5. Etika dan Norma Internal

Menurut teori keagenan, pertimbangan etis biasanya muncul dalam situasi adanya konflik *self interest* dan beban moral bagi pihak lain. Pertimbangan etis secara keseluruhan ditentukan oleh karakteristik situasi dan individual yang berkembang dari norma sosial internal. Agen yang termotivasi secara etis, melakukan *self control* yang efektif (Rutledge dan Karim 1999; Steven 2002).

Etika berasal dari kata Yunani, yaitu *ethos* yang berarti tempat tinggal, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, watak, perasaan, sikap,

cara berpikir. Bentuk jamaknya adalah *ta etha*, yang berarti adat istiadat. Dalam hal ini, kata etika sama pengertiannya dengan moral.

Ward (1993) dalam Dewi dan Bawono (2008) mendefinisikan etika sebagai sebuah proses penentuan yang kompleks tentang apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu. Argumen ini didasarkan pada ketidaksetujuan terlalu sederhana pernyataan benar-salah atau baik-buruk. Proses itu sendiri meliputi penyeimbang pertimbangan sisi dalam (*inner*) dan sisi luar (*outer*) yang disifati oleh kombinasi unik dari pengalaman dan pembelajaran masing-masing individu.

Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995) etika berarti nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat. Maryani dan Ludigdo (2001) mendefinisikan etika sebagai seperangkat aturan atau norma atau pedoman yang mengatur perilaku manusia, baik yang harus dilakukan maupun yang harus ditinggalkan yang dianut oleh sekelompok atau segolongan manusia atau masyarakat atau profesi.

Di Indonesia sendiri etika diterjemahkan menjadi kesusilaan karena *sila* berarti dasar, kaidah, atau aturan, sedangkan *su* berarti baik, benar, dan bagus (Sihwahjoeni dan Gudono, 2000).

Berdasarkan beberapa definisi mengenai etika tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa etika merupakan seperangkat aturan atau norma yang ketetapanannya diatur dalam kaidah kehidupan bermasyarakat yang berfungsi sebagai *internal control* dalam diri setiap manusia untuk

menjalankan dan menyikapi berbagai hal yang terjadi dalam kehidupan masyarakat atau profesi.

6. Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing*

Menurut Chow dkk (1998, dalam Nugrahani 2004), anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk proses perencanaan dan pemotivasi prestasi bawahan. Cara atasan untuk memotivasi bawahan dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan, pujian, hadiah, atau kompensasi yang disertai bonus. Jika kompensasi digunakan untuk memotivasi bawahan, diharapkan prestasi bawahan dapat dicapai pada tingkat yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Salah satu alat motivasi manajerial yang dapat digunakan oleh atasan untuk memaksimalkan kinerja bawahan adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja bawahan. Karena setiap bawahan memiliki kebutuhan dan persepsi nilai kompensasi yang berbeda, maka atasan seharusnya juga mempertimbangkan skema atau metode kompensasi apa yang akan digunakan. Dengan menjadikan kompensasi sebagai alat motivasi, maka diharapkan prestasi bawahan dapat dicapai pada tingkat yang tinggi atau target anggaran dapat tercapai.

Dua jenis skema kompensasi yang memiliki hubungan erat dengan senjangan anggaran adalah skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*. Kedua skema kompensasi tersebut sering digunakan dalam studi-studi sebelumnya untuk melihat hubungan dan pengaruhnya terhadap

kecenderungan penyusun anggaran melakukan senjangan anggaran. Hal ini didasarkan pada karakteristik kedua skema kompensasi tersebut yang memiliki kaitan antara target kinerja yang diusulkan dengan potensi aktual yang dimiliki manajer bawah penyusun anggaran.

Kompensasi dengan menggunakan skema *slack inducing* atau *fixed pay plus bonus* adalah skema kompensasi dimana bawahan dibayar dengan gaji tetap dan ditambah dengan bonus jika hasil produksinya melebihi yang ditargetkan dan tanpa denda (*penalty*). Apabila hasil produksinya sama dengan atau kurang dari yang ditargetkan, maka mereka akan menerima kompensasi berupa gaji tetap saja.

Pemberian kompensasi dengan menggunakan skema *slack inducing* akan membuat penyusun anggaran cenderung melakukan estimasi berapa target anggaran yang ingin diusulkan dengan memberi jarak aman atau *slack* dari kemampuan kinerja yang sebenarnya dimiliki karena ada motivasi untuk mendapatkan bonus. Apabila bawahan merasa *reward*-nya tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan membuat kesenjangan anggaran melalui proses partisipasi (Schiff dan Lewin, 1980; Chow dkk., 1988 dalam Nugrahani, 2004).

Sedangkan kompensasi dengan menggunakan skema *truth inducing* atau *truth inducing pay scheme* merupakan suatu skema pembayaran kompensasi yang dihitung berdasarkan banyaknya gaji dan banyaknya bonus yang diterima sesuai dengan target anggaran yang diusulkan. Bawahan akan menerima kompensasi maksimal apabila hasil

produksi sesungguhnya sama dengan rencana produksi yang dianggarkan atau diusulkan. Apabila hasil sesungguhnya tidak sama yang berarti lebih besar atau lebih kecil dari usulan, maka bawahan akan dikenai denda atau *penalty*.

Penelitian yang berkaitan dengan skema kompensasi *truth inducing* pertama kali diteliti oleh Weitzman (1976) dalam Kaplan dan Atkinson (1988) dengan menggunakan sistem “*The New Soviet Incentive Model*”, yaitu skema pembayaran sebagai standar dalam mengungkapkan potensi yang dapat dicapai bawahan. Model skema pembayaran *truth inducing* Weitzman (1976, dalam Chow dan Waller, 1988) memberikan insentif kepada bawahan untuk melaporkan hasil yang diharapkan dengan jujur karena bawahan tidak termotivasi untuk merendahkan standar kinerja perusahaan. Skema pembayaran tersebut juga menyediakan insentif kepada bawahan untuk tidak meninggikan standar kinerja dalam rangka mencapai kompensasi yang tinggi.

Pemberian kompensasi dengan menggunakan skema *truth inducing* membuat para penyusun anggaran cenderung memikirkan dan mengestimasi secara cermat agar target anggaran yang diusulkan setepat mungkin dengan kemampuan kinerja yang dimiliki. Dengan begitu target tersebut dapat terealisasi dengan tepat sehingga mereka bisa mendapatkan bonus yang maksimal dan terhindar dari denda atau *penalty*.

7. Asimetri Informasi

Dalam ilmu ekonomi dikenal suatu keadaan atau kondisi yang dinamakan asimetri informasi atau ketidakseimbangan informasi. Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yakni *principal* (atasan) memberikan wewenang kepada *agent* (bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimiliki. Karena pendelegasian wewenang serta pemisahan tugas dari *principal* (atasan) kepada *agent* (bawahan), maka atasan tidak selalu dapat mengetahui aktivitas aktual yang dilakukan oleh bawahannya serta keterbatasan informasi tentang keadaan faktual dari unit atau pusat tanggungjawab yang dikelola oleh bawahan. Kondisi tersebut yang kemudian menyebabkan suatu fenomena yang dinamakan asimetri informasi.

Dunk (1983) menyatakan bahwa: "*Information asymmetry exists only when subordinates' information exceeds that of their superiors*". Sementara itu menurut Kusindratno (2005) asimetri informasi terjadi karena adanya pihak (*agent*) yang mempunyai informasi yang lebih dibandingkan dengan pihak yang lain yang dalam hal ini berarti *principal*.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa Asimetri informasi merupakan ketidakseimbangan informasi yang dimiliki bawahan dengan informasi yang dimiliki atasan mengenai suatu unit tanggung jawab pada sebuah organisasi.

Ompusunggu dan Bawono (2006), menyatakan bahwa Informasi yang tidak disampaikan sepenuhnya kepada atasan (pemegang kuasa anggaran) menjadi nilai lebih bagi bawahan (pelaksana anggaran), dalam artian bahwa bawahan memiliki kelebihan informasi meskipun telah dilakukan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, namun tidak semua informasi yang dimiliki oleh bawahan disampaikan dalam proses tersebut.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, adanya asimetri informasi akan mendorong manajer untuk menyajikan informasi yang tidak akurat dan mengesampingkan keadaan aktual yang sebenarnya terutama jika informasi tersebut berkaitan dengan pengukuran kinerja dimana manajer bisa secara fleksibel untuk melakukan manajemen laba.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ernie Riswandari (2004) yang berjudul “Pengaruh Reputasi Etika dan Persepsi Keadilan terhadap Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) berhubungan negatif dengan reputasi, etika, dan persepsi keadilan. Kesenjangan anggaran berhubungan positif dengan asimetri informasi. Reputasi, etika dan persepsi keadilan berhubungan positif dengan norma sosial untuk kejujuran dan tanggungjawab. Hasil menunjukkan bahwa reputasi, etika dan persepsi keadilan berpengaruh dalam membuat *slack* pada

penganggaran. Dan dapat digunakan sebagai pengendali untuk meminimalkan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada penggunaan variabel, dimana peneliti menggunakan *self esteem* serta skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* sebagai variabel independen yang mempengaruhi *budgetary slack* sebagai variabel dependen. Ernie Riswandari (2004) dan peneliti sama-sama melakukan penelitian eksperimental.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Siwi Nugrahani (2004) yang berjudul “Pengaruh Reputasi, Etika, dan *Self Esteem* pada *Budgetary Slack*”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan positif pada *budgetary slack*, serta faktor personal berupa reputasi, etika, dan *self esteem* berpengaruh signifikan negatif pada *budgetary slack*. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani (2004) dengan peneliti adalah penggunaan variabel reputasi dan risiko sebagai variabel independen yang mempengaruhi *budgetary slack* sebagai variabel dependen. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan skema kompensasi *slack inducing* saja sementara peneliti menambahkan skema kompensasi *truth inducing*. Peneliti dan Nugrahani (2004) sama-sama melakukan penelitian eksperimental.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Etti Ernita Sembiring (2006) yang berjudul “Pengaruh Asimetri Informasi, Alokasi Sumber Daya, Etika dan Komitmen Organisasi terhadap *Budget Slack*: Suatu Eksperimen”. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kecenderungan melakukan *budget slack* yang signifikan antara etika tinggi dan etika rendah. Namun hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya perbedaan *budget slack* yang signifikan antara ketiga kondisi asimetri informasi yang diujikan. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2006) dengan peneliti adalah penggunaan variabel *self esteem* serta skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* sebagai variabel independen yang mempengaruhi *budgetary slack* sebagai variabel dependen. Sembiring (2006) dan peneliti sama-sama melakukan penelitian eksperimental.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Steven (2002) yang berjudul “*The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack*”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa etika berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*. Selain itu, penelitian eksperimental yang dilakukan oleh Steven (2002) juga memanipulasi skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* terhadap senjangan anggaran, dimana hasilnya adalah skema kompensasi *truth inducing* mampu mengurangi besarnya senjangan anggaran yang dilakukan oleh bawahan dibandingkan dengan menggunakan skema kompensasi *slack inducing*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada penambahan variabel *self esteem* sebagai variabel independen yang mempengaruhi *budgetary slack* sebagai variabel dependen.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Siwi Nugrahani (2005) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Asimetri Informasi pada Kesenjangan Anggaran”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *subordinates* (bawahan) dengan kondisi asimetri informasi tinggi cenderung menciptakan senjangan anggaran yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kondisi asimetri informasi rendah dan sedang. Penelitian ini juga membuktikan bahwa skema kompensasi *truth inducing* menciptakan senjangan anggaran yang lebih rendah dibandingkan skema kompensasi *slack inducing*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada penambahan variabel *self esteem* dan etika yang diposisikan sebagai variabel independen yang mempengaruhi *budgetary slack* sebagai variabel dependen.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Field (2003), *self esteem* merupakan rasa percaya diri dari individu atas segala potensi yang dimilikinya. Artinya, *self esteem* diukur dengan mengetahui sejauh mana seseorang meyakini bahwa ia adalah individu yang berharga dan memiliki hak untuk memperoleh pencapaian. Tingkat *self esteem* yang dimiliki oleh seseorang akan mempengaruhi prestasi dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi akan cenderung mencari pekerjaan atau tugas yang berstatus tinggi, karena ia lebih percaya pada kemampuannya

untuk menjalankan pekerjaan dan tugas yang lebih tinggi, serta memiliki kepuasan batin yang tinggi untuk menikmati suatu pekerjaan. Sebaliknya, seseorang yang memiliki *self esteem* rendah mungkin hanya akan puas berada pada pekerjaan-pekerjaan pada tingkat yang rendah, serta kurang percaya pada kemampuan diri sendiri (Nurainun dkk, 2012).

Pada hubungannya dengan *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif, manajer bawah penyusun anggaran yang memiliki *self esteem* yang tinggi diharapkan dapat menjadi *internal control* bagi dirinya sendiri untuk mengurangi atau bahkan menghindari *slack* pada anggaran yang diusulkan karena mereka memandang bahwa pribadi mereka begitu penting, berharga, dan berpengaruh dalam perusahaan. Dengan perasaan tersebut, maka akan timbul kepercayaan diri yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan karena memiliki keyakinan bahwa apa yang dilakukan akan mencapai keberhasilan dan menciptakan hasil yang optimal. *Slack* tidak akan diciptakan karena mereka yakin bahwa mereka dapat mencapai target anggaran yang diusulkan sesuai dengan kemampuan kinerja terbaik yang mereka yakini.

2. Pengaruh Etika terhadap *Budgetary Slack*

Etika dapat didefinisikan sebagai seperangkat aturan atau norma yang ketetapannya diatur dalam kaidah kehidupan bermasyarakat yang berfungsi sebagai *internal control* dalam diri setiap manusia untuk menjalankan dan menyikapi berbagai hal yang terjadi dalam kehidupan masyarakat atau profesi.

Menurut teori keagenan, pertimbangan etis biasanya muncul dalam situasi adanya konflik *self interest* dan beban moral bagi pihak lain. Pertimbangan etis secara keseluruhan ditentukan oleh karakteristik situasi dan individual yang berkembang dari norma sosial internal. Agen yang termotivasi secara etis, melakukan *self control* yang efektif (Rutledge dan Karim 1999; Steven 2002).

Dalam hubungannya dengan *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif, manajer bawah penyusun anggaran yang memiliki etika yang tinggi diharapkan memiliki *self control* yang kuat untuk tidak melakukan senjangan anggaran karena ia menyadari bahwa secara etika, hal tersebut merupakan perbuatan yang tidak etis, meskipun ia tahu bahwa hal tersebut akan menguntungkan bagi dirinya sendiri, tetapi pertimbangan etisnya akan lebih memilih untuk bersikap jujur dan tidak melakukan *slack* pada anggaran yang disusun.

3. Pengaruh Skema Kompensasi *Slack Inducing* terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Riswandari (2004), *slack inducing pay scheme* atau *fixed pay plus bonus* merupakan skema kompensasi dimana pembayaran kompensasi adalah berupa gaji tetap ditambah bonus. Bonus didapatkan apabila bawahan bisa mencapai hasil kinerja aktual yang melebihi target anggaran yang diusulkannya. Namun apabila hasil kinerja aktualnya sama dengan atau kurang dari target anggaran yang diusulkan, maka bawahan

hanya menerima kompensasi berupa gaji tetap saja dan tanpa denda (*penalty*).

Dalam hubungannya dengan *budgetary slack* pada penganggaran partisipatif, apabila perusahaan menerapkan metode *slack inducing* dalam memotivasi karyawannya untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal, maka dalam menyusun anggaran secara partisipatif, manajer bawah penyusun anggaran akan cenderung merahasiakan informasi privat mengenai kinerja aktual yang sebenarnya dimiliki untuk menciptakan *slack* pada anggaran yang diusulkan karena termotivasi untuk mendapatkan bonus apabila hasil kinerja aktualnya melebihi target anggaran yang diusulkan. Terlebih apabila hasil kinerja aktualnya sama dengan atau kurang dari anggaran yang diusulkan mereka tidak akan mendapatkam denda, maka mereka akan cenderung berpikiran bahwa tidak ada salahnya mengusulkan anggaran dibawah estimasi kinerja terbaiknya, karena dengan begitu mereka merasa akan lebih mudah untuk mencapai target anggaran tersebut pada kinerja aktualnya dan berpeluang lebih besar untuk mendapatkan bonus dari perusahaan.

4. Pengaruh Skema Kompensasi *Truth Inducing* terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Riswandari (2004), *truth inducing pay scheme* merupakan skema kompensasi dimana perusahaan hanya membayar kompensasi pada tingkat yang sudah ditetapkan. Apabila perusahaan menggunakan bentuk skema pembayaran kompensasi menggunakan *truth inducing*, maka

bawahan akan cenderung mengakui produktivitas yang sebenarnya dapat mereka capai karena perusahaan hanya membayar pada level yang telah ditetapkan saja. Apabila bawahan dapat menghasilkan lebih atau kurang dari level yang telah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan tidak akan memberikan bonus dan akan memberikan denda (*penalty*).

Penelitian yang berkaitan dengan skema kompensasi *truth inducing* pertama kali diteliti oleh Weitzman (1976) dalam Kaplan dan Atkinson (1998) dengan menggunakan sistem “*The New Soviet Incentive Model*”, yaitu skema pembayaran sebagai standar dalam mengungkapkan kinerja potensial yang dapat dicapai bawahan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa bawahan akan cenderung melakukan senjangan anggaran lebih rendah jika atasan memberi kompensasi dengan skema *truth inducing*.

Hal ini bisa dijelaskan sebagai berikut. Ketika perusahaan menetapkan skema kompensasi *truth inducing*, bawahan akan memperkirakan dengan tepat dan sangat hati-hati untuk menentukan berapa besarnya kapasitas produktif yang dimiliki oleh unit maupun fungsi pusat pertanggungjawabannya. Tindakan tersebut perlu dilakukan karena tingkat yang dianggarkan tersebut akan menjadi patokan/tolak ukur penerimaan bonus bagi mereka. Jika ternyata anggarannya meleset dari kinerja aktualnya, baik itu lebih tinggi atau lebih rendah, maka mereka akan mendapatkan denda berupa pemotongan gaji pokok. Sehingga dengan diterapkannya skema kompensasi *truth inducing*,

diharapkan senjangan anggaran dapat dikurangi atau bahkan dihindari karena manajer bawah penyusun anggaran akan lebih berhati-hati dan jujur mengenai potensi kinerja aktual yang dimilikinya untuk dituangkan kedalam anggaran.

5. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

Hubungan keagenan antara manajer atas dengan manajer bawah tidak jarang menimbulkan masalah mengenai ketidakseimbangan informasi, dimana manajer atas memiliki informasi yang lebih sedikit terkait dengan unit maupun pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh manajer bawah. Sementara manajer bawah memiliki informasi yang lebih luas mengenai hal tersebut karena mereka terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari. Ketidakseimbangan informasi inilah yang kemudian disebut sebagai asimetri informasi. Dalam konteks penganggaran partisipatif, manajer bawah sebagai pemimpin unit-unit maupun pusat pertanggungjawaban diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, dengan harapan manajer atas bisa mendapatkan informasi mengenai kebutuhan anggaran yang sesungguhnya dari masing-masing unit maupun pusat pertanggungjawaban tersebut. Namun, perilaku disfungsional yang dimiliki manajer bawah terkadang menyebabkan masalah dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif. Karena terdapat asimetri informasi, manajer bawah cenderung memanfaatkan kondisi tersebut untuk menciptakan senjangan anggaran. Senjangan anggaran dilakukan dengan cara melonggarkan kebutuhan anggaran yang

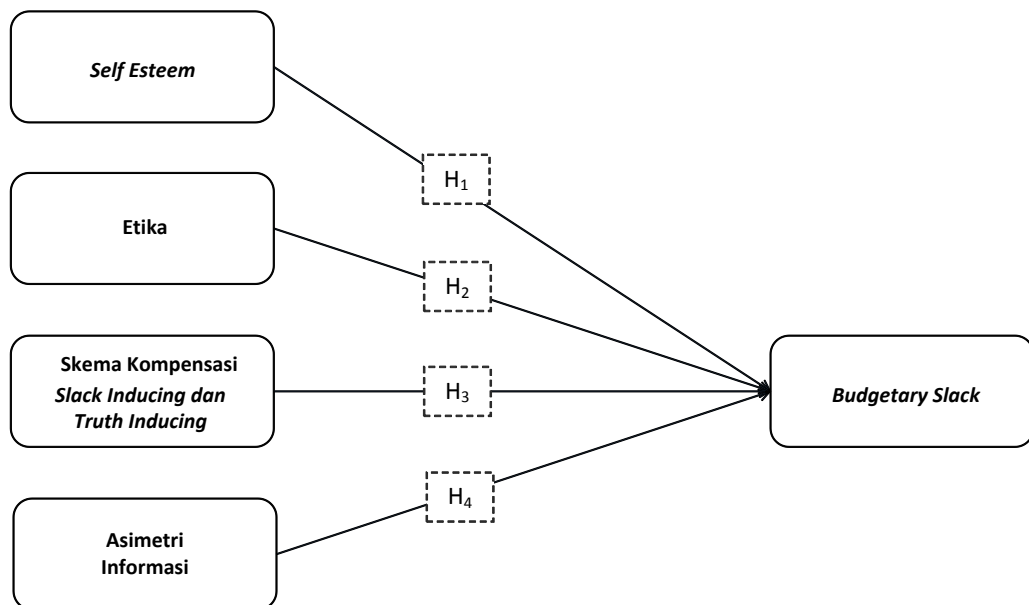
diusulkan dengan estimasi kinerja terbaik yang sesungguhnya dengan tujuan agar para manajer bawah tersebut dapat mencapai target anggaran dengan mudah. Hal tersebut didukung oleh motif kepentingan pribadi agar manajer bawah bisa mendapatkan penilaian kinerja yang baik dari manajer atas. Seiring dengan peningkatan penilaian kinerja mereka, maka insentif yang diterima juga semakin meningkat sehingga akan semakin menguntungkan.

Steven (2002), Komalasari (2003) dan Nugrahani (2004), menguji pengaruh asimetri informasi terhadap kesenjangan anggaran dengan membedakan 3 kondisi asimetri informasi, yaitu asimetri informasi rendah, sedang, dan tinggi. Beberapa hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah dalam kondisi asimetri informasi tinggi cenderung lebih tinggi dalam melakukan senjangan. Penelitian ini juga membedakan perlakuan (*treatment*) pada 3 kondisi asimetri informasi yang dihadapi oleh manajer bawah sebagai partisipan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu kondisi asimetri informasi rendah, sedang, dan tinggi. Karena manajer bawah memiliki motivasi untuk mencapai anggaran yang diusulkan, maka mereka akan cenderung menyembunyikan informasi privat yang mereka miliki mengenai kapasitas aktual yang sesungguhnya dari unit maupun pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin, sehingga manajer bawah dalam kondisi asimetri tinggi akan cenderung melakukan senjangan

anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan manajer yang berada pada kondisi asimetri informasi rendah dan sedang.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dibuat sebuah gambar mengenai paradigma dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan mengenai kerangka pemikiran dan paradigma penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Pada manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* tinggi kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan *self esteem* rendah.
- H₂: Pada manajer penyusun anggaran dengan etika tinggi kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan etika rendah.
- H₃: Manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *truth inducing* cenderung menghindari *budgetary slack*.
- H₄: Terdapat perbedaan rata-rata nilai *budgetary slack* pada berbagai tingkatan asimetri informasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian eksperimen ini dilaksanakan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) pada bulan Oktober 2015. Adapun subjek dalam penelitian eksperimen ini menggunakan mahasiswa S1 (*undergraduate*) Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi angkatan 2013.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksperimen faktorial lengkap seimbang (*balanced complete factorial experiment*) dengan rancangan eksperimen menggunakan rancangan acak lengkap eksperimen (*complete randomized experimental design*). Definisi dari eksperimen lengkap seimbang adalah suatu eksperimen dimana ukuran sampel yang diterapkan untuk semua perlakuan adalah sama, sedangkan definisi dari rancangan eksperimen acak lengkap adalah suatu rancangan eksperimen yang menggunakan sampel secara acak bebas dari unit eksperimen dikaitkan pada perlakuan (*treatment*) (Toto Sugiharto, 2009).

Desain penelitian ini menggunakan eksperimen faktorial 3X2 dan *between subject* untuk melihat pengaruh skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* terhadap *budgetary slack* antara kelompok subjek yang diberi perlakuan berbeda. Peneliti memanipulasi asimetri informasi menjadi tiga kondisi tingkatan asimetri informasi. Adapun kondisi tersebut yaitu asimetri

informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Desain penelitian dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Desain Eksperimen Pengaruh Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* serta Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran

Perlakuan		Asimetri Informasi		
		Rendah	Sedang	Tinggi
Kompensasi	<i>Slack Inducing</i>	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3
	<i>Truth Inducing</i>	Kasus 4	Kasus 5	Kasus 6

Dari tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa partisipan yang mendapat kasus 1 diberikan perlakuan asimetri informasi rendah dengan skema kompensasi *slack inducing*, partisipan yang mendapat kasus 2 diberikan perlakuan asimetri informasi sedang dengan skema kompensasi *slack inducing*, partisipan yang mendapat kasus 3 diberikan perlakuan asimetri informasi tinggi dengan skema kompensasi *slack inducing*, partisipan yang mendapat kasus 4 diberikan perlakuan asimetri informasi rendah dengan skema kompensasi *truth inducing*, partisipan yang mendapat kasus 5 diberikan perlakuan asimetri informasi sedang dengan skema kompensasi *truth inducing*, serta partisipan yang mendapat kasus 6 diberikan perlakuan asimetri informasi tinggi dengan skema kompensasi *truth inducing*.

C. Kasus Eksperimen

Pada eksperimen ini, partisipan berperan sebagai *subordinates*/manajer bawah bagian produksi PT. Happy Flights, perusahaan yang memproduksi mainan anak-anak berupa pesawat terbang kertas. Peneliti berperan sebagai *superior*/atasan yang memiliki wewenang untuk menerima target produksi berdasarkan kemampuan kinerja *subordinates*/bawahan. Sebagai manajer bawah bagian produksi, partisipan bertugas untuk membuat target produksi yang akan diajukan kepada atasan untuk digunakan dalam penyusunan anggaran produksi secara partisipatif.

Sebelum penugasan dimulai, partisipan diminta untuk mengisi daftar kuesioner *self esteem* untuk mengukur tingkat kepercayaan partisipan terhadap harga diri yang dimiliki. Partisipan diminta untuk membuat tugas produksi 1, 2, dan 3, dengan tujuan agar partisipan dapat menentukan target yang ingin diajukan dalam anggaran produksi. Tugas produksi dilaksanakan sebanyak tiga kali untuk melihat konsistensi partisipan dalam memproduksi pesawat terbang kertas. Setelah partisipan menyelesaikan tugas produksi 1, 2, dan 3, partisipan diminta menuliskan hasilnya pada angket yang telah disediakan peneliti.

Dalam eksperimen, partisipan dikelompokkan menurut tingkatan asimetri informasi, yaitu asimetri informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi melalui jenis perlakuan yang diterima. Pada kelompok dengan asimetri informasi rendah, partisipan diminta untuk menyerahkan hasil tugas produksi 1, 2, dan 3. Pada kelompok asimetri

informasi sedang, partisipan hanya diminta untuk menyerahkan hasil produksi 1, dan pada kelompok asimetri informasi tinggi, partisipan tidak diminta untuk menyerahkan hasil tugas produksi 1, 2, dan 3.

Partisipan juga dikelompokkan berdasarkan skema kompensasi dalam penentuan rencana produksi, yaitu skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*. Pada kelompok dengan skema kompensasi *slack inducing*, partisipan diberi perlakuan informasi bahwa apabila ternyata hasil produksi aktual lebih besar target produksi yang diusulkan, maka mereka akan mendapatkan kompensasi berupa gaji dan tambahan bonus. Namun apabila ternyata hasil produksi aktual lebih kecil atau sama dengan target produksi yang diusulkan, maka mereka hanya mendapatkan kompensasi berupa gaji saja. Pada kelompok dengan skema kompensasi *truth inducing*, partisipan diberi perlakuan informasi bahwa apabila ternyata hasil produksi aktual sama dengan target produksi yang diusulkan, maka mereka akan mendapatkan kompensasi berupa gaji dan tambahan bonus. Namun apabila ternyata hasil produksi aktual lebih kecil atau lebih besar dari target produksi yang diusulkan, maka mereka akan mendapatkan pengurangan dari gaji tetap yang mereka peroleh karena skema ini bersifat pemberian denda (*penalty*).

Setelah partisipan mengetahui kemampuan kinerjanya, kompensasi yang akan diberikan manajer atas, dan kondisi asimetri informasi yang ada, maka partisipan diminta untuk menentukan target produksi kepada manajer atas. Partisipan lalu diminta untuk mengisi kuesioner etika untuk mengetahui

pengaruhnya terhadap kecenderungan partisipan sebagai manajer bawah dalam melakukan senjangan anggaran.

D. Prosedur Penelitian

Untuk mengetahui kecenderungan perilaku manajer bawah dalam melakukan senjangan anggaran, penelitian eksperimen ini dibagi menjadi sebelas tahap, antara lain:

1. Membagi angket dan kuesioner penelitian kepada partisipan

Peneliti masuk ke dalam kelas partisipan lalu membagikan angket *treatment*, kuesioner tentang etika, kuesioner tentang *self esteem*, dan kertas lipat berwarna untuk melaksanakan tugas produksi pesawat terbang kertas kepada partisipan secara *random*. Partisipan akan berpeluang mendapatkan kelompok perlakuan kondisi asimetri informasi rendah, atau asimetri informasi sedang, atau asimetri informasi tinggi. Dengan perlakuan skema kompensasi *slack inducing*, atau skema kompensasi *truth inducing*.

2. Pengarahan serta penjelasan mengenai tugas dan peran

Peneliti memberikan penjelasan mengenai penelitian yang akan dilakukan serta pengarahan mengenai tata cara pengisian angket serta kuesioner agar partisipan mendapatkan pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan selama eksperimen. Peneliti juga memberikan penjelasan mengenai tugas dan peran peneliti serta partisipan selama eksperimen.

3. Pengisian data demografis

Partisipan diminta untuk mengisi data demografis seperti nama, program studi, jenis kelamin, umur, angkatan, mata kuliah yang sudah lulus, dan IPK.

4. Pengisian kuesioner 1 tentang *self esteem*

Partisipan diminta untuk mengisi kuesioner *group cohesiveness* yang dikembangkan oleh Rosenberg (1965) untuk mengetahui tingkatan *self esteem* (harga diri) yang dimiliki partisipan.

5. Latihan tugas produksi

Peneliti akan memandu partisipan untuk berlatih membuat pesawat terbang kertas secara bersama-sama agar pada tahap melakukan tugas produksi, partisipan benar-benar siap dan telah mengetahui bagaimana teknik/cara melakukan tugas produksi yang diminta.

6. Melakukan tugas produksi 1 dalam jangka waktu 2 menit

Partisipan diminta untuk mengerjakan tugas produksi 1 selama 2 menit dengan menggunakan kertas lipat yang sudah diberikan peneliti. Setelah partisipan selesai mengerjakan tugas produksi, partisipan diminta untuk menuliskan hasil tugas produksi 1 pada angket yang telah diberikan peneliti.

7. Melakukan tugas produksi 2 dalam jangka waktu 2 menit

Partisipan diminta untuk mengerjakan tugas produksi 2 selama 2 menit dengan menggunakan kertas lipat yang sudah diberikan peneliti. Setelah partisipan selesai mengerjakan tugas produksi, partisipan diminta

untuk menuliskan hasil tugas produksi 2 pada angket yang telah diberikan peneliti.

8. Melakukan tugas produksi 3 dalam jangka waktu 2 menit

Partisipan diminta untuk mengerjakan tugas produksi 3 selama 2 menit dengan menggunakan kertas lipat yang sudah diberikan peneliti. Setelah partisipan selesai mengerjakan tugas produksi, partisipan diminta untuk menuliskan hasil tugas produksi 3 pada angket yang telah diberikan peneliti.

9. *Treatment* pada masing-masing kelompok perlakuan

Setelah menyelesaikan tugas produksi 1, 2, dan 3, partisipan diminta untuk membaca kasus secara seksama untuk masing-masing kelompok perlakuan asimetri informasi dan skema kompensasi yang diberikan untuk kemudian selanjutnya diminta untuk menuliskan target produksi yang partisipan usulkan.

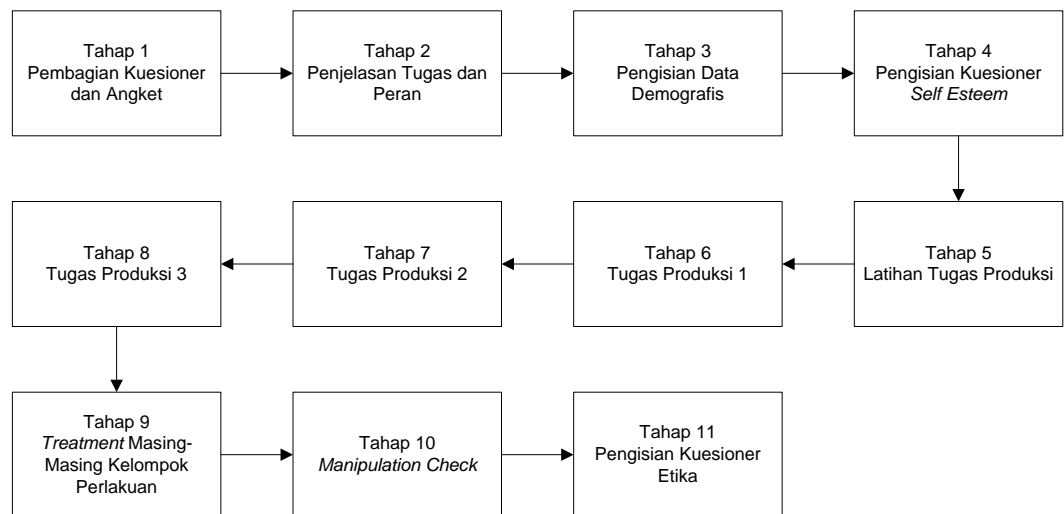
10. Pengisian *manipulation check*

Setelah menentukan target produksi kedepan, partisipan diminta untuk mengisi *manipulation check* dengan tujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman partisipan terkait dengan kasus kelompok perlakuan yang diberikan. Terdapat 8 pertanyaan *manipulation check* yang diberikan peneliti dimana partisipan diminta untuk menjawab benar atau salah sesuai dengan pertanyaan yang diberikan.

11. Pengisian kuesioner 2 tentang etika

Partisipan diminta untuk mengisi kuesioner tentang etika yang diadopsi dari instrumen yang digunakan oleh Steven (2000) untuk mengetahui tingkatan etika yang dimiliki partisipan.

Secara ringkas, prosedur penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Prosedur Pelaksanaan Eksperimen

E. Definisi Operasional Variabel

Menurut Uma Sekaran (2006), variabel merupakan sesuatu yang dapat mengakibatkan perbedaan atau keragaman nilai. Nilai-nilai dapat berbea pula beragam waktu baik untuk objek yang sama maupun berlainan. Sedangkan menurut Sugiyono (2007) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran (*budgetary slack*). Sedangkan variabel bebas

(*independent variable*) dalam penelitian ini adalah *self esteem*, etika, skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*, serta asimetri informasi. Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik (Anthony & Govindarajan, 2005). Berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Steven (2002) dan Nugrahani (2004) maka penelitian ini mengukur variabel senjangan anggaran (dalam hal ini adalah anggaran produksi) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Budgetary Slack} =$$

individu yang berada pada pada tingkatan yang lebih tinggi akan mencari kepuasan, yaitu dari kebutuhan *esteem*, kebutuhan prestasi, kebebasan, reputasi dan status (Brons dan Coster, 1969). Secara umum, *subordinates* dengan *self esteem* yang rendah akan bekerja kurang optimal dibandingkan dengan mereka yang mempunyai *self esteem* tinggi. Seseorang dengan *self esteem* rendah tidak dapat memilih pekerjaan yang terbaik sesuai dengan yang diinginkan, mereka merasa kurang mampu bekerja sesuai dengan yang diharapkan dan tidak memperoleh kepuasan jika bekerja dengan baik (Batemen, 1996).

Penelitian ini menggunakan instrumen *self esteem* yang disusun oleh Rosenberg (1965). Kuesioner terdiri dari 10 item. Pengukuran tiap item pertanyaan menggunakan empat alternatif jawaban yang terdiri dari: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Pertanyaan-pertanyaan *self esteem* dapat dikelompokkan menjadi 2 bagian, yaitu pertanyaan dengan item *favorable* dan item *unfavorable*. Untuk item-item yang bernomor 1, 3, 4, 7, dan 10 adalah item-item yang *favorable* sehingga skoringnya adalah Sangat Setuju (SS) = 4, Setuju (S) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) = 1. Sementara untuk item-item yang bernomor 2, 5, 6, 8, 9 adalah item-item yang *unfavorable* sehingga skoringnya adalah Sangat Setuju (SS) = 1, Setuju (S) = 2, Tidak Setuju (TS) = 3, Sangat Tidak Setuju (STS) = 4.

Validitas *Self Esteem Scale* (SES) dari Rosenberg ini yaitu 0,72. Sementara Fleming dan Courtesy melaporkan angka reliabilitas skala ini yaitu 0,82 yang dilakukan dengan metode *test-retest* (Robinson et.al., 1991).

Variabel etika diartikan sebagai pemikiran *subordinates* untuk melakukan hal yang benar dalam menentukan target anggaran (Steven, 2002). Pernyataan etika menggunakan instrumen yang digunakan oleh Steven (2000). Pertanyaan etika terdiri dari 7 item pertanyaan yang dilengkapi dengan empat alternatif jawaban yang terdiri dari: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Seluruh indikator yang digunakan dalam instrumen variabel etika menggunakan pertanyaan etis sehingga pengukurannya adalah Sangat Setuju (SS) = 4, Setuju (S) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) = 1.

Dalam penelitian ini terdapat dua skema kompensasi, yaitu *slack inducing pay scheme* dan *truth inducing pay scheme*. *Slack inducing pay scheme* adalah skema kompensasi dimana pembayaran kompensasi berupa gaji tetap ditambah bonus. Apabila perusahaan menggunakan skema pembayaran *slack inducing pay scheme* maka bawahan dalam penyusunan anggarannya cenderung membuat perkiraan mengenai kemampuan produktivitasnya serendah mungkin sebagai batasannya dengan tujuan untuk mempermudah mendapatkan bonus (Ernie, 2004).

Pengukuran variabel skema kompensasi *slack inducing* menggunakan rumus perhitungan skema kompensasi *slack inducing* atau *fixed pay plus bonus* berdasarkan penelitian Fisher dkk (2002) dan Steven (2002) seperti yang telah dilakukan oleh Nugrahani dan Sugiri (2004) serta Nugrahani (2005) dengan memodifikasi satuan moneter yang sesuai dengan keadaan di Yogyakarta, sebagai berikut:

$$P = \text{Rp. } 10.000 + \{ \text{Rp. } 500 \times (A-B) \}, \text{ jika } A > B$$

$$P = \text{Rp. } 10.000, \text{ jika } A \leq B$$

Keterangan:

P	= Total kompensasi yang diterima masing-masing bawahan;
B	= Anggaran atau target produksi yang diusulkan oleh bawahan;
A	= Jumlah produksi sesungguhnya yang dihasilkan oleh bawahan;
Rp. 10.000	= Gaji tetap yang diterima oleh bawahan;
Rp. 500	= Bonus tiap unit.

Sedangkan skema pembayaran kompensasi perusahaan menggunakan *truth inducing pay scheme* adalah skema kompensasi dimana perusahaan hanya membayar kompensasi pada tingkatan yang sudah ditetapkan. Apabila perusahaan menggunakan bentuk skema pembayaran *truth inducing pay scheme* maka bawahan cenderung mengakui produktivitas yang sebenarnya dapat mereka capai karena perusahaan hanya akan membayar pada *level*/tingkatan yang telah ditetapkan saja. Apabila bawahan dapat menghasilkan lebih atau kurang dari tingkatan yang telah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan tidak

akan memberikan bonus. Selain itu, gaji pokok yang diterima bawahan juga akan dikurangi sebagai suatu bentuk denda/*penalty* yang besarnya sesuai dengan selisih antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual yang terjadi.

Pengukuran variabel skema kompensasi *truth inducing* menggunakan rumus perhitungan skema kompensasi *truth inducing* atau *truth inducing pay scheme* berdasarkan penelitian Nugrahani (2005) adalah sebagai berikut:

$$P = \text{Rp. } 10.000 + (\text{Rp. } 500 \times A), \text{ jika } A = B$$

$$P = \text{Rp. } 10.000 - \{\text{Rp. } 500 \times (A-B)\}, \text{ jika } A > B$$

$$P = \text{Rp. } 10.000 - \{\text{Rp. } 500 \times (B-A)\}, \text{ jika } A < B$$

Keterangan:

P	= Total kompensasi yang diterima masing-masing bawahan;
B	= Anggaran atau target produksi yang diusulkan oleh bawahan;
A	= Jumlah produksi sesungguhnya yang dihasilkan oleh bawahan;
Rp. 10.000	= Gaji tetap yang diterima oleh bawahan;
Rp. 500	= Bonus tiap unit.

Skema pembayaran kompensasi metode *truth inducing* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani (2005) ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Skema Pembayaran Kompensasi *Truth Inducing*

ANGGARAN PRODUKSI (B)	AKTUAL PRODUKSI (A)					
	3	4	5	6	7	8
3	11.500	9.500	9.000	8.500	8.000	7.500
4	9.500	12.000	9.500	9.000	8.500	8.000
5	9.000	9.500	12.500	9.500	9.000	8.500
6	8.500	9.000	9.500	13.000	9.500	9.000
7	8.000	8.500	9.000	9.500	13.500	9.500
8	7.500	8.000	8.500	9.000	9.500	14.000

Sumber: Nugrahani (2005).

Sementara itu, variabel asimetri informasi dapat diartikan sebagai situasi atau keadaan dimana dalam suatu organisasi, manajer atas selaku prinsipal tidak selalu mengetahui aktivitas manajer bawah selaku agen dan kondisi aktual yang terjadi pada unit maupun pusat pertanggungjawaban agen tersebut. Kondisi tersebut kemudian memunculkan adanya informasi privat yang disimpan sendiri oleh manajer bawah atas anggaran yang diusulkan. Untuk membedakan besaran pengaruhnya terhadap senjangan anggaran, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arthaswadaya (2014) maka peneliti membagi kondisi asimetri informasi kedalam tiga tingkatan, yaitu:

a. Asimetri informasi rendah

Dalam kondisi asimetri informasi rendah, pada penelitian ini manajer bawah diminta untuk memberikan hasil produksi 1, 2, dan 3 kepada manajer atas. Pada kondisi ini manajer atas mengetahui kemampuan kinerja manajer bawah dari informasi produksi yang diberikan manajer bawah. Manajer atas dapat mengevaluasi secara akurat target produksi yang diajukan manajer bawah sehingga ketika

manajer bawah menentukan target produksi di bawah kemampuan kinerja yang sesungguhnya maka manajer atas akan mengetahuinya.

b. Asimetri informasi sedang

Dalam kondisi asimetri informasi sedang, pada penelitian ini manajer bawah diminta untuk memberikan hasil produksi 1 kepada manajer atas. Pada kondisi ini manajer atas tidak mengetahui kemampuan kinerja manajer bawah mengenai hasil produksi 2 dan 3. Akan tetapi manajer atas dapat mengestimasi kemungkinan hasil produksi 2 dan 3 berdasarkan hasil produksi 1, namun estimasi tersebut bisa saja tidak akurat sehingga menyebabkan manajer atas kurang memiliki kemampuan mengevaluasi secara akurat mengenai target produksi yang diajukan manajer bawah. Karena manajer atas kurang memiliki kemampuan tersebut, maka ketika manajer bawah menentukan target produksi dibawah kemampuan kinerja sesungguhnya, terdapat kemungkinan bahwa manajer atas tidak mengetahui hal tersebut.

c. Asimetri informasi tinggi

Dalam kondisi asimetri informasi tinggi, pada penelitian ini manajer bawah tidak diminta untuk memberikan hasil produksi 1, 2, dan 3 kepada manajer atas. Pada kondisi ini manajer sulit untuk mengetahui kemampuan produksi sebenarnya yang dimiliki manajer bawah karena tidak ada laporan mengenai hasil produksi 1, 2, dan 3 sehingga manajer atas menjadi tidak memiliki kemampuan untuk

mengevaluasi secara akurat mengenai target produksi yang diajukan manajer bawah. Oleh sebab itu ketika manajer bawah menentukan target produksi di bawah kemampuan kinerja sesungguhnya, manajer atas tidak mengetahui hal tersebut.

F. Populasi

Menurut Uma Sekaran (2006), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta angkatan 2013 kelas A dan B. Dimana untuk prodi Akuntansi keseluruhan mahasiswa berjumlah 72 orang. Sedangkan untuk prodi Pendidikan Akuntansi berjumlah 121 mahasiswa sehingga total populasi mahasiswa S1 Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi angkatan 2013 adalah berjumlah 193 orang.

Penelitian sebelumnya yang menggunakan desain penelitian eksperimental dengan populasi mahasiswa S1 adalah penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani (2005) yang menguji pengaruh kompensasi dan asimetri informasi pada kesenjangan anggaran dengan menggunakan subjek eksperimen 70 mahasiswa akuntansi S1 Universitas Muhammadiyah Magelang.

G. Sampel

Menurut Uma Sekaran (2006), sampel merupakan sebuah proses menyeleksi kumpulan-kumpulan elemen dari sebuah populasi dari penelitian

untuk menjadi wakil dari populasi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu partisipan yang dipilih memiliki kriteria tertentu. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah lulus atau sedang menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Sistem Pengendalian Manajemen atau Penganggaran. Kriteria tersebut dipilih karena mahasiswa yang telah lulus atau sedang menempuh salah satu dari ketiga mata kuliah tersebut dianggap sudah memiliki pengetahuan yang cukup memadai terkait dengan penyusunan anggaran dan permasalahan mengenai senjangan anggaran. Selain itu, subjek eksperimen juga diberikan perlakuan (*treatment*) untuk mensetting posisi mereka sebagai manajer yang bertugas untuk melakukan tugas produksi sehingga mereka mampu mengetahui kapasitas atau kemampuan produksi yang dimiliki untuk kemudian menentukan target anggaran produksi periode selanjutnya. Penentuan target produksi akan diberi perlakuan berbeda sesuai dengan kondisi asimetri informasi dan skema kompensasi yang diterima subjek sehingga peneliti dapat mengetahui perbedaan hasil antar kondisi perlakuan yang diberikan. Peneliti juga mengukur tingkat *self esteem* dan etika yang dimiliki oleh masing-masing subjek untuk mengetahui pengaruh tiap tingkatan kedua faktor non ekonomi tersebut terhadap kecenderungan melakukan senjangan anggaran.

Menurut Gay dalam Anwar (2013) menyatakan bahwa penelitian eksperimental melibatkan minimal 15 sampel untuk tiap-tiap kelompok

perlakuan. Sehingga dalam penelitian eksperimen ini dibutuhkan total minimal sebanyak 90 sampel untuk total 6 perlakuan yang diberikan.

Namun dalam penelitian eksperimen ini jumlah sampel yang digunakan adalah lebih dari 90 sampel dikarenakan untuk menghindari adanya sampel yang datanya tidak lolos dalam uji *manipulation check* yang mengakibatkan data yang bersangkutan tidak dapat dipergunakan dalam hasil penelitian. Adapun perincian sampel yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Perincian Sampel Penelitian

Program Studi	Angkatan	Mata Kuliah	Semester	Tahun	Jumlah Sampel
Akuntansi	2013	• Akuntansi Manajemen	4	2015	56
		• Sistem Pengendalian Manajemen	5	2015	
		• Penganggaran	5	2015	
Pend. Akuntansi	2013	• Akuntansi Manajemen	5	2015	65
		• Penganggaran	5	2015	
Total Sampel					121

Apabila terdapat mahasiswa angkatan bawah yang mengambil mata kuliah tersebut diatas, mahasiswa yang bersangkutan tidak ikut dimasukkan kedalam sampel dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa mahasiswa yang lebih cepat dalam pengambilan mata kuliah tersebut belum sepenuhnya memiliki pemahaman apabila dihadapkan pada kasus yang berkaitan dengan pengimplementasian teori yang terdapat dalam mata kuliah-mata kuliah tersebut dikarenakan proses yang mereka alami dalam pengambilan mata kuliah tidak sebanding dengan mahasiswa yang melakukan pengambilan mata kuliah menurut peraturan akademik perkuliahan.

H. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama (Arfan, 2008). Adapun metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah metode eksperimental dengan menggunakan kuesioner dan manipulasi kasus pada subjek penelitian. Kelompok perlakuan ditentukan secara acak (*random*) sehingga setiap partisipan memiliki kesempatan yang sama untuk berada pada kelompok perlakuan tertentu.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah respon dari partisipan/responden. Partisipan diminta untuk menuliskan hasil tugas produksi 1 sampai 3 dan target produksi kedepan pada angket kasus perlakuan asimetri informasi dan skema kompensasi yang diberikan serta diminta untuk mengisi kuesioner *self esteem* dan etika.

Tabel 4. Kisi-kisi Variabel Penelitian Instrumen Kasus

No.	Variabel	Penjelasan	Kasus
1.	<i>Budgetary Slack</i>	<i>Budgetary slack</i> ditandai dengan target yang ditetapkan partisipan dibawah kemampuan sebenarnya yang dimiliki. <i>Budgetary slack</i> dihitung dengan menggunakan rumus: <i>Budgetary Slack</i> =	Kasus 1 Kasus 2 Kasus 3
2.	Asimetri Informasi	Asimetri Informasi Rendah <ul style="list-style-type: none"> Partisipan sebagai manajer bawah diminta untuk membuat pesawat terbang dari kertas lipat sebagai tugas produksi 1, 2, dan 3. Partisipan diberi informasi bahwa mereka diminta menyerahkan laporan hasil produksi dari tugas produksi 1, 2, dan 3 kepada manajer atas sehingga manajer atas 	Kasus 1 Kasus 4

		<p>mengetahui kemampuan produksi mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partisipan diberi informasi mengenai skema insentif yang akan diberikan terkait dengan kesesuaian antara anggaran produksi dan produksi aktual yang mampu dicapai. 	
		<p>Asimetri Informasi Sedang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partisipan sebagai manajer bawah diminta untuk membuat pesawat terbang dari kertas lipat sebagai tugas produksi 1, 2, dan 3. Partisipan diberi informasi bahwa mereka diminta menyerahkan laporan hasil produksi dari tugas produksi 1 kepada manajer atas tanpa melaporkan hasil produksi dari tugas produksi 2 dan 3 sehingga manajer atas kurang mengetahui kemampuan produksi mereka. • Partisipan diberi informasi mengenai skema insentif yang akan diberikan terkait dengan kesesuaian antara anggaran produksi dan produksi aktual yang mampu dicapai. 	<p>Kasus 2 Kasus 5</p>
		<p>Asimetri Informasi Tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partisipan sebagai manajer bawah diminta untuk membuat pesawat terbang dari kertas lipat sebagai tugas produksi 1, 2, dan 3. Partisipan diberi informasi bahwa mereka tidak diminta menyerahkan laporan hasil produksi dari tugas produksi 1, 2, dan 3 kepada manajer atas sehingga manajer atas sulit untuk mengetahui kemampuan produksi mereka. • Partisipan diberi informasi mengenai skema insentif yang akan diberikan terkait dengan kesesuaian antara anggaran produksi dan produksi aktual yang mampu dicapai. 	<p>Kasus 3 Kasus 6</p>
3.	Skema Kompensasi	<p><i>Slack Inducing Pay Scheme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Partisipan diberi informasi mengenai skema kompensasi yang akan diberikan dimana kompensasinya adalah berupa gaji tetap ditambah dengan bonus jika hasil produksinya melebihi yang ditargetkan dalam anggaran produksi. • Jika ternyata hasil produksi aktual kurang dari atau sama dengan target produksi yang diusulkan, maka partisipan sebagai manajer bawah hanya berhak untuk mendapatkan gaji tetap saja. 	<p>Kasus 1 Kasus 2 Kasus 3</p>

		<p><i>Truth Inducing Pay Scheme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Partisipan diberi informasi mengenai skema kompensasi yang akan diberikan dimana kompensasinya didasarkan pada banyaknya gaji dan banyaknya bonus yang diterima sesuai dengan target anggaran yang diusulkan. Partisipan sebagai manajer bawah akan menerima kompensasi maksimal apabila hasil produksinya sama dengan yang ditargetkan dalam anggaran produksi. Jika ternyata hasil produksi aktual lebih dari atau kurang dari target produksi yang diusulkan, maka partisipan sebagai manajer bawah akan dikenakan denda atau <i>penalty</i> berupa pemotongan gaji yang disesuaikan dengan besarnya selisih antara target produksi dan hasil produksi aktual. 	<p>Kasus 4 Kasus 5 Kasus 6</p>
--	--	--	--

Tabel 5. Kisi-Kisi Variabel Penelitian Instrumen Kuesioner *Self Esteem*

No.	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1.	<i>Self Esteem</i>	<i>Favorable</i>	1, 3, 4, 7, 10
		<i>Unfavorable</i>	2, 5, 6, 8, 9

Tabel 6. Kisi-Kisi Variabel Penelitian Instrumen Kuesioner Etika

No.	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1.	Etika	a. Pentingnya etika bagi diri sendiri	1, 2, 5
		b. Etika dalam pengambilan keputusan	3
		c. Tanggungjawab etika	4
		d. Etika dalam penyusunan anggaran	6,7

Tabel 7. Pertanyaan *Manipulation Check* Penelitian

Kuesioner Perlakuan 1		
No.	Pernyataan	Jawaban
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.	Benar
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif jika Anda berhasil melampaui target produksi Anda.	Benar
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata	Benar

	Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 + [500 \times (7-6)] = 10.500$.	
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.	Benar
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan semakin besar.	Benar
6.	Selama eksperimen, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.	Benar
7.	Selama eksperimen, atasan dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.	Benar
8.	Atasan saya dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya tidak memiliki kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.	Benar

Kuesioner Perlakuan 2

No.	Pernyataan	Jawaban
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.	Benar
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif jika Anda berhasil melampaui target produksi Anda.	Benar
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 + [500 \times (7-6)] = 10.500$.	Benar
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi 1 kepada atasan Anda.	Benar
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan semakin besar.	Benar
6.	Selama eksperimen, ada kemungkinan atasan saya bisa tahu dan bisa juga tidak tahu jika saya menetapkan target produksi di bawah kemampuan kinerja.	Benar
7.	Selama eksperimen, atasan kurang mengetahui kemampuan kinerja saya.	Benar
8.	Atasan saya kurang mengetahui kemampuan kinerja saya	Benar

	sehingga saya memiliki sedikit kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.	
--	--	--

Kuesioner Perlakuan 3

No.	Pernyataan	Jawaban
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.	Benar
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif jika Anda berhasil melampaui target produksi Anda.	Benar
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 + [500 \times (7-6)] = 10.500$.	Benar
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi kepada atasan Anda.	Benar
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan semakin besar.	Benar
6.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.	Benar
7.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.	Benar
8.	Atasan saya tidak mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.	Benar

Kuesioner Perlakuan 4

No.	Pernyataan	Jawaban
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.	Benar
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif hanya jika target Produksi yang Anda usulkan sama dengan jumlah produksi yang sesungguhnya.	Benar
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7	Benar

	buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 - [500 \times (7-6)] = 9.500$.	
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.	Benar
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika target yang saya usulkan semakin besar dan itu dapat terealisasi dengan tepat.	Benar
6.	Selama eksperimen, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.	Benar
7.	Selama eksperimen, atasan dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.	Benar
8.	Atasan saya dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya tidak memiliki kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.	Benar

Kuesioner Perlakuan 5

No.	Pernyataan	Jawaban
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.	Benar
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif hanya jika target produksi yang Anda usulkan sama dengan jumlah produksi yang sesungguhnya.	Benar
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 - [500 \times (7-6)] = 9.500$.	Benar
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi 1 kepada atasan Anda.	Benar
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika target yang saya usulkan semakin besar dan itu terealisasi dengan tepat.	Benar
6.	Selama eksperimen, ada kemungkinan atasan saya bisa tahu dan bisa juga tidak tahu jika saya menetapkan target produksi di bawah kemampuan kinerja.	Benar
7.	Selama eksperimen, atasan kurang mengetahui kemampuan kinerja saya.	Benar
8.	Atasan saya kurang mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki sedikit kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam	Benar

	menentukan target produksi.	
--	-----------------------------	--

Kuesioner Perlakuan 6		
No.	Pernyataan	Jawaban
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.	Benar
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif hanya jika target produksi yang Anda usulkan sama dengan jumlah produksi yang sesungguhnya.	Benar
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 - [500 \times (7-6)] = 9.500$.	Benar
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil produksi kepada atasan Anda.	Benar
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika target yang saya usulkan semakin besar dan itu terealisasi dengan tepat.	Benar
6.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.	Benar
7.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.	Benar
8.	Atasan saya tidak mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.	Benar

I. Teknik Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran mengenai objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan

analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Purwanto, S.K., 2012).

Statistik deskriptif digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian dan data demografi responden (Arfan, 2008). Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa frekuensi, *mean*, *median*, dan standar deviasi.

2. *Manipulation Check*

Partisipan diminta untuk mengisi pertanyaan dalam *manipulation check* untuk mengetahui apakah partisipan memahami *treatment* yang diberikan dalam setiap kelompok perlakuan kasus. Partisipan yang lolos *manipulation check* akan digunakan sebagai data yang diolah lebih lanjut, sedangkan partisipan yang tidak lolos *manipulation check* tidak akan digunakan sebagai data yang diolah lebih lanjut. Hal tersebut dikarenakan partisipan yang tidak lolos *manipulation check* dianggap tidak memahami kasus perlakuan yang diberikan sehingga akan mempengaruhi respon yang diberikan partisipan tersebut.

Partisipan dinyatakan lolos *manipulation check* jika dapat menjawab secara benar setidaknya 50% dari delapan soal yang diberikan. Partisipan diminta memberikan respon benar atau salah terkait dengan pertanyaan yang diberikan oleh peneliti. Pertanyaan yang diberikan adalah berkaitan dengan kasus perlakuan yang diberikan peneliti pada angket penelitian.

3. Uji Kualitas Data

a. *Pilot Test*

Pilot test merupakan studi awal berskala kecil yang dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan peneliti dapat dimengerti oleh partisipan sehingga dapat digunakan untuk memperoleh data yang sesuai. *Pilot test* akan dilakukan dengan melibatkan sekitar 30 mahasiswa Akuntansi S1 kelas A angkatan 2012 Universitas Negeri Yogyakarta. Mahasiswa yang mengikuti *pilot test* diberikan kasus dan dijelaskan dengan jelas mengenai prosedur pengisiannya. Tujuan dari *pilot test* adalah untuk mengetahui tingkat pemahaman subjek terhadap kasus yang diberikan. Hal tersebut dapat diketahui melalui jawaban *manipulation check* setiap subjek yang mengikuti *pilot test*. Subjek dikatakan paham apabila telah menjawab soal *manipulation check* dengan persentase kebenaran $\geq 50\%$ atau setidaknya menjawab 4 pertanyaan yang benar dari 8 pertanyaan yang diajukan.

b. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen yang dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004). Dengan demikian, instrumen

yang dinyatakan valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur dalam penelitian.

Ada dua jenis validitas yang digunakan peneliti untuk mengukur validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian eksperimen ini. Untuk melakukan pengujian validitas instrumen *treatment* variabel asimetri informasi dan skema kompensasi, peneliti menggunakan teknik *face validity*. *Face validity* (validitas muka) menunjukkan bahwa item-item mengukur suatu konsep jika dari penampilan tampaknya (penglihatan sepintas) sepertinya mengukur konsep tersebut (Jogiyanto, 2011). Cara peneliti mengukur instrumen dengan *face validity* adalah dengan meminta dosen pembimbing untuk mengisi dan membaca instrumen kasus tersebut dan meminta pendapatnya untuk keperluan revisi. Alasan peneliti menggunakan teknik *face validity* adalah karena instrumen kasus yang peneliti gunakan hanya mengadopsi dan melakukan modifikasi dari instrumen yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang sudah diuji validitasnya. Oleh karena itu, teknik *face validity* dirasa sudah cukup memenuhi untuk mengukur validitas instrumen kasus dalam penelitian ini.

Sedangkan untuk variabel *self esteem* dan etika, jenis validitas yang digunakan untuk mengukur kuesioner adalah validitas isi (*content validity*). Menurut Gendro Wiyono (2011: 112) validitas isi menunjukkan tingkat seberapa besar item-item instrumen mewakili

konsep yang diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara mengorelasikan antara skor item dengan skor total total item. Pegujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05 dengan kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ maka item-item pertanyaan yang terdapat dalam instrumen berkorelasi signifikan terhadap skor total, maka instrumen atau item-item pertanyaan dinyatakan valid.
- 2) Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka item-item pertanyaan yang terdapat dalam instrumen tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total, maka instrumen atau item-item pertanyaan dinyatakan tidak valid.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil dari suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap sekelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Azwar, 2005).

Metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas alat ukur ini menggunakan pendekatan konsistensi internal yaitu *single trial administration* yang artinya menggunakan satu bentuk tes yang dikenakan sekali saja pada sekelompok subyek. Pendekatan ini dipandang ekonomis, praktis, dan berefisiensi tinggi (Azwar, 2005).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *Cronbach's*

Alpha:

varians data harus homogen, data berdistribusi normal, dan pengambilan sampel dilakukan secara acak (Efferin, Darmaji, & Tan, 2008).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Imam Ghozali, 2011). Pengujian normalitas distribusi data populasi dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Jika nilai signifikansi ($p\text{-value}$) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal, jika nilai signifikansi ($p\text{-value}$) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Homogenitas Varians

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah varians populasi data adalah sama atau tidak (Duwi Priyanto, 2010). Untuk menguji homogenitas dapat dilakukan uji *Levene's Test*. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa varians kelompok data adalah homogeny (Efferin, Darmadji & Tan, 2008).

c. *Random Sampling*

Untuk menguji signifikansi maka sampel untuk setiap kelompok perlakuan harus diambil secara acak (Imam Ghozali, 2011). Hal ini agar setiap kelompok dapat diperbandingkan.

5. Pengujian Hipotesis

a. *Analysis of Variance* (ANOVA)

Untuk menguji hipotesis yang diusulkan peneliti, maka uji yang dipilih adalah *analysis of variance* (anova). *Analysis of variance* (anova) digunakan untuk menganalisis variabel yang berupa nilai atau angka (*numeral variable*) dengan beberapa asumsi yang mendasarinya untuk membandingkan rata-rata kelompok yang ada. Terdapat dua jenis *analysis of variance* (anova), yaitu *one way anova* (anova satu arah) dan *two ways anova* (anova dua arah).

Menurut Donald dan Pamela (2006) dalam Muhammad (2014), statistik untuk uji anova adalah rasio F. Statistik ini membandingkan *varians* dari dua sumber terakhir:

(1)

Dalam uji ini diasumsikan bahwa semua populasi yang sedang dikaji memiliki keragaman atau varians (*variance*) sama tanpa mempertimbangkan apakah populasi-populasi tersebut memiliki rata-rata hitung (*mean*) sama atau berbeda. Terdapat 2 cara atau metode dalam mengestimasi nilai varians ini, yaitu metode dalam kelompok (*within method*) dan metode antar kelompok (*between method*). Metode dalam kelompok menghasilkan estimasi tentang varians yang sah (*valid*) apakah hipotesis nol salah atau benar. Sementara metode antar kelompok menghasilkan estimasi tentang varians yang sah (*valid*) hanya jika hipotesis nol benar.

Langkah akhir dari uji ANOVA adalah menghitung rasio antara metode antar kelompok (*between method*) sebagai numerator (faktor yang dibagi) dan metode dalam kelompok (*within method*) sebagai denominator (faktor pembagi). Jika hipotesis nol benar (diterima), rasio diatas berisikan dua hal estimasi yang terpisah dari populasi yang memiliki varians sama dan karenanya berasal dari distribusi F. Namun jika rata-rata hitung (*mean*) populasi yang dikaji tidak sama, hasil estimasi dalam numerator akan mengembung sehingga rasionya akan menjadi sangat besar. Rasio demikian dengan membandingkannya dengan distribusi F, tidak berasal dari distribusi F, hipotesis nol akan ditolak. Uji hipotesis dalam ANOVA adalah uji hipotesis berisi-satu (*one-tailed*) dimana nilai statistik F yang besar akan mengarah ke

ditolaknya hipotesis nol, sementara nilai statistik F yang kecil akan mengarah ke penerimaan hipotesis nol.

1) Metode dalam Kelompok (*Within Method*)

Terlepas dari benar atau tidaknya hipotesis nol, metode dalam kelompok (*within method*) akan menghasilkan estimasi yang sah (*valid*). Hal ini disebabkan oleh variabilitas sampel determinasi dengan jalan membandingkan setiap butir data dengan rata-rata hitung masing-masing. Nilai sampel yang diambil dari populasi A dibandingkan dengan rata-rata sampel A. Demikian pula dengan masing-masing populasi yang diobservasi. Persamaan (1) berikut digunakan untuk mengestimasi keragaman atau varians (*variance*) dalam metode dalam kelompok.

2) Metode Antar-kelompok (*Between Method*)

Metode perhitungan varians yang kedua adalah metode antar-kelompok (*between method*). Metode menghasilkan estimasi varians yang sah jika hipotesis nol benar. Persamaan yang digunakan dalam metode ini adalah sebagai berikut:

Setelah menghitung nilai varians yang sebelumnya tidak diketahui dengan menggunakan metode dalam kelompok (*within method*) dan metode antar-kelompok (*between method*), langkah selanjutnya adalah membuat perbandingan atau rasio (*ratio*) antara kedua nilai varians tersebut.

$$F =$$

Jumlah				
--------	--	--	--	--

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian dilakukan dengan metode eksperimen yang melibatkan mahasiswa yang berperan sebagai manajer bawah. Mahasiswa yang terlibat adalah mahasiswa S1 Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta angkatan tahun 2013 yang telah lulus mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Sistem Pengendalian Manajemen atau Penganggaran sebanyak 121 orang. Sejumlah 121 orang memenuhi syarat lolos uji *manipulation check* untuk mengetahui tingkat pemahaman partisipan mengenai *treatment*. Berdasarkan kelompok asimetri informasi terdiri dari 45 partisipan untuk kelompok asimetri informasi rendah, 39 partisipan untuk kelompok asimetri informasi sedang, dan 37 partisipan untuk kelompok asimetri informasi tinggi. Sementara berdasarkan kelompok skema kompensasi terdiri dari 60 partisipan untuk skema kompensasi *slack inducing* dan 61 partisipan untuk skema kompensasi *truth inducing*.

Tabel 9. Deskripsi Data Penelitian Berdasarkan Asimetri Informasi

	Kasus Asimetri Informasi			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Jumlah Keseluruhan Data	45	39	37	121
Tidak Lolos <i>Manipulation Check</i>	0	0	0	0
Data Subjek yang Dapat Diolah	45	39	37	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 10. Deskripsi Data Penelitian Berdasarkan Skema Kompensasi

	Skema Kompensasi		Total
	<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>	
Jumlah Keseluruhan Data	60	61	121
Tidak Lolos <i>Manipulation Check</i>	0	0	0
Data Subjek yang Dapat Diolah	60	61	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 11. Statistik Deskriptif Data

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produksi I	121	2.00	12.00	5.0000	1.72240
Produksi II	121	1.00	18.00	6.8017	2.32243
Produksi III	121	2.00	18.00	8.4876	2.83171
<i>Expected Performance</i>	121	1.50	13.00	5.9008	1.82873
Target	121	2.00	16.00	7.3554	2.64846
<i>Budgetary Slack</i>	121	-.20	.80	.1958	.21766
Insentif	121	7000.00	18000.00	11252.066	2158.43690
Valid N (<i>listwise</i>)	121				

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel 11 diatas menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean*, dan standar deviasi data yang didapat pada penelitian eksperimen ini. Dapat dilihat bahwa partisipan rata-rata dapat menghasilkan 5,0000 pesawat terbang kertas pada tugas produksi 1, sebanyak 6,8017 pesawat terbang kertas pada tugas produksi 2, dan 8,4876 pesawat terbang kertas pada tugas produksi 3. Rata-rata insentif yang didapat partisipan adalah Rp. 11252,066. Karakteristik demografi partisipan pada penelitian ini terdiri dari enam bagian utama yaitu umur, jenis kelamin, tahun

angkatan, Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), mata kuliah yang sudah lulus, dan program studi. Sebanyak 121 partisipan berhasil dilibatkan dalam penelitian ini. Data statistik demografis dapat dilihat melalui tabel berikut:

1. Statistik Deskriptif Umur

Tabel 12. Statistik Deskriptif Umur Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi

Umur Responden	Kasus Asimetri Informasi			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
19	5	3	3	11
20	32	20	30	82
21	7	14	2	23
22	1	2	2	5
Total	45	39	37	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan pada tabel 12 mayoritas responden berumur 20 tahun yaitu sebanyak 82 orang, diikuti dengan responder berumur 21 tahun sebanyak 23 orang. Sementara itu responden berumur 19 dan 22 tahun masing-masing hanya 11 orang dan 5 orang. Responden yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah responden yang berumur 20 tahun dengan kasus asimetri informasi rendah yaitu sebanyak 32 orang.

Tabel 13. Statistik Deskriptif Umur Berdasarkan Skema Kompensasi

Umur Responden	Skema Kompensasi		Total
	<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>	
19	6	5	11
20	39	43	82
21	11	12	23
22	4	1	5
Total	60	61	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel 13 mayoritas responden berumur 20 tahun yaitu sebanyak 82 orang, diikuti dengan responder berumur 21 tahun sebanyak 23 orang. Sementara itu responden berumur 19 dan 22 tahun masing-masing hanya 11 orang dan 5 orang. Responden yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah responden yang berumur 20 tahun dengan skema kompensasi *truth inducing* yaitu sebanyak 43 orang.

2. Statistik Deskriptif Gender

Tabel 14. Statistik Deskriptif Gender Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi

Jenis Kelamin	Kasus Asimetri Informasi			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Laki-Laki	15	9	14	38
Perempuan	30	30	23	83
Total	45	39	37	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa total partisipan berjenis kelamin laki-laki adalah 38 orang, sedangkan partisipan berjenis kelamin perempuan sebanyak 83 orang. Dengan demikian mayoritas responden adalah perempuan, yang jumlahnya lebih dari 2 kali lipat responden laki-laki. Responden yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah responden perempuan dengan kasus asimetri informasi rendah dan sedang yaitu masing-masing sebanyak 30 orang.

Tabel 15. Statistik Deskriptif Gender Berdasarkan Skema Kompensasi

Jenis Kelamin	Skema Kompensasi		Total
	<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>	
Laki-Laki	18	20	38
Perempuan	42	41	83
Total	60	61	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 15 menunjukkan bahwa total partisipan berjenis kelamin laki-laki adalah 38 orang, sedangkan partisipan berjenis kelamin perempuan sebanyak 83 orang. Dengan demikian mayoritas responden adalah perempuan, yang jumlahnya lebih dari 2 kali lipat responden laki-laki. Responden yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah responden perempuan dengan skema kompensasi *slaack inducing* yaitu sebanyak 42 orang.

3. Statistik Deskriptif IPK

Tabel 16. Statistik Deskriptif IPK Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi

IPK	Kasus Asimetri Informasi			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
< 3,00	3	2	1	6
3,00 – 3,25	3	8	4	15
3,26 – 3,50	19	10	21	50
> 3,51	20	19	11	50
Total	45	39	37	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa total keseluruhan IPK responden yang mengikuti eksperimen adalah sebanyak 6 orang dengan IPK < 3,00, sebanyak 15 orang dengan IPK 3,00 – 3,25, sebanyak 50 orang dengan IPK 3,26 – 3,50, dan sebanyak 50 orang dengan IPK > 3,51.

Dengan demikian mayoritas responden memiliki IPK 3,26 -3,50 dan IPK > 3,50 yang masing-masing berjumlah 50 orang. Responden yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah responden yang memiliki IPK 3,26 – 3,50 dengan kasus asimetri informasi tinggi yaitu sebanyak 21 orang.

Tabel 17. Statistik Deskriptif IPK Berdasarkan Skema Kompensasi

IPK	Skema Kompensasi		Total
	<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>	
< 3,00	4	2	6
3,00 – 3,25	6	9	15
3,26 – 3,50	27	23	50
> 3,51	23	27	50
Total	60	61	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 17 menunjukkan bahwa total keseluruhan IPK responden yang mengikuti eksperimen adalah sebanyak 6 orang dengan IPK < 3,00, sebanyak 15 orang dengan IPK 3,00 – 3,25, sebanyak 50 orang dengan IPK 3,26 – 3,50, dan sebanyak 50 orang dengan IPK > 3,51. Dengan demikian mayoritas responden memiliki IPK 3,26 – 3,50 dan IPK > 3,51 yang masing-masing berjumlah 50 orang. Responden yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah responden yang memiliki IPK 3,26 – 3,50 dengan skema kompensasi *slack inducing* dan responden yang memiliki IPK > 3,51 dengan skema kompensasi *truth inducing* yaitu sebanyak 27 orang.

4. Statistik Deskriptif Mata Kuliah yang Sudah Lulus

Tabel 18. Statistik Deskriptif Mahasiswa yang Telah Lulus Mata Kuliah Berdasarkan Kasus Asimetri Informasi

Mahasiswa yang Telah Lulus Mata Kuliah	Kasus Asimetri Informasi			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Akmen, Penganggaran, SPM	20	12	20	52
Akmen dan Penganggaran	25	26	14	65
Akmen dan SPM	0	0	1	1
Penganggaran dan SPM	0	0	1	1
SPM	0	1	0	1
Penganggaran	0	0	1	1
Total	45	39	37	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 18 menunjukkan bahwa responden yang sudah lulus mata kuliah akuntansi manajemen, penganggaran, dan sistem pengendalian manajemen sebanyak 52 orang, responden yang hanya lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan penganggaran sebanyak 65 orang, sedangkan responden yang hanya lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen, mata kuliah penganggaran dan sistem pengendalian manajemen, hanya mata kuliah sistem pengendalian manajemen, dan hanya mata kuliah penganggaran masing-masing hanya sebanyak 1 orang. Mayoritas responden adalah mahasiswa yang telah lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan penganggaran pada kasus asimetri informasi sedang sebanyak 26 orang.

Tabel 19. Statistik Deskriptif Mahasiswa yang Telah Lulus Mata Kuliah Berdasarkan Skema Kompensasi

Mahasiswa yang Telah Lulus Mata Kuliah	Skema Kompensasi		Total
	<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>	
Akmen, Penganggaran, SPM	27	25	52
Akmen dan Penganggaran	31	34	65
Akmen dan SPM	1	0	1
Penganggaran dan SPM	1	0	1
SPM	0	1	1
Penganggaran	0	1	1
Total	60	61	121

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 19 di atas menunjukkan bahwa responden yang sudah lulus mata kuliah akuntansi manajemen, penganggaran, dan sistem pengendalian manajemen sebanyak 52 orang, responden yang hanya lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan penganggaran sebanyak 65 orang, sedangkan responden yang hanya lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen, mata kuliah penganggaran dan sistem pengendalian manajemen, hanya mata kuliah sistem pengendalian manajemen, dan hanya mata kuliah penganggaran masing-masing hanya sebanyak 1 orang. Mayoritas responden adalah mahasiswa yang telah lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan penganggaran pada skema kompensasi *truth inducing* sebanyak 34 orang.

B. Statistik Deskriptif

Variabel statistik deskriptif dalam penelitian bertujuan untuk menggambarkan karakteristik demografis partisipan tanpa melakukan analisis

(Sugiyono, 2010). Statistik deskriptif mengenai karakteristik demografis dalam penelitian ini dibuat untuk masing-masing variabel.

1. *Budgetary Slack*

Budgetary slack merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara perencanaan anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik manajer bawah, atau bisa juga diartikan dengan mengajukan target anggaran dibawah kemampuan kinerja manajer bawah. *Budgetary slack* dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus

$$\text{Budgetary Slack} =$$

Selain menyajikan tabel berupa nilai maksimum, minimum, rata-rata, dan standar deviasi, analisis deskriptif juga menyajikan data berupa tabel distribusi frekuensi. Langkah-langkah yang diperlukan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

1) Menghitung Jumlah Kelas Interval

Kelas interval dihitung dengan menggunakan rumus Sturges, yaitu jumlah kelas interval = $1 + 3,3 \log n$ (Sugiyono, 2010). Jumlah sampel (n) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 126 sehingga kelas interval = $1 + 3,3 \log 126 = 7,93$ yang dibulatkan menjadi 8.

2) Menghitung Rentang Data

Dari tabel di atas telah diketahui bahwa rentang data (*range*) *budgetary slack* adalah 1

3) Menghitung Panjang Kelas

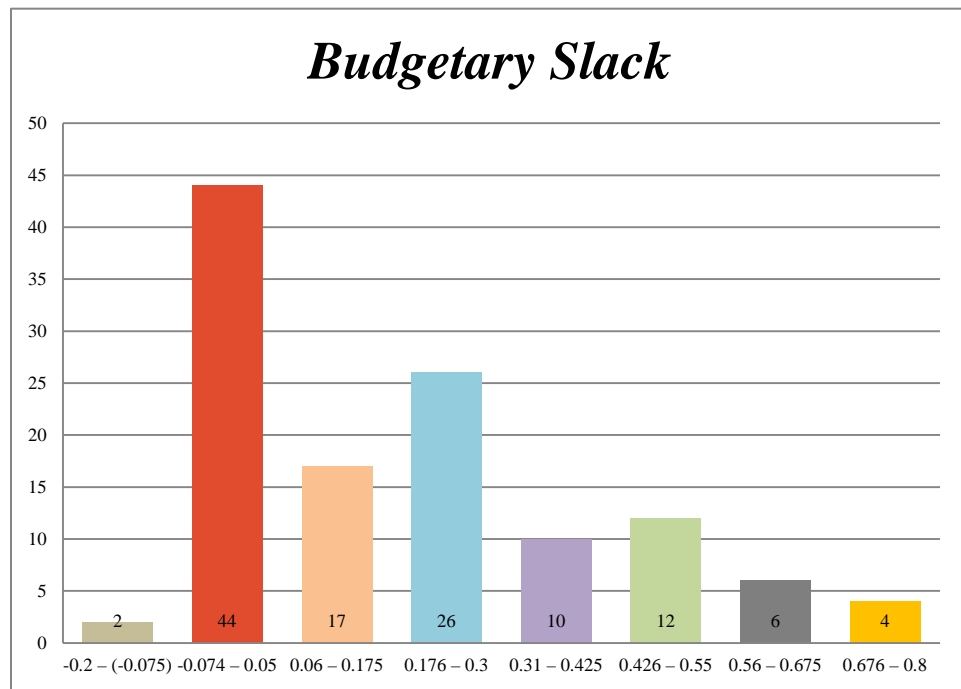
Perhitungan panjang kelas dapat dihitung dengan membagi rentang data dengan jumlah kelas, yaitu $1 : 8 = 0,125$. berdasarkan perhitungan tersebut maka dapat disusun tabel distribusi frekuensi *budgetary slack* sebagai berikut:

Tabel 21. Distribusi Frekuensi Variabel *Budgetary Slack*

No.	Kelas Interval	Jumlah Orang	Persentase
1.	-0.2 – (-0.075)	2	1.7%
2.	-0.074 – 0.05	44	36.4%
3.	0.06 – 0.175	17	14.0%
4.	0.176 – 0.3	26	21.5%
5.	0.31 – 0.425	10	8.3%
6.	0.426 – 0.55	12	9.9%
7.	0.56 – 0.675	6	5.0%
8.	0.676 – 0.8	4	3.3%
		121	100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas maka dapat digambarkan histogram distribusi frekuensi *budgetary slack* sebagai berikut:



Gambar 3. Histogram Distribusi Frekuensi *Budgetary Slack*

Data di atas kemudian digolongkan ke dalam kategori kecenderungan data variabel *budgetary slack*. Kategori kecenderungan *budgetary slack* akan digolongkan menjadi rendah, sedang, dan tinggi (Anas, 2011).

Pengkategorian didasarkan pada penghitungan antara rata-rata ideal dan standar deviasi ideal dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = M + 1 \text{ SD} < x$$

$$\text{Sedang} = M - 1 \text{ SD} = x = M + 1 \text{ SD}$$

$$\text{Rendah} = x < M - 1 \text{ SD}$$

$$M = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$$

$$SD = 1/6 (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$$

Nilai maksimum ideal sebesar 1,00 dan nilai minimum ideal sebesar 0,00 maka diperoleh hasil rata-rata sebesar $\frac{1}{2} (1,00 + 0,00) = 0,5$ dan standar deviasi sebesar $1/6 (1,00 - 0,00) = 0,167$. Selanjutnya, kategori kecenderungan *budgetary slack* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 22. Kategori Kecenderungan *Budgetary Slack*

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 0,333$	Rendah	92	76.0%
$0,333 \leq X \leq 0,666$	Sedang	25	20.7%
$X > 0,666$	Tinggi	4	3.3%
Total		121	100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel 22 di atas maka dapat dilihat bahwa manajer bawah yang menciptakan *budgetary slack* pada kategori rendah sebanyak 92 orang (76,0%), manajer bawah yang menciptakan *budgetary slack* pada kategori sedang sebanyak 25 orang (20,7%), dan manajer bawah yang menciptakan *budgetary slack* pada kategori tinggi sebanyak 4 orang (3,3%). Tabel di atas menunjukkan bahwa partisipan paling banyak menciptakan *budgetary slack* pada kategori rendah.

2. *Self Esteem*

Self esteem merupakan variabel independen dalam penelitian ini. *Self esteem* diukur dengan menggunakan 4 point skala *likert* dimana tingkatan *self esteem* responden diukur dengan menggunakan nilai median dari skor *self esteem* secara keseluruhan. Partisipan dikategorikan memiliki *self esteem* rendah jika skor *self esteem* berada di bawah nilai median, sedangkan partisipan dikategorikan memiliki *self esteem* tinggi

jika skor *self esteem* berada di atas median. *Self esteem* rendah diberi skor 1, sedangkan *self esteem* tinggi diberi skor 2.

Tabel 23. Skor Self Esteem

<i>Self Esteem</i>	Skor
Rendah	1
Tinggi	2

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 24. Mean dan Median Self Esteem

Variabel	<i>Median</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Range</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
<i>Self Esteem</i>	29	21	36	15	28,79	3,15
<i>Self Esteem</i> Rendah	24,5	21	28	7	26,03	1,81
<i>Self Esteem</i> Tinggi	32,5	29	36	7	31,25	1,77

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 24 dapat dilihat bahwa variabel *self esteem* dalam penelitian ini memiliki nilai median 29, nilai minimum 21, dan nilai maksimum 36, sehingga dapat dihitung besarnya *range* sebesar 15. Nilai rata-rata *self esteem* adalah 28,79 dengan standar deviasi sebesar 3,15.

Tabel 25. Distribusi Frekuensi Variabel Self Esteem

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Rendah	57	47.1	47.1	47.1
	Tinggi	64	52.9	52.9	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 25 menunjukkan partisipan yang memiliki *self esteem* rendah sebanyak 57 orang, sedangkan yang memiliki *self esteem* tinggi sebanyak 64 orang.

3. Etika

Etika merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Etika diukur dengan menggunakan 4 point skala *likert* dimana tingkatan etika responden diukur dengan menggunakan nilai median skor etika secara keseluruhan. Partisipan dikategorikan memiliki etika rendah jika skor etika berada dibawah nilai median, dan dikategorikan memiliki etika tinggi jika skor etika berada di atas nilai median. Etika rendah diberi skor 1, sedangkan etika tinggi diberi skor 2.

Tabel 26. Skor Etika

Etika	Skor
Rendah	1
Tinggi	2

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 27. Mean dan Median Etika

Variabel	<i>Median</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Range</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
Etika	19,5	11	28	17	21,12	3,25
Etika Rendah	15,5	11	20	9	18,40	1,70
Etika Tinggi	24,5	21	28	7	23,54	2,21

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 27 dapat dilihat bahwa variabel etika dalam penelitian ini memiliki nilai median 19,5, nilai minimum 11, dan nilai maksimum 28, sehingga dapat dihitung besarnya *range* sebesar 17. Nilai rata-rata etika adalah 21,12 dengan standar deviasi sebesar 3,25.

Tabel 28. Distribusi Frekuensi Variabel Etika

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Rendah	57	47.1	47.1	47.1
	Tinggi	64	52.9	52.9	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 28 menunjukkan partisipan yang memiliki etika rendah sebanyak 57 orang, sedangkan yang memiliki etika tinggi sebanyak 64 orang.

4. Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing*

Skema kompensasi merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Skema kompensasi dalam penelitian ini dibedakan kedalam 2 jenis, yaitu skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*. Dalam penelitian ini skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* diukur dengan menggunakan manipulasi perlakuan dalam kasus. Variabel independen skema kompensasi ini diukur dengan skor 1 dan 2 dimana untuk kondisi skema kompensasi *slack inducing* diberikan skor 1, sedangkan kondisi skema kompensasi *truth inducing* diberikan skor 2.

Tabel 29. Skor Skema Kompensasi

Skema Kompensasi	Skor
<i>Slack Inducing</i>	1
<i>Truth Inducing</i>	2

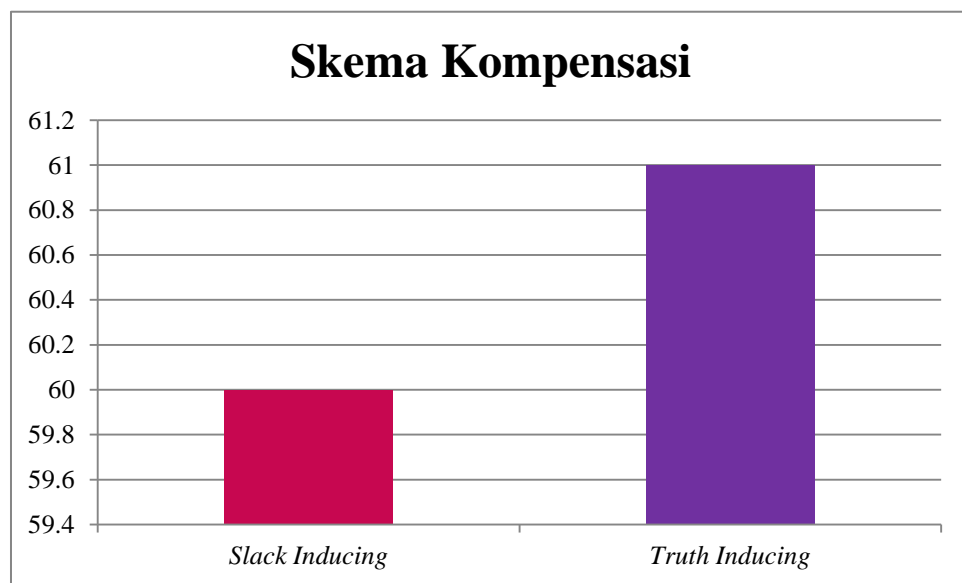
Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 30. Distribusi Frekuensi Variabel Skema Kompensasi

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	<i>Slack Inducing</i>	60	49.6	49.6	49.6
	<i>Truth Inducing</i>	61	50.4	50.4	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 30 dapat dilihat bahwa antara partisipan yang mendapat perlakuan kasus skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* tidak berbeda jauh jumlahnya. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, maka dapat digambarkan histogram distribusi frekuensi skema kompensasi sebagai berikut:



Gambar 4. Histogram Distribusi Frekuensi Skema Kompensasi

5. Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan salah satu variabel independen dalam penelitian ini. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki manajer atas dan manajer bawah mengenai unit tanggung jawab dari manajer bawah. Dalam penelitian ini asimetri informasi diukur dengan menggunakan manipulasi perlakuan partisipan menurut 3 tingkatan asimetri informasi, yaitu asimetri informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi. Variabel independen asimetri informasi ini diukur dengan skor 1, 2, dan 3 dimana untuk kondisi

asimetri informasi rendah diberikan skor 1, kondisi asimetri informasi sedang diberikan skor 2, dan kondisi asimetri informasi tinggi diberi skor 3.

Tabel 31. Skor Asimetri Informasi

Asimetri Informasi	Skor
Rendah	1
Sedang	2
Tinggi	3

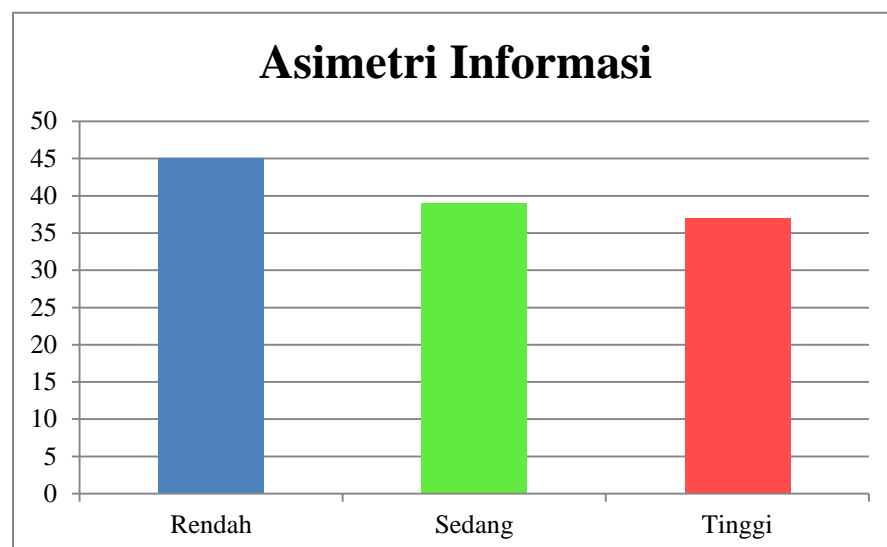
Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 32. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Rendah	45	37.2	37.2	37.2
	Sedang	39	32.2	32.2	69.4
	Tinggi	37	30.6	30.6	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, maka dapat digambarkan histogram distribusi frekuensi asimetri informasi sebagai berikut:



Gambar 5. Histogram Distribusi Frekuensi Asimetri Informasi

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Kuesioner *Self Esteem*

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan mampu mengukur apa yang hendak diukur (Anwar, 2013). Pengujian validitas kuesioner *self esteem* dilakukan dengan menggunakan uji *Pearson Correlation*.

Pengujian menggunakan signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 30, sehingga diperoleh nilai r tabel 0,361. Kriteria pengujian uji *Pearson Correlation* sebagai berikut:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel maka item-item pertanyaan dalam kuesioner berkorelasi signifikan terhadap skor total sehingga dapat dinyatakan valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel maka item-item pertanyaan dalam kuesioner tidak berkorelasi secara signifikan terhadap skor total sehingga item-item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Hasil uji *Pearson Correlation* kuesioner *self esteem* dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 33. *Pearson Correlation Self Esteem*

Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	r tabel	Keterangan
BT 1	0.606	0.361	Valid
BT 2	0.703	0.361	Valid
BT 3	0.471	0.361	Valid
BT 4	0.387	0.361	Valid
BT 5	0.575	0.361	Valid
BT 6	0.802	0.361	Valid
BT 7	0.507	0.361	Valid
BT 8	0.521	0.361	Valid
BT 9	0.840	0.361	Valid
BT 10	0.563	0.361	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 33 menunjukkan bahwa r hitung *self esteem* untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga dapat dinyatakan bahwa kesepuluh item pertanyaan kuesioner tersebut valid.

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk menguji apakah kuesioner reliabel atau tidak. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*. Instrumen kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r tabel. Pengujian reliabilitas menggunakan signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dengan jumlah data (n) = 30 sehingga diperoleh nilai r tabel 0,361. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 34. Uji Reliabilitas Self Esteem

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	r tabel	Keterangan
<i>Self Esteem</i>	0.809	0.361	Handal

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen kuesioner *self esteem* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,809, lebih besar dari r tabel (0,361). Reliabilitas dari nilai tersebut dapat diketahui tingkatannya melalui tabel berikut:

Tabel 35. Kategori Reliabilitas Menurut Triton (2006)

Interval	Kategori
0,00 – 0,20	kurang reliabel
>0,20 – 0,40	agak reliabel
>0,40 – 0,60	cukup reliabel
>0,60 – 0,80	reliabel
>0,80 – 1,00	sangat reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan pada Tabel 35, hasil uji *Cronbach's Alpha* menunjukkan angka 0,809 dimana angka tersebut berada pada interval $>0,80 - 1,00$ sehingga instrumen dapat dinyatakan sangat reliabel.

2. Kuesioner Etika

Pengujian validitas kuesioner etika dilakukan dengan menggunakan uji *Pearson Correlation*. Pengujian menggunakan signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data $(n) = 30$, sehingga diperoleh nilai r tabel 0,361. Hasil uji *Pearson Correlation* kuesioner etika dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 36. *Pearson Correlation* Etika

Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	r tabel	Keterangan
BT 1	0.987	0.361	Valid
BT 2	0.946	0.361	Valid
BT 3	0.915	0.361	Valid
BT 4	0.987	0.361	Valid
BT 5	0.875	0.361	Valid
BT 6	0.987	0.361	Valid
BT 7	0.789	0.361	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 36 di atas menunjukkan bahwa r hitung kuesioner etika untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga dapat dinyatakan bahwa ketujuh item pertanyaan kuesioner tersebut valid.

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk menguji apakah kuesioner reliabel atau tidak. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*.

Instrumen kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari r tabel. Pengujian reliabilitas menggunakan signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dengan jumlah data (n) = 30 sehingga diperoleh nilai r tabel 0,361. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 37. Uji Reliabilitas Etika

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	r tabel	Keterangan
Etika	0.969	0.361	Handal

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen kuesioner etika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,969, lebih besar dari r tabel (0,361).

Berdasarkan tabel 38 yaitu kategori reliabilitas menurut Triton (2006), hasil uji *Cronbach's Alpha* kuesioner etika menunjukkan angka 0,969 dimana angka tersebut berada pada interval $>0,80 - 1,00$ sehingga instrumen dapat dinyatakan sangat reliabel.

3. Instrumen Perlakuan Asimetri Informasi dan Skema Kompensasi

Pengujian validitas instrumen *treatment* asimetri informasi dan skema kompensasi dilakukan dengan menggunakan teknik *face validity*. *Face validity* dilakukan dengan cara meminta beberapa orang untuk mengisi instrumen eksperimen dan meminta pendapat mereka untuk keperluan revisi.

D. Uji Asumsi ANOVA

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan sebagai syarat dilakukannya uji *one ways ANOVA*, dimana untuk menggunakan uji *one way ANOVA* asumsi data harus berdistribusi normal (Yusuf, 2005). Uji normalitas dilakukan pada instrumen *self esteem*, etika, skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* serta pada tiga kasus asimetri informasi. Uji normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Hasil dari uji normalitas ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 38. Hasil Uji Normalitas *Budgetary Slack* pada *Self Esteem*

Kelompok <i>Self Esteem</i>	<i>Kolmogorov Smirnov Test</i>	<i>Sig</i>	Keterangan
Rendah	1.133	0.153	Normal
Tinggi	1.231	0.097	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 38 di atas menunjukkan bahwa data *budgetary slack* berdasarkan kelompok *Self esteem* rendah dan tinggi memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 39. Hasil Uji Normalitas *Budgetary Slack* pada Etika

Kelompok Etika	<i>Kolmogorov Smirnov Test</i>	<i>Sig</i>	Keterangan
Rendah	1.224	0.100	Normal
Tinggi	1.306	0.066	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 39 menunjukkan bahwa data *budgetary slack* berdasarkan kelompok Etika rendah dan tinggi memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 40. Hasil Uji Normalitas *Budgetary Slack* pada Skema Kompensasi

Kelompok Skema Kompensasi	<i>Kolmogorov Smirnov Test</i>	<i>Sig</i>	Keterangan
<i>Slack Inducing</i>	1.325	0.060	Normal
<i>Truth Inducing</i>	1.194	0.116	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 40 di atas menunjukkan bahwa data *budgetary slack* berdasarkan kelompok Skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 41. Hasil Uji Normalitas *Budgetary Slack* pada Tingkatan Asimetri Informasi

Kasus	<i>Kolmogorov Smirnov Test</i>	<i>Sig</i>	Keterangan
Asimetri Rendah	1.269	0.080	Normal
Asimetri Sedang	1.172	0.128	Normal
Asimetri Tinggi	1.037	0.233	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 41 di atas menunjukkan bahwa data *budgetary slack* berdasarkan kasus asimetri informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Homogenitas Varians

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dari kelompok *self esteem* rendah dan *self esteem* tinggi, kelompok etika

rendah dan etika tinggi, kelompok skema kompensasi *slack inducing* dan skema kompensasi *truth inducing*, serta kelompok perlakuan asimetri informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi bersifat homogen atau tidak. Uji homogenitas varians menggunakan *Levene's Test*. Data dinyatakan homogen ketika nilai signifikansi $> 0,05$ (Efferin, Darmadji & Tan, 2008).

Hasil dari uji homogenitas varians dapat dilihat pada tabel 42 berikut:

Tabel 42. Uji Homogenitas Varians

<i>Variance</i>	<i>Levene Test</i>	<i>Sig</i>	Keterangan
<i>Budgetary Slack</i> berdasarkan <i>Self Esteem</i>	3.481	0.065	Homogen
<i>Budgetary Slack</i> berdasarkan Etika	2.480	0.118	Homogen
<i>Budgetary Slack</i> berdasarkan Skema Kompensasi	2.068	0.153	Homogen
<i>Budgetary Slack</i> berdasarkan Asimetri Informasi	2.861	0.061	Homogen

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel 42 di atas, terlihat bahwa semua data bersifat homogen karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan varians yang signifikan di antara kelompok-kelompok data tersebut.

E. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis of Variance* (ANOVA). Hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini antara lain:

- H₁: Pada manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* tinggi kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan *self esteem* rendah.
- H₂: Pada manajer penyusun anggaran dengan etika tinggi kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan etika rendah.
- H₃: Manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *truth inducing* cenderung menghindari *budgetary slack*.
- H₄: Semakin tinggi asimetri informasi yang didapat manajer, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan *budgetary slack* yang lebih tinggi.

1. Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

a. Pengujian Hipotesis

Pengujian H₁ dilakukan dengan *one way ANOVA*. Hipotesis akan diterima jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau *p-value* kurang dari 0,05 (<0,05), sedangkan hipotesis akan ditolak jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ dan *p-value* lebih dari 0,05 (>0,05). Hasil pengujian H₁ disajikan sebagai berikut:

Tabel 43. Test of Between-Subjects Effects Self Esteem

<i>Dependent Variable: Budgetary Slack</i>						
<i>Source</i>	<i>Type III Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Ket.</i>
<i>Corrected Model</i>	0.245 ^a	1	0.245	5.362	0.022	
<i>Intercept</i>	4.745	1	4.745	103.796	0.000	
<i>Self_Esteem</i>	0.245	1	0.245	5.362	0.022	H ₁ didukung
<i>Error</i>	5.440	119	0.046			
<i>Total</i>	10.322	121				
<i>Corrected Total</i>	5.685	120				
a. R Squared = .043 (Adjusted R Squared = .035)						

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hipotesis satu memprediksi bahwa *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Tingkatan *self esteem* yang dimiliki manajer bawah memiliki pengaruh terhadap kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* yang berbeda. Pada tingkatan *self esteem* yang tinggi, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat rendah untuk melakukan *budgetary slack* karena memiliki pengendalian internal (*internal control*) dan rasa percaya diri yang tinggi akan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. Karena memiliki kecenderungan yang sangat rendah maka pada kelompok *self esteem* tinggi akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat rendah.

Pada tingkatan *self esteem* yang rendah, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat tinggi untuk melakukan *budgetary slack* karena tidak memiliki pengendalian internal (*internal control*)

dan rasa percaya diri yang rendah tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. Karena memiliki kecenderungan yang sangat tinggi maka pada kelompok *self esteem* rendah akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat tinggi.

Hasil pengujian H_1 menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 5,362 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92. Nilai *p-value* menunjukkan angka 0,022 yang berarti signifikan karena $0,022 < 0,05$. Berdasarkan hasil F_{hitung} dan *p-value* dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang signifikan pada tingkatan *self esteem*. Nilai rata-rata (*mean*) *self esteem* tinggi dan *self esteem* rendah menunjukkan bahwa *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian **H_1 dinyatakan diterima.**

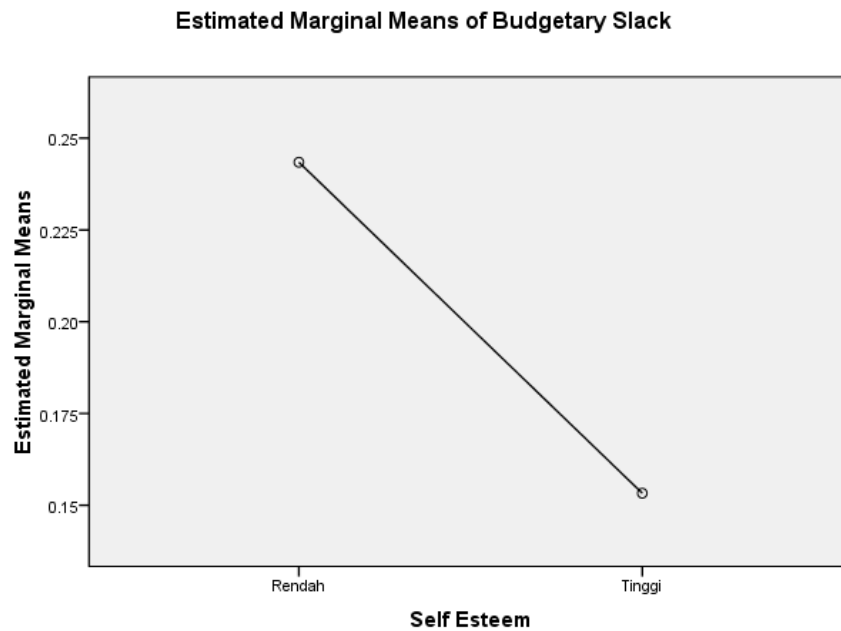
Di bawah ini adalah tabel *budgetary slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan tingkatan *self esteem*.

Tabel 44. Budgetary Slack Berdasarkan Self Esteem

<i>Self Esteem</i>	N	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Rendah	57	.2434	.23442
Tinggi	64	.1533	.19366
Total	121	.1958	.21766

Sumber: Data primer diolah, 2015

Rata-rata nilai *budgetary slack* pada tingkatan *self esteem* dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 6. Grafik *Budgetary Slack* pada Tingkatan *Self Esteem*

Gambar 6 di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *budgetary slack* manajer tingkat bawah yang memiliki *self esteem* tinggi dengan yang memiliki *self esteem* rendah.

Berikut merupakan kategori *budgetary slack* yang dilakukan manajer bawah berdasarkan tingkatan *self esteem*.

Tabel 45. Kategori *Budgetary Slack* pada Tingkatan *Self Esteem*

			Self Esteem		Total
			Rendah	Tinggi	
Budgetary Slack	Rendah	Count % within Self Esteem	38 66.7%	54 84.4%	92 76.0%
	Sedang	Count % within Self Esteem	16 28.1%	9 14.1%	25 20.7%
	Tinggi	Count % within Self Esteem	3 5.3%	1 1.6%	4 3.3%
Total		Count % within Self Esteem	57 100.0%	64 100.0%	121 100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada Tabel 45 dapat dilihat bahwa pada kelompok *self esteem* tinggi, sebanyak 84,4% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pada kondisi *self esteem* tinggi dimana *internal control* untuk melakukan *budgetary slack* sangat besar, partisipan cenderung membuat *budgetary slack* yang rendah.

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan proporsi atau persentase variasi dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel *self esteem* terhadap *budgetary slack*. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi (R^2) dilihat dari nilai *Adjusted R²* (Azwar, 2013).

Pada pengujian H_1 , peneliti menguji *self esteem* terhadap *budgetary slack*. Model pengujian H_1 menghasilkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,043. Hal tersebut berarti bahwa variabel *self esteem* mempengaruhi *budgetary slack* sebesar 4,3%. Kecilnya persentase koefisien determinasi menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi *budgetary slack* selain *self esteem* yang tidak ada dalam penelitian ini.

2. Pengaruh Etika terhadap *Budgetary Slack*

a. Pengujian Hipotesis

Pengujian H_2 dilakukan dengan *one way* ANOVA. Hipotesis akan diterima jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau *p-value* kurang dari 0,05 ($<0,05$), sedangkan hipotesis akan ditolak jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ dan *p-value* lebih dari 0,05 ($>0,05$). Hasil pengujian H_1 disajikan sebagai berikut:

Tabel 46. Test of Between-Subjects Effects Etika

<i>Dependent Variable: Budgetary Slack</i>						
<i>Source</i>	<i>Type III Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Ket.</i>
<i>Corrected Model</i>	0.312 ^a	1	0.312	6.912	0.010	
<i>Intercept</i>	4.761	1	4.761	105.445	0.000	
<i>Etika</i>	0.312	1	0.312	6.912	0.010	H_2 didukung
<i>Error</i>	5.373	119	0.045			
<i>Total</i>	10.322	121				
<i>Corrected Total</i>	5.685	120				
a. R Squared = .055 (Adjusted R Squared = .047)						

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hipotesis dua memprediksi bahwa etika berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Tingkatan etika yang dimiliki manajer bawah memiliki pengaruh terhadap kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* yang berbeda. Pada tingkatan etika yang tinggi, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat rendah untuk melakukan *budgetary slack* karena memiliki pengendalian internal (*internal control*) dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam

kehidupan. Karena memiliki kecenderungan yang sangat rendah maka pada kelompok etika tinggi akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat rendah.

Pada tingkatan etika yang rendah, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat tinggi untuk melakukan *budgetary slack* karena tidak memiliki pengendalian internal (*internal control*) dan kurang menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam kehidupan. Karena memiliki kecenderungan yang sangat tinggi maka pada kelompok etika rendah akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat tinggi.

Hasil pengujian H_2 menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 6,912 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92. Nilai *p-value* menunjukkan angka 0,010 yang berarti signifikan karena $0,010 < 0,05$. Berdasarkan hasil F_{hitung} dan *p-value* dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang signifikan pada tingkatan etika. Nilai rata-rata (*mean*) etika tinggi dan etika rendah menunjukkan bahwa etika berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian **H_2 dinyatakan diterima.**

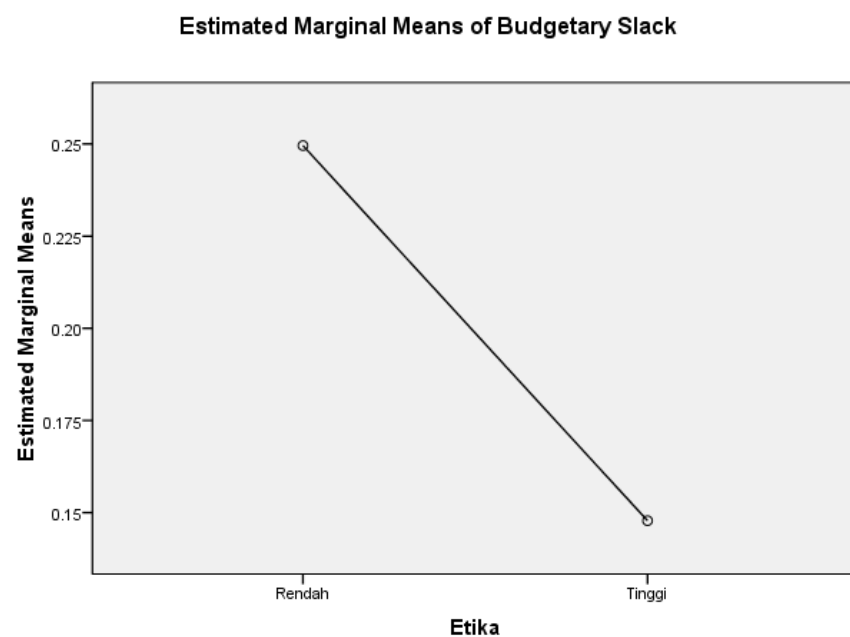
Di bawah ini adalah tabel *budgetary slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan tingkatan etika.

Tabel 47. *Budgetary Slack* Berdasarkan Etika

Etika	N	Mean	Std. Deviation
Rendah	57	.2496	.22725
Tinggi	64	.1478	.19845
Total	121	.1958	.21766

Sumber: Data primer diolah, 2015

Rata-rata nilai *budgetary slack* pada tingkatan etika dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 7. Grafik *Budgetary Slack* pada Tingkatan Etika

Gambar 7 di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *budgetary slack* manajer tingkat bawah yang memiliki etika tinggi dengan yang memiliki etika rendah.

Berikut merupakan kategori *budgetary slack* yang dilakukan manajer bawah berdasarkan tingkatan etika.

Tabel 48. Kategori *Budgetary Slack* pada Tingkatan Etika

			Etika		Total
			Rendah	Tinggi	
Budgetary Slack	Rendah	Count % within Etika	38 66.7%	54 84.4%	92 76.0%
	Sedang	Count % within Etika	16 28.1%	9 14.1%	25 20.7%
	Tinggi	Count % within Etika	3 5.3%	1 1.6%	4 3.3%
Total		Count % within Etika	57 100.0%	64 100.0%	121 100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 48 di atas dapat dilihat bahwa pada kelompok etika tinggi, sebanyak 84,4% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pada kondisi etika tinggi dimana *internal control* untuk melakukan *budgetary slack* sangat besar, partisipan cenderung membuat *budgetary slack* yang rendah.

b. Koefisien Determinasi

Pada pengujian H_2 , peneliti menguji etika terhadap *budgetary slack*. Model pengujian H_2 menghasilkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,055. Hal tersebut berarti bahwa variabel etika mempengaruhi *budgetary slack* sebesar 5,5%. Kecilnya persentase koefisien determinasi menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang

mempengaruhi *budgetary slack* selain etika yang tidak ada dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Skema Kompensasi terhadap *Budgetary Slack*

a. Pengujian Hipotesis

Pengujian H_3 dilakukan dengan *one way* ANOVA. Hipotesis akan diterima jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau *p-value* kurang dari 0,05 ($<0,05$), sedangkan hipotesis akan ditolak jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ dan *p-value* lebih dari 0,05 ($>0,05$). Hasil pengujian H_3 disajikan sebagai berikut:

Tabel 49. Test of Between-Subjects Effects Skema Kompensasi

<i>Dependent Variable: Budgetary Slack</i>						
<i>Source</i>	<i>Type III Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Ket.</i>
<i>Corrected Model</i>	0.395 ^a	1	0.395	8.883	0.003	
<i>Intercept</i>	4.659	1	4.659	104.792	0.000	
<i>Skema_Kompensasi</i>	0.395	1	0.395	8.883	0.003	H_3 didukung
<i>Error</i>	5.290	119	0.044			
<i>Total</i>	10.322	121				
<i>Corrected Total</i>	5.685	120				
a. R Squared = .069 (Adjusted R Squared = .062)						

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hipotesis tiga memprediksi bahwa pemberian skema kompensasi *slack inducing* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, sementara pemberian kompensasi dengan menggunakan skema *truth inducing* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Perbedaan skema kompensasi yang diterima manajer bawah

memiliki pengaruh terhadap kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* yang berbeda. Pada skema kompensasi *slack inducing*, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat tinggi untuk melakukan *budgetary slack* karena skema kompensasi ini memperhitungkan bonus berdasarkan selisih antara jumlah target produksi yang diusulkan dengan jumlah produksi yang mampu direalisasikan oleh manajer bawah. Karena memiliki kecenderungan yang sangat tinggi maka pada kelompok skema kompensasi *slack inducing* akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat tinggi.

Pada pemberian skema kompensasi *truth inducing*, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat rendah untuk melakukan *budgetary slack* karena skema kompensasi ini tidak memperhitungkan bonus berdasarkan selisih antara jumlah target produksi yang diusulkan dengan jumlah produksi yang mampu direalisasikan oleh manajer bawah, melainkan berdasarkan ketepatan antara keduanya. Bonus yang diterima manajer bawah akan semakin besar apabila ketepatannya semakin tinggi, dan akan menerima denda berupa pengurangan gaji pokok apabila terdapat selisih antara keduanya. Karena memiliki kecenderungan yang sangat rendah maka pada kelompok skema kompensasi *truth inducing* akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat rendah.

Hasil pengujian H_3 menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 8,883 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92. Nilai $p-value$ menunjukkan angka 0,003 yang berarti signifikan karena $0,003 < 0,05$. Berdasarkan hasil F_{hitung} dan $p-value$ dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang signifikan pada kedua jenis skema kompensasi. Nilai rata-rata (*mean*) skema kompensasi *slack inducing* dan skema kompensasi *truth inducing* menunjukkan bahwa skema kompensasi *slack inducing* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* sementara skema kompensasi *truth inducing* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian **H_3 dinyatakan diterima.**

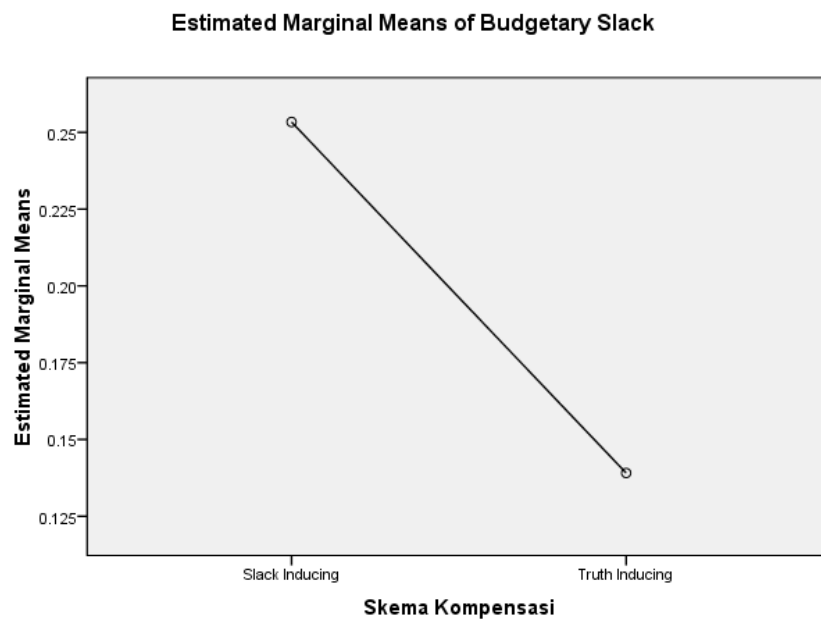
Di bawah ini adalah tabel *budgetary slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan dua jenis skema kompensasi.

Tabel 50. Budgetary Slack Berdasarkan Skema Kompensasi

Skema Kompensasi	N	Mean	Std. Deviation
<i>Slack Inducing</i>	60	.2534	.22766
<i>Truth Inducing</i>	61	.1391	.19288
Total	121	.1958	.21766

Sumber: Data primer diolah, 2015

Rata-rata nilai *budgetary slack* pada kelompok jenis skema kompensasi dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 8. Grafik *Budgetary Slack* pada Jenis Skema Kompensasi

Gambar 8 di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *budgetary slack* manajer tingkat bawah yang diberikan skema kompensasi *slack inducing* dengan yang diberikan skema kompensasi *truth inducing*.

Berikut merupakan kategori *budgetary slack* yang dilakukan manajer bawah berdasarkan jenis skema kompensasi.

Tabel 51. Kategori *Budgetary Slack* pada Jenis Skema Kompensasi

			Skema Kompensasi		Total
			SI	TI	
Budgetary Slack	Rendah	Count % within S_K	42 70.0%	50 82.0%	92 76.0%
	Sedang	Count % within S_K	15 25.0%	10 16.4%	25 20.7%
	Tinggi	Count % within S_K	3 5.0%	1 1.6%	4 3.3%
Total		Count % within S_K	60 100.0%	61 100.0%	121 100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 51 di atas dapat dilihat bahwa pada kelompok skema kompensasi *slack inducing*, sebanyak 70,0% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori rendah sementara pada kelompok skema kompensasi *truth inducing* sebanyak 82,0% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa pada kelompok skema kompensasi *truth inducing* dimana peluang untuk melakukan *budgetary slack* sangat kecil, partisipan cenderung membuat *budgetary slack* yang rendah.

Pada kelompok skema kompensasi *truth inducing*, sebanyak 1,6% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori tinggi sementara pada kelompok skema kompensasi *slack inducing* sebanyak 5,0% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa pada kelompok skema kompensasi *slack inducing* dimana peluang untuk melakukan

budgetary slack sangat besar, partisipan cenderung membuat *budgetary slack* yang tinggi.

b. Koefisien Determinasi

Pada pengujian H_3 , peneliti menguji skema kompensasi terhadap *budgetary slack*. Model pengujian H_3 menghasilkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,069. Hal tersebut berarti bahwa variabel skema kompensasi mempengaruhi *budgetary slack* sebesar 6,9%. Kecilnya persentase koefisien determinasi menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi *budgetary slack* selain skema kompensasi yang tidak ada dalam penelitian ini.

4. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

a. Pengujian Hipotesis

Pengujian H_4 dilakukan dengan *one way* ANOVA. Hipotesis akan diterima jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau *p-value* kurang dari 0,05 ($<0,05$), sedangkan hipotesis akan ditolak jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ dan *p-value* lebih dari 0,05 ($>0,05$). Hasil pengujian H_4 disajikan sebagai berikut:

Tabel 52. Test of Between-Subjects Effects Asimetri Informasi

<i>Dependent Variable: Budgetary Slack</i>						
<i>Source</i>	<i>Type III Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Ket.</i>
<i>Corrected Model</i>	0.322 ^a	2	0.161	3.542	0.032	
<i>Intercept</i>	4.770	1	4.770	104.939	0.000	
<i>Asimetri</i>	0.322	2	0.161	3.542	0.032	H_4 didukung
<i>Error</i>	5.363	118	0.045			

<i>Total</i>	10.322	121				
<i>Corrected Total</i>	5.685	120				
a. R Squared = .057 (Adjusted R Squared = .041)						

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hipotesis empat memprediksi bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Tingkatan asimetri informasi membuat manajer bawah memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* yang berbeda-beda. Pada kondisi asimetri informasi rendah, manajer bawah memiliki kecenderungan sangat rendah untuk melakukan *budgetary slack* karena tidak memiliki kesempatan untuk membuat *budgetary slack* mengingat kemampuan kinerja manajer bawah diketahui oleh manajer atas. Karena memiliki kecenderungan yang sangat rendah maka pada kelompok informasi rendah manajer bawah akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang sangat rendah.

Pada kondisi asimetri informasi sedang, manajer bawah cukup memiliki kecenderungan untuk membuat *budgetary slack* yang rendah mengingat kemampuan kinerja manajer bawah diketahui oleh manajer atas walaupun tidak 100% diketahui. Karena memiliki kecenderungan yang rendah maka pada kelompok asimetri informasi sedang manajer bawah akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang rendah. Namun, rata-rata nilai *budgetary slack* pada kelompok asimetri informasi sedang akan lebih besar daripada kelompok asimetri informasi rendah.

Pada kondisi asimetri informasi tinggi manajer bawah memiliki kecenderungan untuk membuat *budgetary slack* yang tinggi karena memiliki kesempatan untuk membuat *budgetary slack* yang besar mengingat manajer atas tidak mengetahui kemampuan kinerja manajer bawah. Karena memiliki kecenderungan yang tinggi maka pada kelompok asimetri informasi tinggi manajer bawah akan memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang tinggi.

Hasil pengujian H_4 menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 3,542 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,07. Nilai *p-value* menunjukkan angka 0,032 yang berarti signifikan karena $0,032 < 0,05$. Berdasarkan hasil F_{hitung} dan *p-value* dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang signifikan pada tingkatan asimetri informasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian **H_4 dinyatakan diterima.**

Di bawah ini adalah tabel *budgetary slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan tingkatan asimetri informasi.

Tabel 53. *Budgetary Slack* Berdasarkan Asimetri Informasi

Asimetri Informasi	N	Mean	Std. Deviation
Rendah	45	.1538	.20126
Sedang	39	.1712	.20040
Tinggi	37	.2727	.23891
Total	121	.1958	.21766

Sumber: Data primer diolah, 2015

Untuk melihat kelompok asimetri informasi mana yang menunjukkan perbedaan rata-rata *budgetary slack* yang signifikan, peneliti menggunakan uji Post Hoc, yaitu LSD. Tabel dibawah menunjukkan perbedaan rata-rata nilai *budgetary slack* untuk kelompok asimetri informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi.

Tabel 54. Uji *Post Hoc* Asimetri Informasi

(I) Asimetri Informasi	(J) Asimetri Informasi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Rendah	Sedang	-.0174	.04664	.710
	Tinggi	-.1189*	.04731	.013
Sedang	Rendah	.0174	.04664	.710
	Tinggi	-.1015*	.04893	.040
Tinggi	Rendah	.1189*	.04731	.013
	Sedang	.1015*	.04893	.040

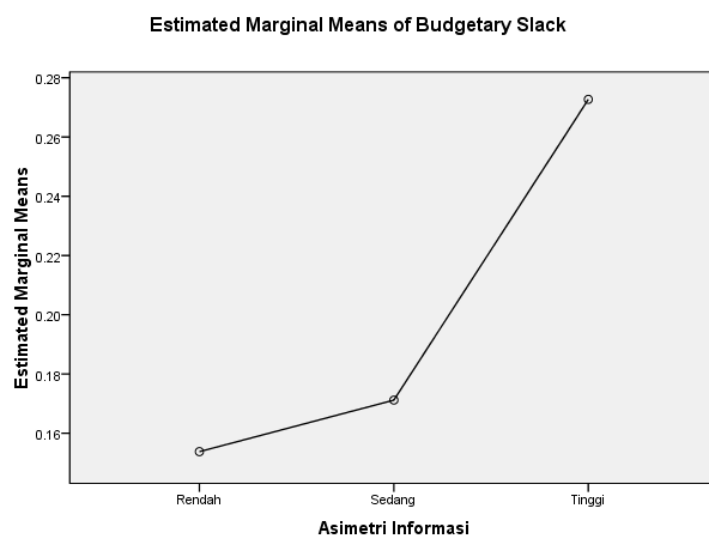
Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel 54 di atas maka dapat dilihat bahwa ketiga uji *Post Hoc* menunjukkan bahwa kelompok asimetri informasi rendah, asimetri informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi memiliki rata-rata nilai *budgetary slack* yang berbeda secara signifikan. Hal tersebut terlihat pada nilai signifikansi pada perbandingan masing-masing kelompok asimetri informasi yang lebih kecil dari 0,05.

Tabel di atas menunjukkan perbedaan rata-rata nilai *budgetary slack* yang signifikan pada kondisi asimetri informasi rendah dengan kondisi asimetri informasi tinggi sebesar 0.01189 dengan signifikansi $0,013 < 0,05$. Rata-rata nilai *budgetary slack* yang signifikan pada

kondisi asimetri informasi sedang dengan kondisi asimetri informasi tinggi sebesar 0,1015 dengan signifikansi $0,04 < 0,05$, sedangkan perbedaan rata-rata nilai *budgetary slack* antara kelompok asimetri informasi tinggi dan kelompok asimetri informasi rendah sebesar 0,1189 dengan signifikansi $0,013 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkatan asimetri informasi menunjukkan kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* yang berbeda-beda.

Selisih rata-rata tertinggi nilai *budgetary slack* sebesar 0,1189 pada kelompok asimetri informasi rendah dan kelompok asimetri informasi tinggi menunjukkan bahwa manajer bawah memiliki kecenderungan yang tinggi untuk melakukan *budgetary slack* ketika berada pada kondisi asimetri informasi tinggi. Rata-rata nilai *budgetary slack* pada tingkatan *self esteem* dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 9. Grafik *Budgetary Slack* pada Tingkatan Asimetri Informasi

Gambar 9 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *budgetary slack* manajer tingkat bawah yang berada pada kondisi asimetri informasi rendah dan asimetri informasi sedang, karena kecenderungan kedua kategori ini berada pada kategori *budgetary slack* yang sama, yaitu kriteria *budgetary slack* sedang.

Berikut merupakan kategori *budgetary slack* yang dilakukan manajer bawah berdasarkan tingkatan asimetri informasi.

Tabel 55. Kategori *Budgetary Slack* pada Tingkatan Asimetri Informasi

			Asimetri Informasi			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Budgetary Slack	Rendah	Count % within Asimetri Informasi	39 86.7%.	30 76.9%	23 62.2%	92 76.0%
	Sedang	Count % within Asimetri Informasi	4 8.9%	8 20.5%	13 35.1%	25 20.7%
	Tinggi	Count % within Asimetri Informasi	2 4.4%	1 2.6%	1 2.7%	4 3.3%
Total		Count % within Asimetri Informasi	45 100.0%	39 100.0%	37 100.0%	121 100.0%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 55 di atas dapat dilihat bahwa pada kelompok asimetri informasi rendah, sebanyak 86,7% partisipan melakukan *budgetary slack* pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pada kondisi asimetri informasi rendah dimana peluang untuk

melakukan *budgetary slack* sangat kecil, partisipan cenderung membuat *budgetary slack* yang rendah.

Tabel 55 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara *budgetary slack* yang dilakukan manajer bawah pada kelompok asimetri informasi rendah dan asimetri informasi sedang. Perbedaan yang signifikan terjadi antara kelompok asimetri informasi rendah dan asimetri informasi tinggi. Pengambilan keputusan ini dimungkinkan karena model eksperimen dalam penelitian ini tidak serumit ketika partisipan menjadi manajer secara riil di dunia nyata yang memiliki permasalahan yang jauh lebih kompleks. Model eksperimen ini juga dipengaruhi oleh skema kompensasi yang didapat responden sehingga mempengaruhi tindakan partisipan dalam membuat keputusan untuk melakukan *slack* atau tidak.

b. Koefisien Determinasi

Pada pengujian H_4 , peneliti menguji asimetri informasi terhadap *budgetary slack*. Model pengujian H_4 menghasilkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,057. Hal tersebut berarti bahwa variabel asimetri informasi mempengaruhi *budgetary slack* sebesar 5,7%. Kecilnya persentase koefisien determinasi menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi *budgetary slack* selain asimetri informasi yang tidak ada dalam penelitian ini.

F. Pembahasan

1. Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis pertama menyatakan bahwa **pada manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* tinggi kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan *self esteem* rendah.** Hasil pengujian H_1 menunjukkan adanya peningkatan nilai *budgetary slack* pada tingkat *self esteem* rendah dengan F_{hitung} sebesar 5,362 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92. Hasil *p-value* sebesar 0,022 ($p\text{-value} < 0,05$) cukup signifikan. Hasil dari pengujian tersebut membuktikan bahwa *self esteem* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) *budgetary slack* berdasarkan tingkatan *self esteem*, yaitu *self esteem* rendah dan *self esteem* tinggi menunjukkan bahwa *self esteem* rendah memiliki *mean* sebesar 0,2434 sementara *self esteem* tinggi memiliki *mean* sebesar 0,1533. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah dengan *self esteem* tinggi memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan *self esteem* rendah (H_1 diterima).

Menurut Field (2003), *self esteem* merupakan rasa percaya diri individu atas segala potensi yang dimilikinya. Menurut definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *self esteem* merupakan suatu ukuran mengenai sejauh mana seorang individu meyakini bahwa dirinya adalah individu yang berharga dan berhak memperoleh pencapaian yang diyakini. Tingkat *self esteem* yang dimiliki seorang individu akan

mempengaruhi prestasi dan pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi akan mencari pekerjaan atau tugas yang menantang dan berstatus tinggi, karena sangat percaya pada kemampuannya untuk meraih tingkat kinerja yang lebih tinggi dan menikmati kepuasan batin yang tinggi dari pekerjaan yang dilakukan. Sebaliknya, seseorang dengan *self esteem* yang rendah mungkin hanya akan puas berada pada pekerjaan-pekerjaan *level* rendah, serta kurang percaya pada kemampuan diri sendiri (Nurainun dkk, 2012).

Dalam hubungannya dengan penganggaran partisipatif, *self esteem* yang tinggi diharapkan mampu mengurangi tingkat *budgetary slack* melalui suatu pengendalian internal yang mempengaruhi tindakan manajer bawah. Para manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* yang tinggi diharapkan mampu untuk mengurangi atau bahkan menghindari *slack* pada anggaran karena mereka memandang pribadinya begitu penting, berharga, dan berpengaruh bagi perusahaan. *Self esteem* yang tinggi juga diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan diri manajer bawah penyusun anggaran bahwa mereka dapat melaksanakan tugas seperti yang direncanakan dalam anggaran, serta merasa tertantang untuk merealisasikannya tanpa ada suatu ketakutan tidak dapat tercapai. Dengan perasaan tersebut, maka manajer bawah penyusun anggaran dapat memiliki suatu keyakinan yang tinggi bahwa apa yang akan dilakukan akan berhasil dan mencapai hasil yang optimal. *Slack* tidak

akan diciptakan karena manajer memiliki keyakinan yang tinggi dapat merealisasikan target dalam anggaran yang diusulkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil dari penelitian Tri Siwi Nugrahani (2004) yang menyatakan bahwa faktor personal seperti *self esteem* berpengaruh signifikan negatif terhadap *budgetary slack*. Nugrahani melakukan penelitian terhadap pengaruh reputasi, etika, dan *self esteem* pada *budgetary slack*.

2. Pengaruh Etika terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis kedua menyatakan bahwa **pada manajer penyusun anggaran dengan etika tinggi kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan etika rendah.** Hasil pengujian H_2 menunjukkan adanya peningkatan nilai *budgetary slack* pada tingkat etika rendah dengan F_{hitung} sebesar 6,912 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92. Hasil *p-value* sebesar 0,010 ($p-value < 0,05$) cukup signifikan. Hasil dari pengujian tersebut membuktikan bahwa etika berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) *budgetary slack* berdasarkan tingkatan etika, yaitu etika rendah dan etika tinggi menunjukkan bahwa etika rendah memiliki *mean* sebesar 0,2496 sementara etika tinggi memiliki *mean* sebesar 0,1478. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah dengan etika tinggi memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* lebih rendah daripada manajer dengan etika rendah (H_2 diterima).

Ward (1993) dalam Dewi dan Bawono (2008) mendefinisikan etika sebagai sebuah proses penentuan yang kompleks tentang apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu. Argumen ini didasarkan pada ketidaksetujuan terlalu sederhana pernyataan benar-salah atau baik-buruk. Proses itu sendiri meliputi penyeimbang pertimbangan sisi dalam (*inner*) dan sisi luar (*outer*) yang disifati oleh kombinasi unik dari pengalaman dan pembelajaran masing-masing individu.

Dalam kaitannya dengan penganggaran partisipatif, etika tinggi yang dimiliki manajer bawah penyusun anggaran diharapkan mampu mengurangi tingkat *budgetary slack* melalui suatu *self control* yang mempengaruhi tindakan manajer bawah. Para manajer penyusun anggaran dengan etika yang tinggi diharapkan mampu untuk mengurangi atau bahkan menghindari *slack* pada anggaran karena mereka memandang bahwa menciptakan *slack* pada anggaran merupakan suatu tindakan tidak etis yang tidak seharusnya dilakukan. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai etis, manajer bawah penyusun anggaran akan selalu mempertimbangkan hal-hal apa saja yang sewajarnya dilakukan dan tidak sewajarnya untuk dilakukan. Dalam hal ini mereka dipengaruhi oleh suatu konflik internal dalam diri mereka bahwa menciptakan *slack* merupakan perbuatan yang tidak etis.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ernie Riswandari (2004) yang menyatakan bahwa *budgetary slack* berhubungan negatif dengan etika. Etika berhubungan positif dengan

norma sosial untuk kejujuran dan tanggungjawab. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa etika berpengaruh dalam membuat *slack* pada penganggaran dan dapat digunakan sebagai pengendali untuk meminimalkan *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Etti Ernita Sembiring (2006) yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan kecenderungan melakukan *budget slack* yang signifikan antara etika tinggi dan etika rendah. Penelitian Steven (2002) juga mengungkapkan bahwa etika berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

3. Pengaruh Skema Kompensasi terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa **Manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan kompensasi dengan skema kompensasi *truth inducing* cenderung menghindari *budgetary slack***. Hasil pengujian H_3 menunjukkan adanya perbedaan nilai *budgetary slack* pada pemberian skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* dengan F_{hitung} sebesar 8,883 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92. Hasil *p-value* sebesar 0,003 (*p-value* < 0,05) cukup signifikan.

Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) *budgetary slack* berdasarkan jenis skema kompensasi, yaitu skema kompensasi *slack inducing* dan skema kompensasi *truth inducing* menunjukkan bahwa skema

kompensasi *slack inducing* memiliki *mean* sebesar 0,2534 sementara skema kompensasi *truth inducing* memiliki *mean* sebesar 0,1391. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah yang diberikan skema kompensasi *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* lebih tinggi daripada manajer bawah yang diberikan skema kompensasi *truth inducing* (H_3 diterima).

Menurut Riswandari (2004), *slack inducing pay scheme* atau *fixed pay plus bonus* merupakan skema kompensasi dimana pembayaran kompensasi adalah berupa gaji tetap ditambah bonus. Bonus didapatkan apabila bawahan bisa mencapai hasil kinerja aktual yang melebihi target anggaran yang diusulkannya. Namun apabila hasil kinerja aktualnya sama dengan atau kurang dari target anggaran yang diusulkan, maka bawahan hanya menerima kompensasi berupa gaji tetap saja dan tanpa denda (*penalty*). Sementara *truth inducing pay scheme* merupakan skema kompensasi dimana perusahaan hanya membayar kompensasi pada tingkat yang sudah ditetapkan. Apabila perusahaan menggunakan bentuk skema pembayaran kompensasi menggunakan *truth inducing*, maka bawahan akan cenderung mengakui produktivitas yang sebenarnya dapat mereka capai karena perusahaan hanya membayar pada level yang telah ditetapkan saja. Apabila bawahan dapat menghasilkan lebih atau kurang dari level yang telah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan tidak akan memberikan bonus dan akan memberikan denda (*penalty*).

Dalam kaitannya dengan penganggaran partisipatif, apabila perusahaan menerapkan metode *slack inducing* dalam memotivasi karyawannya untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal, maka dalam menyusun anggaran secara partisipatif, manajer bawah penyusun anggaran akan cenderung merahasiakan informasi privat mengenai kinerja aktual yang sebenarnya dimiliki untuk menciptakan *slack* pada anggaran yang diusulkan karena termotivasi untuk mendapatkan bonus apabila hasil kinerja aktualnya melebihi target anggaran yang diusulkan. Terlebih apabila hasil kinerja aktualnya sama dengan atau kurang dari anggaran yang diusulkan mereka tidak akan mendapatkam denda, maka mereka akan cenderung berpikiran bahwa tidak ada salahnya mengusulkan anggaran dibawah estimasi kinerja terbaiknya, karena dengan begitu mereka merasa akan lebih mudah untuk mencapai target anggaran tersebut pada kinerja aktualnya dan berpeluang lebih besar untuk mendapatkan bonus dari perusahaan.

Ketika perusahaan menetapkan skema kompensasi *truth inducing*, bawahan akan memperkirakan dengan tepat dan sangat hati-hati untuk menentukan berapa besarnya kapasitas produktif yang dimiliki oleh unit maupun fungsi pusat pertanggungjawabannya. Tindakan tersebut perlu dilakukan karena tingkat yang dianggarkan tersebut akan menjadi patokan/tolak ukur penerimaan bonus bagi mereka. Jika ternyata anggarannya meleset dari kinerja aktualnya, baik itu lebih tinggi atau lebih rendah, maka mereka akan mendapatkan denda berupa pemotongan

gaji pokok. Sehingga dengan diterapkannya skema kompensasi *truth inducing*, diharapkan senjangan anggaran dapat dikurangi atau bahkan dihindari karena manajer bawah penyusun anggaran akan lebih berhati-hati dan jujur mengenai potensi kinerja aktual yang dimilikinya untuk dituangkan kedalam anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Tri Siwi Nugrahani (2005) yang menyatakan bahwa pemberian metode kompensasi akan mempengaruhi besarnya kesenjangan anggaran. Kompensasi dengan metode *truth inducing* mampu mengurangi senjangan anggaran, sementara kompensasi dengan metode *slack inducing* mampu meningkatkan senjangan anggaran.

4. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis keempat menyatakan bahwa **semakin tinggi asimetri informasi yang didapat manajer, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan *budgetary slack* yang lebih tinggi**. Hasil pengujian H_4 menunjukkan adanya peningkatan nilai *budgetary slack* pada tingkatan asimetri informasi yang lebih tinggi dengan F_{hitung} sebesar 3,542 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,07. Hasil *p-value* sebesar 0,032 (*p-value* < 0,05) cukup signifikan. Hasil dari pengujian tersebut membuktikan bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) *budgetary slack* berdasarkan tingkatan asimetri informasi, yaitu asimetri informasi rendah, asimetri

informasi sedang, dan asimetri informasi tinggi menunjukkan bahwa asimetri informasi rendah memiliki *mean* sebesar 0,1538 sementara asimetri informasi sedang memiliki *mean* sebesar 0,1712 dan asimetri informasi tinggi memiliki *mean* sebesar 0,2727. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah dengan kondisi asimetri informasi rendah memiliki kecenderungan untuk menghindari *budgetary slack*, mengalami peningkatan pada kondisi asimetri informasi sedang, dan cenderung melakukan *budgetary slack* pada kondisi asimetri informasi tinggi (H_4 diterima).

Hasil uji *Post Hoc* menunjukkan bahwa selisih rata-rata nilai *budgetary slack* antara kelompok asimetri informasi rendah dengan asimetri informasi tinggi adalah yang paling tinggi daripada selisih rata-rata nilai *budgetary slack* antara kelompok asimetri informasi rendah dengan kelompok asimetri informasi sedang, yaitu $0,1189 > 0,0174$. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada kondisi asimetri informasi tinggi, manajer bawah memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* yang tinggi.

Adanya kondisi asimetri informasi antara manajer atas dengan manajer bawah memunculkan kebijakan untuk melakukan penganggaran secara partisipatif dimana manajer bawah ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran final. Penganggaran partisipatif dilakukan dengan tujuan agar manajer bawah dapat memberikan informasi yang dimiliki terkait dengan unit

tanggungjawab yang dipimpinnya dimana informasi tersebut diperlukan untuk menyusun anggaran yang optimal.

Disamping dari pelaksanaan partisipasi anggaran yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dari manajer bawah, seringkali terjadi penyimpangan dimana manajer bawah justru memanfaatkan adanya kebijakan partisipasi anggaran untuk membuat *slack* dalam anggaran yang diusulkan agar lebih rendah dari kemampuan kinerja yang sesungguhnya dimiliki. Hal tersebut dilakukan manajer bawah dengan didorong oleh berbagai motivasi, salah satunya adalah untuk mendapatkan keuntungan pribadi.

Adanya kondisi asimetri informasi dimanfaatkan manajer bawah untuk melakukan *budgetary slack* menunjukkan adanya perbedaan tujuan dan kepentingan yang dimiliki antara manajer bawah dengan manajer atas. Hal ini selaras dengan teori agensi yang menyatakan bahwa manajer bawah dan manajer atas memiliki perbedaan kepentingan. Manajer atas berorientasi untuk terus meningkatkan profitabilitas dan kelangsungan hidup (*going concern*) perusahaan, sedangkan manajer bawah lebih berorientasi pada keuntungan pribadi yang bisa didapatkan, biasanya melalui insentif atau bonus. Hal ini terbukti pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa skema insentif yang dibentuk berdasarkan selisih antara anggaran dengan pencapaian yang sesungguhnya akan membuat manajer bawah melakukan *budgetary slack* ketika berada pada kondisi asimetri informasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Anthony & Govindarajan (2005) yang menyatakan bahwa perbedaan tujuan antara manajer atas dan manajer bawah dapat menyebabkan manajer bawah salah menyajikan informasi kepada manajer atas. Kesalahan dalam pemberian informasi dari manajer bawah kepada manajer atas terjadi karena manajer bawah tidak memberikan informasi privat yang sebenarnya. Dalam hal penyusunan anggaran secara partisipatif, penyembunyian informasi privat tersebut dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan lebih mudah untuk dicapai.

Pada penganggaran partisipatif, semakin tinggi tingkat asimetri informasi maka akan semakin dimanfaatkan oleh manajer bawah dalam membuat *slack* dalam anggaran yang diusulkan. Hal ini terjadi karena semakin tinggi tingkatan asimetri informasi yang ada, maka akan semakin tinggi pula kesempatan yang dimiliki manajer bawah untuk melakukan *budgetary slack* karena informasi mengenai kemampuan kinerja sebenarnya hanya dimiliki oleh manajer bawah dan tidak diketahui oleh manajer atas.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Stevens (2002) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa asimetri informasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Stevens (2002) meneliti mengenai pengaruh etika dan reputasi terhadap *budgetary slack* dengan kondisi jika dihadapkan pada berbagai tingkatan asimetri informasi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Tri Siwi Nugrahani (2005) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa manajer bawah dengan kondisi asimetri informasi tinggi cenderung menciptakan *budgetary slack* yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kondisi asimetri informasi rendah dan sedang.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Etti Ernita Sembiring (2006) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan *budgetary slack* yang signifikan antara kondisi asimetri informasi rendah, kondisi asimetri informasi sedang, dan kondisi asimetri informasi tinggi. Etti meneliti mengenai pengaruh asimetri informasi, alokasi sumber daya, etika, dan komitmen organisasi terhadap *budget slack*: suatu eksperimen.

G. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diupayakan untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Kasus dalam eksperimen diberikan dalam bentuk ilustrasi sederhana sehingga belum mampu merepresentasikan secara penuh kasus sebenarnya yang terjadi di lapangan.
2. Penggunaan mahasiswa sebagai sampel dalam penelitian yang mungkin belum pernah terlibat secara langsung dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan terjadinya bias pada hasil penelitian sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan.
3. *Treatment* yang diberikan melalui angket penelitian mungkin menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman di antara partisipan dalam memahami maksud *treatment* sehingga mempengaruhi respon partisipan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh tingkat *self esteem*, etika, asimetri informasi, serta pemberian kompensasi dengan skema *slack inducing* dan *truth inducing* terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan mengenai pengaruh *self esteem*, etika, skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* serta asimetri informasi terhadap *budgetary slack* maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin tinggi tingkatan *self esteem* yang dimiliki oleh manajer, maka akan berpengaruh terhadap penurunan *budgetary slack* yang lebih rendah. Hal tersebut ditunjukkan oleh F_{hitung} sebesar 5,362 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92 dan $p-value$ sebesar $0,022 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang cukup signifikan antara responden yang memiliki *self esteem* tinggi dan rendah.
2. Semakin tinggi tingkatan etika yang dimiliki oleh manajer, maka akan berpengaruh terhadap penurunan *budgetary slack* yang lebih rendah. Hal tersebut ditunjukkan oleh F_{hitung} sebesar 6,912 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92 dan $p-value$ sebesar $0,010 < 0,05$ yang menunjukkan

terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang cukup signifikan antara responden yang memiliki etika tinggi dan rendah.

3. Pemberian model/skema kompensasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh F_{hitung} sebesar 8,883 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,92 dan $p-value$ sebesar $0,003 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang signifikan antara responden yang mendapatkan skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing*. Skema kompensasi *slack inducing* berpengaruh terhadap peningkatan *budgetary slack* yang lebih tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) skema kompensasi *slack inducing* sebesar 0,2534. Sementara skema kompensasi *truth inducing* berpengaruh terhadap penurunan *budgetary slack* yang lebih rendah. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) skema kompensasi *truth inducing* sebesar 0,1391.
4. Semakin tinggi kondisi asimetri informasi yang didapat manajer, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan *budgetary slack* yang lebih tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh F_{hitung} sebesar 3,542 lebih besar dari F_{tabel} , yaitu 3,07 dan $p-value$ sebesar $0,032 < 0,05$ yang menunjukkan terdapat perbedaan nilai *budgetary slack* yang cukup signifikan antara responden yang mendapatkan kondisi asimetri informasi rendah, sedang, dan tinggi. Namun demikian dari hasil uji *post hoc* menemukan bahwa perbedaan *budgetary slack* yang signifikan hanya terjadi pada kelompok asimetri informasi rendah dengan

kelompok asimetri informasi tinggi dan pada kelompok asimetri informasi sedang dengan kelompok asimetri informasi tinggi. Sedangkan perbedaan *budgetary slack* antara responden yang berada pada kondisi asimetri informasi rendah dan sedang tidak terjadi perbedaan secara signifikan.

B. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menguji pengaruh variabel *self esteem* dan etika terhadap *budgetary slack* dengan menggunakan insentif yang dibagi dalam 2 jenis skema, yaitu *slack inducing* dan *truth inducing* sebagai faktor untuk memotivasi manajer bawah dalam memanfaatkan kondisi asimetri informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer bawah yang memiliki *self esteem* yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menghindari terciptanya *budgetary slack*. Terbuktinya faktor *self esteem* dalam mempengaruhi tindakan yang dilakukan manajer bawah mengindikasikan bahwa *self esteem* memiliki peran yang cukup besar dalam mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*, sehingga *self esteem* perlu mendapat pengendalian khusus dalam suatu organisasi. Dalam organisasi, antara individu satu dengan individu yang lainnya tidak mungkin memiliki karakteristik kepribadian yang sama. Hal ini berpengaruh pada tingkat *self esteem* yang dimiliki seseorang yang akan berimplikasi pada tindakan serta kinerja dari individu tersebut, oleh

karena itu organisasi diharapkan mampu meningkatkan *self esteem* setiap individu yang ada didalamnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer bawah yang memiliki etika yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menghindari terciptanya *budgetary slack*. Terbuktinya faktor etika dalam mempengaruhi tindakan yang dilakukan manajer bawah mengindikasikan bahwa etika memiliki peran yang cukup besar dalam mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*, sehingga etika perlu mendapat pengendalian khusus dalam suatu organisasi. Dalam organisasi, antara individu satu dengan individu yang lainnya tidak mungkin memiliki karakteristik kepribadian yang sama. Hal ini berpengaruh pada tingkat etika yang dimiliki seseorang yang akan berimplikasi pada tindakan serta kinerja dari individu tersebut, oleh karena itu organisasi diharapkan mampu meningkatkan nilai-nilai etis setiap individu yang ada didalamnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer bawah yang diberikan kompensasi dengan skema *slack inducing* memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* sementara manajer bawah yang diberikan kompensasi dengan skema *truth inducing* memiliki kecenderungan untuk menghindari *budgetary slack*. Terbuktinya faktor skema kompensasi dalam mempengaruhi tindakan yang dilakukan manajer bawah mengindikasikan bahwa skema kompensasi memiliki peran yang cukup besar dalam mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*, sehingga

organisasi perlu melakukan kajian yang mendalam ketika menentukan skema kompensasi yang akan digunakan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa manajer bawah yang mendapatkan kondisi asimetri informasi tinggi cenderung melakukan *budgetary slack* apabila dibandingkan dengan manajer bawah yang mendapatkan kondisi asimetri informasi rendah dan sedang. Terbuktinya faktor asimetri informasi dalam mempengaruhi tindakan yang dilakukan manajer bawah mengindikasikan bahwa asimetri informasi memiliki peran yang cukup besar dalam mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*, sehingga organisasi perlu memperkecil kondisi asimetri informasi yang ada karena tidak mungkin suatu kondisi asimetri informasi itu dapat dihilangkan sepenuhnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan berkaitan dengan pengaruh *self esteem*, etika, skema kompensasi *slack inducing* dan *truth inducing* serta asimetri informasi terhadap *budgetary slack*, yaitu:

1. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan hendaknya dapat menurunkan *budgetary slack* dengan cara memperkecil tingkat asimetri informasi antara manajemen tingkat atas dengan manajemen tingkat bawah. Semua informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan diberikan

secara terbuka kepada seluruh tingkatan manajer yang ada, misalnya dengan membangun sistem informasi akuntansi yang akurat dan handal, serta dapat diakses oleh semua individu yang terdapat dalam entitas tersebut.

- b. Perusahaan hendaknya dapat mempererat jaringan komunikasi diantara lapisan manajemen untuk mengetahui karakteristik kepribadian serta tingkat kepercayaan diri yang dimiliki oleh semua individu dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat mengetahui cara yang dapat dilakukan untuk memotivasi mereka.
- c. Perusahaan hendaknya mempraktikkan budaya etis di perusahaan dengan cara menetapkan suatu peraturan atau kode etik yang mengatur tindakan-tindakan semua lapisan *stakeholder* yang ada di perusahaan.
- d. Perusahaan dapat memberikan insentif berupa kepemilikan saham kepada para manajer agar mereka merasa memiliki perusahaan sehingga turut serta berkontribusi dalam memajukan perusahaan dan mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan individu.
- e. Perusahaan dapat meningkatkan peran aktif manajer senior dalam melaksanakan penganggaran secara partisipatif, meningkatkan pengawasan perencanaan anggaran, melakukan penetapan analisis standar belanja, studi potensi pendapatan, dan transparansi anggaran perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini maka diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan menggunakan sampel manajer bawah sungguhan yang benar-benar terlibat secara langsung dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
- b. Penelitian selanjutnya sebaiknya menyajikan desain kasus eksperimen dengan lebih menarik, tidak hanya berupa angket yang berisi kasus perlakuan (*treatment*). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan akurasi pemberian *treatment* dan hasil penelitian yang diperoleh. Misalnya dengan mengkondisikan partisipan dalam kondisi *treatment* yang seperti sungguhan dalam tempat yang terpisah untuk tiap-tiap kelompok *treatment*.
- c. Penelitian selanjutnya dapat menguji masalah senjangan anggaran dengan menambahkan variabel moderasi seperti ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, *locus of control*, dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I. A. (2013). "The Influence of Horizontal Equity, Self Efficacy, and Ethical Position on the Creation of Budgetary Slack". Disertasi. Virginia Commonwealth University.
- Abdul Halim, dkk. (1990). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. (2005). *Management Control System*. Buku 2. Edisi ke 11. Penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N., & Vijay Govindarajan. (2007). *Management Control System*. USA: McGraw-Hill.
- Arfan, Ikhsan. (2008). *Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Azwar S. (2005). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bateman. (1986). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Third Edition. BPI/IRWIN. Homewood: Illions.
- Belkaoui, A. dan Karpik, P. G. (1989). "Determinants of The Corporate Decision to Disclose Social Information". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 2 No. 1.
- Biantara, Anak. A. A., & Putri Dwija. A. IG.A.M. (2014). "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Etika, dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Bali*.
- Brownell, P. (1982). "Participation In The Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't". *Journal of Accounting Literature*. Vol. 1. Hal 124-153.
- Chow, C., J. Cooper, and W. Waller. (1988). "Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance". *The Accounting Review*. Vol. 63. Hlm.111-122.
- Coopersmith. (1990). *The Antecedents of Self Esteem*. USA: W.H. Freeman and Company.
- Covaleski, M. A., J. H. Evans III., J.L. Luft., dan M. D. Shields. (2003). "Budgeting Research: Three Theoretical Perspective and Criteria for Selective Integration". *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 15: 3-49.

- Darlis, Edfan. (2002). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*. Vol. 5. No. 1.
- Delli, Maria. (2010). "Influence of Fairness Perception and Trust on Budgetary Slack: Studi Experiment on Participation Budgeting Context". *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Didit, Herlianto. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Douglas, P.C., & Wier, Benson. (2000). "Integrating Ethical Dimension into A Modal of Slack Creation". *Journal of Business Ethic*. Vol. 28. Hlm. 267-277
- Dunk, Alan S. (1993). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. The Accounting Review: Milwaukee.
- Efferin S., Darmadji S.H., & Tan, Y. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Elfi Rahmiati. (2013). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Pemerintahan Daerah Kota Padang)". *E-Journal Universitas Negeri Padang*. Hlm. 13.
- Ernie Riswandari. (2004). "Pengaruh Reputasi Etika dan Persepsi Keadilan Terhadap Kesenjangan Anggaran (Budgetary Slack)". *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Etti Ernita Sembiring. (2006). "Pengaruh Asimetri Informasi, Alokasi Sumber Daya, Etika dan Komitmen Organisasi terhadap Budget Slack: Suatu Eksperimen". *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Falikhatun. (2007). "Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah se-Jawa Tengah)". *Symposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. Makassar (26-27 Juli 2007).
- Field, Linda. (2001). *"Self Esteem for Women: A Practical Guide to Love, Intimacy and Success"*. London: Vermilion.
- Gendro, Wiyono. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS & Smart PLS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Gibson, James. L., and Donnelly. (2000). *Organizational Behavior Structure Processes*. Tenth Edition. USA: McGraw-Hill.
- Gudono, M. dan Sami. (2003). "Managers' Adverse Selection In Resource Allocation: A Laboratory Experiment". *Advances in Management Accounting*. Vol. 11. Hlm. 225-249.
- Hansen & Mowen. (2006). *Management Accounting*. Buku 1. Edisi 7. Jakarta: Erlanga.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. (1997). *Management Accounting*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Hogg, A., & Vaughan, G. M. (2002). *Social Psychology*. London: Prentice Hall.
- <https://sites.google.com/site/penganggaranperusahaan/anggaran-produksi/pendekatan-dalam-penyusunan-anggaran-produksi/contoh-anggaran-produksi-pendekatan-stabilitas-produksi>. Diunduh pada tanggal 23 Januari 2016.
- Ikhsan A. & Ishak M. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan. (2008). *Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Imam, Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jogiyanto. (2011). *Pedoman Survey Kuesioner: Pengembangan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: BPFE.
- Kurniawan, Setia Budi. (2003). "Pengaruh Interaksi Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran: Studi Perilaku Manajer Hotel di Malang Raya." *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang*.
- Kreitner, Robert, & Angelo Kinicki. (2003). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. English Edition. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Maiga, A. S. & Jacobs, F. A. (2008). "The Moderating Effect of Manager's Ethical Judgment on The Relationship Between Budget Participation and Budget Slack". *Advance in Accounting*. Vol. 23.
- Masdupi, Erni. (2005). "Analisis Dampak Struktur Kepemilikan pada Kebijakan Hutang dalam Mengontrol Konflik Keagenan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 20. No. 1. Hlm. 56-57.

- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP – STIM YKPN.
- Munandar, M. (1985). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Nafararin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurainun, B., Kurniati, W. A., & Wenny, Sugiarto. (2012). “Pengaruh Budgetary Participation, Information Asymmetry, Budget Emphasis, dan Self Esteem terhadap Budgetary Slack”. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 12 No. 1 (April). Hlm. 557-594.
- Omposungu, K. B., & I. R., Banowo. (2007). “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetri”. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*. Vol. 8. No. 1 (Februari 2007).
- Robbins, Stephen P., & Timothy, A., Judge. (2007). *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Samryn, L. M. (2001). *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Sharma, Shraddha, & Surila, Agarwala. (2013). “Contribution of Self Esteem and Collective Self Esteem in Predicting Depression”. *Psychological Thought*. Hlm. 117-123.
- Siegel, G., & Marconi, H. R. (1989). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co.
- Stede, Wim A.V. (2001). “Measuring Tight Budgetary Control”. *Management Accounting Research*. Vol. 21.
- Stevens, D. E. (2002). “The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack.” *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 14.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: BPFE.
- Toto Sugiharto. (2009). *Analisis Varian*. Modul. Universitas Gunadarma.
- Tri, Siwi Nugrahani. (2005). “Pengaruh Kompensasi dan Asimetri Informasi pada Kesenjangan Anggaran”. *Jurnal Universitas PGRI Yogyakarta*.
- Tri, Siwi Nugrahani. (2004). “Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem Pada Budgetary Slack. Tesis tidak diterbitkan.” PPs – Universitas Gadjah Mada.

- Waller, W. S. (1988). "Slack in Participative Budgeting: The Joint Effect of a Truth Inducing Pay Scheme and Risk Preferences". *Accounting, Organizations and Society* 13". Hlm 87-98
- Welch, Hilton Gordon. (2000). *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wieten, W., & Lloyd M. (2006). *Psychology Applied to Modern Life: Adjustment in the 21th Century*. Eight Edition. Canada: Tomson Wadsworth.

LAMPIRAN

1

PROSEDUR EKSPERIMEN

1. Membagi angket dan kuesioner penelitian kepada partisipan berdasarkan kelompok kasus asimetri informasi dan skema kompensasi.
2. Pengarahan serta penjelasan mengenai tugas dan peran partisipan selama eksperimen.
3. Partisipan mengisi data demografis seperti nama, jenis kelamin, umur, angkatan, mata kuliah yang diambil, dan IPK.
4. Pengisian kuesioner 1 tentang *self esteem*.
5. Melakukan latihan tugas produksi.
6. Melakukan tugas produksi 1 dalam jangka waktu 2 menit.
7. Melakukan tugas produksi 2 dalam jangka waktu 2 menit.
8. Melakukan tugas produksi 3 dalam jangka waktu 2 menit.
9. Partisipan diminta untuk mengisi hasil tugas produksi 1, 2, dan 3 pada angket.
10. *Treatment* pada masing-masing kelompok perlakuan.
11. Partisipan diminta untuk menentukan target dalam menyelesaikan tugas produksi selanjutnya yang akan diajukan.
12. Pengisian *manipulation check*.
13. Pengisian kuesioner 2 tentang etika.

INSTRUMEN PENELITIAN

PENELITIAN EKSPERIMEN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam pengaruh *self esteem*, etika, skema kompensasi dan asimetri informasi terhadap kecenderungan melakukan senjangan anggaran (*budgetary slack*) yang dilakukan manajer bawah. Mengingat anggaran adalah sesuatu hal yang sangat penting (vital) dalam hal keberlangsungan suatu organisasi. Bila Saudara/i memiliki pertanyaan atau masukan perihal penelitian ini, peneliti akan dengan senang hati menjawab pertanyaan dan menerima masukan Saudara/i setelah penelitian ini selesai dilaksanakan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan selama eksperimen antara lain sebagai berikut:

1. Dalam eksperimen ini, peserta diharapkan dapat mengerjakan semua tugas yang diberikan secara independen dan sesuai dengan pendapat saudara.
2. Peserta dimohon bersungguh-sungguh dan teliti dalam memahami dan mengerjakan tugas yang dikerjakan. Kesungguhan Anda akan sangat membantu kelancaran dan keberhasilan eksperimen ini.

Terimakasih atas perhatian dan partisipasi Anda.

Data Demografis

Nama : (wajib diisi)
 NIM :
 Prodi :
 E-mail :
 Umur : ☐ 18 tahun ☐ 20 tahun ☐ 22 tahun
 ☐ 19 tahun ☐ 21 tahun ☐ > 22 tahun

 Angkatan : ☐ 2012 ☐ 2013

 Kelas : ☐ A ☐ B

 Jenis Kelamin : ☐ Perempuan ☐ Laki-Laki

 Mata Kuliah : ☐ Akuntansi Manajemen
 ☐ Penganggaran
 ☐ Sistem Pengendalian Manajemen

 IPK : ☐ < 3,00 ☐ 3,26 – 3,50
 ☐ 3,00 – 3,25 ☐ > 3,51

DAFTAR KUESIONER 1

Kuesioner dibawah ini merupakan kuesioner untuk mengukur *self esteem* (harga diri). Kami mohon Saudara/i memilih salah satu jawaban ini dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang bersangkutan dengan pilihan sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju S = Setuju
TS = Tidak Setuju SS = Sangat Setuju

No.	ITEM	STS	TS	S	SS
1.	Secara keseluruhan saya puas dengan diri saya sendiri.				
2.	Kadang-kadang saya merasa bahwa diri saya tidak baik.				
3.	Saya merasa bahwa saya mempunyai beberapa kualitas yang bagus				
4.	Saya mampu mengerjakan sesuatu seperti apa yang dapat dilakukan orang lain.				
5.	Saya rasa tidak banyak yang dapat saya banggakan dari diri saya.				
6.	Saya sering merasa tidak berguna.				
7.	Saya merasa bahwa saya adalah seorang yang berharga, setidaknya sederajat dengan orang lain.				
8.	Saya berharap saya mempunyai respek yang lebih terhadap diri saya.				
9.	Dalam berbagai hal, saya cenderung merasa sebagai orang yang gagal.				
10.	Saya menanamkan sifat positif terhadap diri saya sendiri.				

TUGAS PRODUKSI PESAWAT TERBANG PT. HAPPY FLIGHTS

Anda adalah manajer bawah bagian produksi PT. HAPPY FLIGHTS, perusahaan yang memproduksi mainan anak-anak berupa pesawat terbang kertas, sedangkan peneliti berperan sebagai atasan Anda. Sebagai manajer bawah bagian produksi, Anda akan terlibat dalam proses penyusunan anggaran produksi perusahaan dan bertugas untuk menentukan target produksi untuk tahun mendatang. Untuk menentukan target produksi, Anda harus mengetahui kemampuan kinerja Anda terlebih dahulu. Oleh karena itu, Anda akan diminta melakukan tugas produksi selama 3 kali untuk mengukur kemampuan kinerja Anda. Setiap tugas produksi diberi waktu selama 2 menit. Hasil tugas produksi 1 dan tugas produksi 2 diasumsikan sebagai hasil pengalaman Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas di masa lalu. Hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai estimasi terbaik Anda dalam memproduksi pesawat terbang untuk tahun mendatang. Setelah Anda melakukan tugas produksi, Anda diminta menentukan target produksi pesawat terbang selama 2 menit mendatang.

TUGAS PRODUKSI 1

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 1** dengan membuat pesawat terbangertas menggunakan **kertas** yang sudah disediakan. Waktu pengerjaan selama **2 menit**. Anda tidak diperkenankan mengerjakan sebelum mendapatkan instruksi dari peneliti. Setelah selesai membuat pesawat terbang kertas, Anda **diminta untuk menuliskan jumlah pesawat terbang** yang berhasil Anda buat.

Selamat mengerjakan.

Tulis jumlah pesawat terbang yang berhasil Anda buat.

Jumlah pesawat terbang selama 2 menit = _____ buah

TUGAS PRODUKSI 2

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 2** dengan membuat pesawat terbangertas menggunakan **kertas** yang sudah disediakan. Waktu pengerjaan selama **2 menit**. Anda tidak diperkenankan mengerjakan sebelum mendapatkan instruksi dari peneliti. Setelah selesai membuat pesawat terbang kertas, Anda **diminta untuk menuliskan jumlah pesawat terbang** yang berhasil Anda buat.

Selamat mengerjakan.

Tulis jumlah pesawat terbang yang berhasil Anda buat.

Jumlah pesawat terbang selama 2 menit = _____ buah

TUGAS PRODUKSI 3

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas** yang sudah disediakan. Waktu pengerjaan selama **2 menit**. Anda tidak diperkenankan mengerjakan sebelum mendapatkan instruksi dari peneliti. Setelah selesai membuat pesawat terbang kertas, Anda **diminta untuk menuliskan jumlah pesawat terbang** yang berhasil Anda buat.

Selamat mengerjakan.

Tulis jumlah pesawat terbang yang berhasil Anda buat.

Jumlah pesawat terbang selama 2 menit = _____ buah

Expected Performance =

KELOMPOK PERLAKUAN 1

(ASIMETRI INFORMASI RENDAH DENGAN SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*)

Anda sebagai manajer bawah PT HAPPY FLIGHTS **DIMINTA ATASAN ANDA** untuk **MENYERAHKAN SEMUA LAPORAN HASIL TUGAS PRODUKSI 1, TUGAS PRODUKSI 2, DAN TUGAS PRODUKSI 3** yang telah Anda lakukan. Hal tersebut membuat ATASAN ANDA **DAPAT MENGETAHUI KEMAMPUAN KINERJA ANDA** dalam menyelesaikan TUGAS PRODUKSI 1, 2, dan 3. ATASAN ANDA AKAN TAHU BERAPA JUMLAH PESAWAT TERBANG YANG DAPAT ANDA HASILKAN SESUNGGUHNYA berdasarkan dari hasil laporan yang Anda berikan kepada atasan Anda. Jika atasan meminta Anda untuk menentukan target produksi selanjutnya, ATASAN ANDA **AKAN DAPAT MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika Anda menentukan target produksi di bawah kemampuan kinerja terbaik Anda. Hal tersebut membuat Anda **TIDAK MEMILIKI KESEMPATAN** untuk merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda.

Untuk memotivasi Anda, atasan Anda akan memberikan **INSENTIF** agar Anda dapat melampaui target yang Anda tentukan. Atasan Anda akan memberikan insentif dengan skema berikut:

Total insentif yang diperoleh $= 10.000 + [500 \times (\text{Jumlah produksi yang sesungguhnya} - \text{Target produksi})]$

Keterangan:

10.000 = Gaji pokok yang diterima manajer bawah

500 = Bonus tiap unit

***Dalam hal ini hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai jumlah produksi yang sesungguhnya.**

***Besarnya bonus tiap unit tergantung pada selisih antara Jumlah Produksi yang Sesungguhnya dengan Target Produksi dikali 500.**

Jika Anda **tidak berhasil** mencapai target produksi, Anda **hanya mendapatkan gaji pokok** sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda **berhasil melampaui** target produksi maka Anda akan memperoleh insentif sebesar **gaji tetap Anda ditambah dengan selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit**. Insentif yang Anda terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas yang dihasilkan dengan target produksi semakin besar.

Sebagai contoh, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah dan ternyata Anda **berhasil menghasilkan 9 buah pesawat terbang kertas** pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 + [500 \times (9 - 7)] = 11.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 11.000

Berdasarkan uraian di atas, Anda diminta untuk menentukan target produksi dalam menyelesaikan pesawat terbang kertas selama 2 menit. Penentuan target harap memperhatikan:

1. **Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi**
2. **Skema insentif yang ingin diperoleh**
3. **Kondisi asimetri informasi**

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = _____ buah

MANIPULATION CHECK

Setelah Anda menentukan target produksi, Anda diminta mengisi jawaban dengan memberikan tanda (√) pada kolom Benar atau Salah. Pernyataan-pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kasus yang telah Anda baca.

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif jika Anda berhasil melampaui target produksi Anda.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 + [500 \times (7-6)] = 10.500$.		
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan semakin besar.		
6.	Selama eksperimen, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Selama eksperimen, atasan dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya tidak memiliki kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		

KELOMPOK PERLAKUAN 2

(ASIMETRI INFORMASI SEDANG DENGAN SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*)

Anda sebagai manajer bawah PT HAPPY FLIGHTS hanya diminta untuk **MENYERAHKAN LAPORAN HASIL TUGAS PRODUKSI 1** yang telah Anda lakukan. Hal tersebut membuat **ATASAN ANDA KURANG MENGETAHUI KEMAMPUAN KINERJA ANDA karena hasil produksi 2 dan 3 tidak Anda serahkan**. Atasan Anda hanya **DAPAT MEMPERKIRAKAN KEMAMPUAN KINERJA ANDA MELALUI LAPORAN HASIL PRODUKSI 1** yang Anda berikan. **PERKIRAAN ATASAN ANDA TERHADAP KEMAMPUAN KINERJA ANDA DAPAT MELESET** karena Atasan Anda tidak menerima laporan hasil produksi 2 dan 3. Ketika atasan Anda meminta Anda untuk menentukan target produksi selanjutnya, ada **DUA KEMUNGKINAN** yang akan terjadi. **Pertama, ATASAN ANDA AKAN TAHU JIKA ANDA MENETAPKAN TARGET ANGGARAN DIBAWAH KEMAMPUAN KINERJA PRODUKSI ANDA** dan kemungkinan kedua **ATASAN ANDA TIDAK TAHU** karena hanya mendapat laporan Tugas Produksi 1. Dengan begitu, Anda **MEMILIKI KESEMPATAN KECIL** untuk bisa **merendahkan target produksi** Anda di bawah kemampuan kinerja Anda.

Untuk memotivasi Anda, atasan Anda akan memberikan **INSENTIF** agar Anda dapat melampaui target yang Anda tentukan. Atasan Anda akan memberikan insentif dengan skema berikut:

Total insentif yang diperoleh = $10.000 + [500 \times (\text{Jumlah produksi yang sesungguhnya} - \text{Target produksi})]$

Keterangan:

10.000 = Gaji pokok yang diterima manajer bawah

500 = Bonus tiap unit

***Dalam hal ini hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai jumlah produksi yang sesungguhnya.**

***Besarnya bonus tiap unit tergantung pada selisih antara Jumlah Produksi yang Sesungguhnya dengan Target Produksi dikali 500.**

Jika Anda **tidak berhasil** mencapai target produksi, Anda **hanya mendapatkan gaji pokok** sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda **berhasil melampaui** target produksi maka Anda akan memperoleh insentif sebesar **gaji tetap Anda ditambah dengan selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit**. Insentif yang Anda terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas yang dihasilkan dengan target produksi semakin besar.

Sebagai contoh, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak **7 buah** dan ternyata Anda **berhasil menghasilkan 9 buah pesawat terbang kertas** pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 + [500 \times (9 - 7)] = 11.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 11.000

Berdasarkan uraian di atas, Anda diminta untuk menentukan target produksi dalam menyelesaikan pesawat terbang kertas selama 2 menit. Penentuan target harap memperhatikan:

1. **Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi**
2. **Skema insentif yang ingin diperoleh**
3. **Kondisi asimetri informasi**

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = _____ buah

MANIPULATION CHECK

Setelah Anda menentukan target produksi, Anda diminta mengisi jawaban dengan memberikan tanda (√) pada kolom Benar atau Salah. Pernyataan-pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kasus yang telah Anda baca.

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif jika Anda berhasil melampaui target produksi Anda.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 + [500 \times (7-6)] = 10.500$.		
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi 1 kepada atasan Anda.		
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan semakin besar.		
6.	Selama eksperimen, ada kemungkinan atasan saya bisa tahu dan bisa juga tidak tahu jika saya menetapkan target produksi di bawah kemampuan kinerja.		
7.	Selama eksperimen, atasan kurang mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya kurang mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki sedikit kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		

KELOMPOK PERLAKUAN 3

(ASIMETRI INFORMASI TINGGI DENGAN SKEMA KOMPENSASI *SLACK INDUCING*)

Anda sebagai manajer bawah PT HAPPY FLIGHTS **TIDAK DIMINTA ATASAN ANDA** untuk **MENYERAHKAN LAPORAN HASIL TUGAS PRODUKSI 1, TUGAS PRODUKSI 2, DAN TUGAS PRODUKSI 3** yang telah Anda lakukan. Hal tersebut membuat ATASAN ANDA **TIDAK MENGETAHUI KEMAMPUAN KINERJA ANDA. ATASAN ANDA TIDAK BISA MEMPERKIRAKAN BERAPA JUMLAH PESAWAT TERBANG YANG DAPAT ANDA HASILKAN SESUNGGUHNYA.** Ketika atasan meminta Anda untuk menentukan target tugas produksi selanjutnya, ATASAN ANDA **TIDAK DAPAT MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika Anda ingin merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda. Hal tersebut membuat Anda **MEMILIKI KESEMPATAN BESAR** untuk **merendahkan target produksi** Anda di bawah kemampuan kinerja Anda.

Untuk memotivasi Anda, atasan Anda akan memberikan **INSENTIF** agar Anda dapat melampaui target yang Anda tentukan. Atasan Anda akan memberikan insentif dengan skema berikut:

Total insentif yang diperoleh **= 10.000 + [500 x (Jumlah produksi yang sesungguhnya – Target produksi)]**

Keterangan:

10.000 = Gaji pokok yang diterima manajer bawah

500 = Bonus tiap unit

***Dalam hal ini hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai jumlah produksi yang sesungguhnya.**

***Besarnya bonus tiap unit tergantung pada selisih antara Jumlah Produksi yang Sesungguhnya dengan Target Produksi dikali 500.**

Jika Anda **tidak berhasil** mencapai target produksi, Anda **hanya mendapatkan gaji pokok** sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda **berhasil melampaui** target produksi maka Anda akan memperoleh insentif sebesar **gaji tetap Anda ditambah dengan selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit**. Insentif yang Anda terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas yang dihasilkan dengan target produksi semakin besar.

Sebagai contoh, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah dan ternyata Anda **berhasil menghasilkan 9 buah pesawat terbang kertas** pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 + [500 \times (9 - 7)] = 11.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 11.000

Berdasarkan uraian di atas, Anda diminta untuk menentukan target produksi dalam menyelesaikan pesawat terbang kertas selama 2 menit. Penentuan target harap memperhatikan:

1. **Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi**
2. **Skema insentif yang ingin diperoleh**
3. **Kondisi asimetri informasi**

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = _____ buah

MANIPULATION CHECK

Setelah Anda menentukan target produksi, Anda diminta mengisi jawaban dengan memberikan tanda (√) pada kolom Benar atau Salah. Pernyataan-pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kasus yang telah Anda baca.

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif jika Anda berhasil melampaui target produksi Anda.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 + [500 \times (7-6)] = 10.500$.		
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi kepada atasan Anda.		
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan semakin besar.		
6.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya tidak mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		

KELOMPOK PERLAKUAN 4

(ASIMETRI INFORMASI RENDAH DENGAN SKEMA KOMPENSASI *TRUTH INDUCING*)

Anda sebagai manajer bawah PT HAPPY FLIGHTS **DIMINTA ATASAN ANDA** untuk **MENYERAHKAN SEMUA LAPORAN HASIL TUGAS PRODUKSI 1, TUGAS PRODUKSI 2, DAN TUGAS PRODUKSI 3** yang telah Anda lakukan. Hal tersebut membuat ATASAN ANDA **DAPAT MENGETAHUI KEMAMPUAN KINERJA ANDA** dalam menyelesaikan TUGAS PRODUKSI 1, 2, dan 3. ATASAN ANDA AKAN TAHU BERAPA JUMLAH PESAWAT TERBANG YANG DAPAT ANDA HASILKAN SESUNGGUHNYA berdasarkan dari hasil laporan yang Anda berikan kepada atasan Anda. **Jika atasan meminta Anda untuk menentukan target produksi selanjutnya, ATASAN ANDA AKAN DAPAT MENGEVALUASI SECARA AKURAT jika Anda menentukan target produksi di bawah kemampuan kinerja terbaik Anda.** Hal tersebut membuat Anda **TIDAK MEMILIKI KESEMPATAN** untuk merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda.

Untuk memotivasi Anda, atasan Anda akan memberikan **INSENTIF** agar target produksi yang Anda usulkan sesuai dengan kemampuan produksi Anda yang sesungguhnya. Atasan Anda akan memberikan insentif dengan skema berikut:

Total insentif yang diperoleh:

- ✓ **Jika Jumlah Produksi yang Sesungguhnya SAMA DENGAN Target Produksi yang Diusulkan, Total Insentif = 10.000 + (500 x Jumlah produksi yang sesungguhnya)**

Keterangan:

10.000 = Gaji pokok yang diterima manajer bawah

500 = Bonus tiap unit

***Dalam hal ini hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai jumlah produksi yang sesungguhnya.**

***Bonus akan diberikan hanya jika target produksi sama dengan jumlah produksi sesungguhnya.**

Jika ternyata **Jumlah Produksi yang Sesungguhnya LEBIH BESAR atau LEBIH KECIL** dari Target Produksi yang Anda Usulkan, maka Anda akan **DIKENAKAN DENDA** sebesar selisih antara perbedaan **Jumlah Produksi yang Sesungguhnya dengan Target Produksi yang Anda Usulkan** sehingga denda tersebut akan **MENGURANGI GAJI POKOK** Anda sebagai manajer bawah.

Skema pembayaran insentif dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

ANGGARAN PRODUKSI (B)	AKTUAL PRODUKSI (A)					
	3	4	5	6	7	8
3	11.500	9.500	9.000	8.500	8.000	7.500
4	9.500	12.000	9.500	9.000	8.500	8.000
5	9.000	9.500	12.500	9.500	9.000	8.500
6	8.500	9.000	9.500	13.000	9.500	9.000
7	8.000	8.500	9.000	9.500	13.500	9.500
8	7.500	8.000	8.500	9.000	9.500	14.000

Sebagai contoh, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 8 buah dan ternyata Anda berhasil menghasilkan 8 buah pesawat terbang kertas juga pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 + (500 \times 8) = 14.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 14.000 (Lebih besar dari sekadar Gaji Pokok)

Pada contoh lain, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 8 buah tapi ternyata Anda hanya berhasil

menghasilkan 6 buah pesawat terbang kertas pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 - [(500 \times (8-6))] = 9.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 9.000 (Mengurangi Gaji Pokok Anda)

Berdasarkan uraian di atas, Anda diminta untuk menentukan target produksi dalam menyelesaikan pesawat terbang kertas selama 2 menit. Penentuan target harap memperhatikan:

- 1. Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi**
- 2. Skema insentif yang ingin diperoleh**
- 3. Kondisi asimetri informasi**

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = _____ buah

MANIPULATION CHECK

Setelah Anda menentukan target produksi, Anda diminta mengisi jawaban dengan memberikan tanda (√) pada kolom Benar atau Salah. Pernyataan-pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kasus yang telah Anda baca.

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif hanya jika target Produksi yang Anda usulkan sama dengan jumlah produksi yang sesungguhnya.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 - [500 \times (7-6)] = 9.500$.		
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika target yang saya usulkan semakin besar dan itu dapat terealisasi dengan tepat.		
6.	Selama eksperimen, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Selama eksperimen, atasan dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya tidak memiliki kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		

KELOMPOK PERLAKUAN 5

(ASIMETRI INFORMASI SEDANG DENGAN SKEMA KOMPENSASI *TRUTH INDUCING*)

Anda sebagai manajer bawah PT HAPPY FLIGHTS hanya diminta untuk **MENYERAHKAN LAPORAN HASIL TUGAS PRODUKSI 1** yang telah Anda lakukan. Hal tersebut membuat **ATASAN ANDA KURANG MENGETAHUI KEMAMPUAN KINERJA ANDA karena hasil produksi 2 dan 3 tidak Anda serahkan**. Atasan Anda hanya **DAPAT MEMPERKIRAKAN KEMAMPUAN KINERJA ANDA MELALUI LAPORAN HASIL PRODUKSI 1** yang Anda berikan. **PERKIRAAN ATASAN ANDA TERHADAP KEMAMPUAN KINERJA ANDA DAPAT MELESET** karena Atasan Anda tidak menerima laporan hasil produksi 2 dan 3. Ketika atasan Anda meminta Anda untuk menentukan target produksi selanjutnya, ada **DUA KEMUNGKINAN** yang akan terjadi. **Pertama, ATASAN ANDA AKAN TAHU JIKA ANDA MENETAPKAN TARGET ANGGARAN DIBAWAH KEMAMPUAN KINERJA PRODUKSI ANDA** dan kemungkinan kedua **ATASAN ANDA TIDAK TAHU** karena hanya mendapat laporan Tugas Produksi 1. Dengan begitu, Anda **MEMILIKI KESEMPATAN KECIL** untuk bisa **merendahkan target produksi** Anda di bawah kemampuan kinerja Anda.

Untuk memotivasi Anda, atasan Anda akan memberikan **INSENTIF** agar target produksi yang Anda usulkan sesuai dengan kemampuan produksi Anda yang sesungguhnya. Atasan Anda akan memberikan insentif dengan skema berikut:

Total insentif yang diperoleh:

- ✓ **Jika Jumlah Produksi yang Sesungguhnya SAMA DENGAN Target Produksi yang Diusulkan, Total Insentif = 10.000 + (500 x Jumlah produksi yang sesungguhnya)**

Keterangan:

10.000 = Gaji pokok yang diterima manajer bawah

500 = Bonus tiap unit

***Dalam hal ini hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai jumlah produksi yang sesungguhnya.**

***Bonus akan diberikan hanya jika target produksi sama dengan jumlah produksi sesungguhnya.**

Jika ternyata **Jumlah Produksi yang Sesungguhnya LEBIH BESAR atau LEBIH KECIL** dari Target Produksi yang Anda Usulkan, maka Anda akan **DIKENAKAN DENDA** sebesar selisih antara perbedaan Jumlah Produksi yang Sesungguhnya dengan Target Produksi yang Anda Usulkan sehingga denda tersebut akan **MENGURANGI GAJI POKOK** Anda sebagai manajer bawah.

Skema pembayaran insentif dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

ANGGARAN PRODUKSI (B)	AKTUAL PRODUKSI (A)					
	3	4	5	6	7	8
3	11.500	9.500	9.000	8.500	8.000	7.500
4	9.500	12.000	9.500	9.000	8.500	8.000
5	9.000	9.500	12.500	9.500	9.000	8.500
6	8.500	9.000	9.500	13.000	9.500	9.000
7	8.000	8.500	9.000	9.500	13.500	9.500
8	7.500	8.000	8.500	9.000	9.500	14.000

Sebagai contoh, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak **8 buah** dan ternyata Anda **berhasil menghasilkan 8 buah pesawat terbang kertas juga** pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 + (500 \times 8) = 14.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 14.000 (Lebih besar dari sekadar Gaji Pokok)

Pada contoh lain, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 8 buah tapi ternyata Anda hanya berhasil menghasilkan 6 buah pesawat terbang kertas pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan insentif sebagai berikut:

$$10.000 - [(500 \times (8-6))] = 9.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 9.000 (Mengurangi Gaji Pokok Anda)

Berdasarkan uraian di atas, Anda diminta untuk menentukan target produksi dalam menyelesaikan pesawat terbang kertas selama 2 menit. Penentuan target harap memperhatikan:

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi
2. Skema insentif yang ingin diperoleh
3. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = _____ buah

MANIPULATION CHECK

Setelah Anda menentukan target produksi, Anda diminta mengisi jawaban dengan memberikan tanda (✓) pada kolom Benar atau Salah. Pernyataan-pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kasus yang telah Anda baca.

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif hanya jika target produksi yang Anda usulkan sama dengan jumlah produksi yang sesungguhnya.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 - [500 \times (7-6)] = 9.500$.		
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi 1 kepada atasan Anda.		
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika target yang saya usulkan semakin besar dan itu terealisasi dengan tepat.		
6.	Selama eksperimen, ada kemungkinan atasan saya bisa tahu dan bisa juga tidak tahu jika saya menetapkan target produksi di bawah kemampuan kinerja.		
7.	Selama eksperimen, atasan kurang mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya kurang mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki sedikit kesempatan untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		

KELOMPOK PERLAKUAN 6

(ASIMETRI INFORMASI TINGGI DENGAN SKEMA KOMPENSASI *TRUTH INDUCING*)

Anda sebagai manajer bawah PT HAPPY FLIGHTS **TIDAK DIMINTA ATASAN ANDA** untuk **MENYERAHKAN LAPORAN HASIL TUGAS PRODUKSI 1, TUGAS PRODUKSI 2, DAN TUGAS PRODUKSI 3** yang telah Anda lakukan. Hal tersebut membuat ATASAN ANDA **TIDAK MENGETAHUI KEMAMPUAN KINERJA ANDA. ATASAN ANDA TIDAK BISA MEMPERKIRAKAN BERAPA JUMLAH PESAWAT TERBANG YANG DAPAT ANDA HASILKAN SESUNGGUHNYA.** Ketika atasan meminta Anda untuk menentukan target tugas produksi selanjutnya, ATASAN ANDA **TIDAK DAPAT MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika Anda ingin merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda. Hal tersebut membuat Anda **MEMILIKI KESEMPATAN BESAR untuk merendahkan target produksi** Anda di bawah kemampuan kinerja Anda.

Untuk memotivasi Anda, atasan Anda akan memberikan **INSENTIF** agar target produksi yang Anda usulkan sesuai dengan kemampuan produksi Anda yang sesungguhnya. Atasan Anda akan memberikan insentif dengan skema berikut:

Total insentif yang diperoleh:

- ✓ **Jika Jumlah Produksi yang Sesungguhnya SAMA DENGAN Target Produksi yang Diusulkan, Total Insentif = 10.000 + (500 x Jumlah produksi yang sesungguhnya)**

Keterangan:

10.000 = Gaji pokok yang diterima manajer bawah

500 = Bonus tiap unit

***Dalam hal ini hasil tugas produksi 3 diasumsikan sebagai jumlah produksi yang sesungguhnya.**

***Bonus akan diberikan hanya jika target produksi sama dengan jumlah produksi sesungguhnya.**

Jika ternyata **Jumlah Produksi yang Sesungguhnya LEBIH BESAR atau LEBIH KECIL** dari **Target Produksi yang Anda Usulkan**, maka Anda akan **DIKENAKAN DENDA** sebesar selisih antara perbedaan **Jumlah Produksi yang Sesungguhnya dengan Target Produksi yang Anda Usulkan** sehingga denda tersebut akan **MENGURANGI GAJI POKOK** Anda sebagai manajer bawah.

Skema pembayaran insentif dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

ANGGARAN PRODUKSI (B)	AKTUAL PRODUKSI (A)					
	3	4	5	6	7	8
3	11.500	9.500	9.000	8.500	8.000	7.500
4	9.500	12.000	9.500	9.000	8.500	8.000
5	9.000	9.500	12.500	9.500	9.000	8.500
6	8.500	9.000	9.500	13.000	9.500	9.000
7	8.000	8.500	9.000	9.500	13.500	9.500
8	7.500	8.000	8.500	9.000	9.500	14.000

Sebagai contoh, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 8 buah dan ternyata Anda berhasil menghasilkan 8 buah pesawat terbang kertas juga pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan insentif sebagai berikut:

$$10.000 + (500 \times 8) = 14.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 14.000 (Lebih besar dari sekadar Gaji Pokok)

Pada contoh lain, jika target Anda dalam memproduksi pesawat terbang kertas sebanyak 8 buah tapi ternyata Anda hanya berhasil

menghasilkan 6 buah pesawat terbang kertas pada tugas produksi 3, maka Anda akan mendapatkan **insentif** sebagai berikut:

$$10.000 - [(500 \times (8-6))] = 9.000$$

Jadi, Anda akan memperoleh insentif sebesar 9.000 (Mengurangi Gaji Pokok Anda)

Berdasarkan uraian di atas, Anda diminta untuk menentukan target produksi dalam menyelesaikan pesawat terbang kertas selama 2 menit. Penentuan target harap memperhatikan:

- 1. Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi**
- 2. Skema insentif yang ingin diperoleh**
- 3. Kondisi asimetri informasi**

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = _____ buah

MANIPULATION CHECK

Setelah Anda menentukan target produksi, Anda diminta mengisi jawaban dengan memberikan tanda (✓) pada kolom Benar atau Salah. Pernyataan-pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kasus yang telah Anda baca.

No.	Pernyataan	Benar	Salah
1.	Berdasarkan kasus yang telah Anda baca, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan insentif hanya jika target produksi yang Anda usulkan sama dengan jumlah produksi yang sesungguhnya.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka insentif yang Anda dapatkan adalah $10.000 - [500 \times (7-6)] = 9.500$.		
4.	Berdasarkan kasus yang Anda baca, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil produksi kepada atasan Anda.		
5.	Insentif yang akan saya terima akan semakin besar jika target yang saya usulkan semakin besar dan itu terealisasi dengan tepat.		
6.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Selama eksperimen, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya tidak mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		

DAFTAR KUESIONER 2

Kuesioner dibawah ini merupakan kuesioner untuk mengukur etika. Kami mohon Saudara/i memilih salah satu jawaban ini dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang bersangkutan dengan pilihan sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

No.	ITEM	STS	TS	S	SS
1.	Saya akan selalu berperilaku sesuai dengan etika.				
2.	Saya sangat menjunjung tinggi etika yang ada.				
3.	Dalam membuat suatu keputusan saya akan selalu berusaha sejujur dan seadil mungkin dari hasil penilaian yang ada.				
4.	Saya merasa bahwa perbuatan dan keputusan yang saya lakukan memiliki tanggungjawab kepada masyarakat.				
5.	Merupakan kewajiban bagi saya untuk berbuat sesuatu yang benar, tanpa memperhatikan konsekuensi pribadi.				
6.	Dalam menyusun suatu anggaran saya akan menggunakan prosedur dan etika yang ada.				
7.	Apabila saya dalam menetapkan anggaran tidak sesuai dengan potensi produksi yang sesungguhnya, hal tersebut merupakan perbuatan tidak etis.				

LAMPIRAN

2

Tabel 1. Deskriptif Data Subyek Instrumen Kasus

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah Yang Sudah Lulus			Produksi			EP	Target	Slack	Insentif*	Kasus	
								I	II	III					AI	SK
1	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	7	7	5,5	7	0	10000	Low	SI
2	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	4	5	4	4	0,25	10500	Low	SI
3	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	6	7	5	6	0,2	10500	Low	SI
4	21	L	2013	<3,00	Akmen	Penganggaran	SPM	4	5	5	4,5	5	0	10000	Low	SI
5	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	5	6	6	5,5	6	0	10000	Low	SI
6	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	5	8	9	6,5	7	0,307692308	11000	High	SI
7	22	L	2013	3,26-3,50	Akmen		SPM	3	4	5	3,5	4	0,285714286	10500	High	SI
8	20	L	2013	<3,00	Akmen	Penganggaran	SPM	3	7	8	5	7	0,2	10500	Middle	SI
9	22	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	5	8	4,5	8	0	10000	Middle	SI
10	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	7	8	11	7,5	11	0	10000	Middle	SI
11	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	7	7	8	7	7	0,142857143	10500	High	SI
12	20	L	2013	3,26-3,50		Penganggaran	SPM	6	7	8	6,5	8	0	10000	High	SI
13	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	8	8	10	8	8	0,25	11000	High	SI
14	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	6	8	5	7	0,2	10500	High	SI
15	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	7	9	9	8	10	-0,125	9500	Low	TI
16	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	10	11	11	10,5	10	0,095238095	9500	Low	TI
17	21	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran	SPM	4	10	11	7	11	0	15500	Low	TI
18	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	9	11	6,5	10	0,153846154	9500	Middle	TI
19	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	6	6	5	7	-0,2	9500	Low	TI
20	21	L	2013	3,00-3,25			SPM	4	6	8	5	8	0	14000	Middle	TI
21	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	4	7	4	4	0,75	8500	High	TI

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah Yang Sudah Lulus			Produksi			EP	Target	Slack	Insentif*	Kasus	
								I	II	III					AI	SK
22	20	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran	SPM	9	9	9	9	9	0	14500	High	TI
23	20	P	2013	<3,00		Penganggaran		5	5	7	5	7	0	13500	High	TI
24	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	5	7	5	5	0,4	11000	Low	SI
25	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	5	9	5	5	0,8	12000	Low	SI
26	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	5	8	5	6	0,4	11000	Low	SI
27	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	7	7	5,5	6	0,181818182	10500	Low	SI
28	22	P	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		3	6	8	4,5	6	0,444444444	11000	Middle	SI
29	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	8	12	6	9	0,5	11500	High	SI
30	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	7	11	5,5	8	0,545454545	11500	High	SI
31	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	6	5	5	0,2	10500	Middle	SI
32	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	4	6	3,5	4	0,571428571	11000	Middle	SI
33	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	7	5	5	0,4	11000	Middle	SI
34	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	9	5	5	0,8	12000	Middle	SI
35	22	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		8	8	9	8	8	0,125	10500	High	SI
36	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	7	11	6	8	0,5	11500	High	SI
37	21	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		5	6	6	5,5	5	0,181818182	10500	Middle	SI
38	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	8	11	6,5	7	0,615384615	12000	High	SI
39	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	8	10	6,5	7	0,461538462	11500	High	SI
40	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		12	14	18	13	13	0,384615385	7500	Low	TI
41	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	8	13	6,5	13	0	16500	Low	TI
42	20	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		6	12	12	9	12	0	16000	Low	TI
43	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		6	18	18	12	12	0,5	7000	Low	TI

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah Yang Sudah Lulus			Produksi			EP	Target	Slack	Insentif*	Kasus	
								I	II	III					AI	SK
44	22	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		12	9	10	10,5	10	0	10000	Low	TI
45	19	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		7	8	9	7,5	8	0,133333333	9500	Low	TI
46	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	8	5	8	0	14000	Low	TI
47	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	6	8	4,5	6	0,444444444	9000	Middle	TI
48	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	7	8	5	8	0	14000	Middle	TI
49	21	P	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		4	6	7	5	6	0,2	9500	Middle	TI
50	21	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		4	6	8	5	7	0,2	9500	Middle	TI
51	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	8	9	6,5	8	0,153846154	9500	Middle	TI
52	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	4,5	6	0	13000	Middle	TI
53	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	7	4,5	7	0	13500	Middle	TI
54	21	P	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		6	7	8	6,5	7	0,153846154	9500	Middle	TI
55	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	6	10	5,5	10	0	15000	Middle	TI
56	20	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		8	10	10	9	10	0	15000	Middle	TI
57	21	L	2013	<3,00	Akmen	Penganggaran		7	12	16	9,5	16	0	18000	Middle	TI
58	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	7	14	5,5	12	0,363636364	9000	High	TI
59	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	6	9	5,5	9	0	14500	Middle	TI
60	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	10	14	7,5	14	0	17000	Middle	TI
61	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	6	10	5	6	0,8	12000	Low	SI
62	21	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	5	6	4,5	5	0,222222222	10500	Low	SI
63	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	5	5	6	5	5	0,2	10500	Low	SI
64	20	L	2013	<3,00	Akmen	Penganggaran	SPM	5	5	6	5	5	0,2	10500	Low	SI
65	20	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran	SPM	4	4	4	4	4	0	10000	Low	SI

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah Yang Sudah Lulus			Produksi			EP	Target	Slack	Insentif*	Kasus	
								I	II	II					AI	SK
66	20	L	2013	<3,00	Akmen	Penganggaran	SPM	4	5	6	4,5	5	0,222222222	10500	Low	SI
67	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	4	4	4	4	0	10000	Middle	SI
68	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	5	9	10	7	6	0,571428571	12000	High	SI
69	21	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	6	6	7	6	6	0,166666667	10500	Middle	SI
70	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	5	10	12	7,5	12	0	10000	Middle	SI
71	21	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran	SPM	2	5	6	3,5	6	0	10000	Middle	SI
72	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	6	6	10	6	6	0,666666667	12000	High	SI
73	21	P	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran	SPM	6	7	8	6,5	7	0,153846154	10500	High	SI
74	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	2	3	5	2,5	5	0	10000	High	SI
75	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	9	12	14	10,5	12	0,19047619	11000	High	SI
76	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	6	8	11	7	7	0,571428571	8000	High	TI
77	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	5	7	4,5	7	0	13500	Low	TI
78	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	7	8	11	7,5	10	0,133333333	9500	Low	TI
79	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	6	8	11	7	10	0,142857143	9500	Low	TI
80	19	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	3	5	6	4	6	0	13000	Low	TI
81	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	7	9	14	8	13	0,125	9500	Low	TI
82	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	6	9	10	7,5	9	0,133333333	9500	Middle	TI
83	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	5	6	7	5,5	5	0,363636364	9000	Middle	TI
84	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	5	7	4,5	5	0,444444444	9000	High	TI
85	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	4	6	7	5	4	0,6	8500	High	TI
86	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	5	4	5	4,5	5	0	12500	Middle	TI
87	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	6	10	15	8	12	0,375	8500	Middle	TI

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah Yang Sudah Lulus			Produksi			EP	Target	Slack	Insentif*	Kasus	
								I	II	III					AI	SK
88	20	L	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran	SPM	5	8	13	6,5	13	0	16500	High	TI
89	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	3	9	11	6	11	0	15500	High	TI
90	19	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	5	10	9	7,5	9	0	14500	High	TI
91	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	6	5	7	5,5	6	0,181818182	9500	High	TI
92	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	7	9	12	8	12	0	16000	High	TI
93	20	L	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran	SPM	2	1	2	1,5	2	0	11000	High	TI
94	19	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	4	5	3,5	5	0	10000	Low	SI
95	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		6	7	9	6,5	7	0,307692308	11000	Low	SI
96	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	7	8	6	7	0,166666667	10500	Low	SI
97	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		7	8	9	7,5	9	0	10000	Low	SI
98	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	6	7	5,5	6	0,181818182	10500	Low	SI
99	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	4,5	4	0,444444444	11000	Middle	SI
100	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	4	6	4,5	5	0,222222222	10500	Middle	SI
101	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	4	7	4	7	0	10000	Middle	SI
102	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	7	9	6	8	0,166666667	10500	Middle	SI
103	21	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	7	5	7	0	10000	Middle	SI
104	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		6	8	9	7	8	0,142857143	10500	High	SI
105	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	6	5	6	0	10000	High	SI
106	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	4,5	5	0,222222222	10500	High	SI
107	20	P	2013	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		5	6	7	5,5	4	0,545454545	11500	High	SI
108	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	5	6	4,5	4	0,444444444	11000	High	SI
109	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	5	5	4,5	4	0,222222222	12000	Low	TI

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah Yang Sudah Lulus			Produksi			EP	Target	Slack	Insentif*	Kasus	
								I	II	III					AI	SK
110	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	8	5	7	0,2	13500	Low	TI
111	19	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	4	4	4	4	0	12000	Low	TI
112	21	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	8	10	6,5	9	0,153846154	14500	Low	TI
113	21	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	6	5	5	0,2	9500	Low	TI
114	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	5	8	5	8	0	14000	Low	TI
115	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	8	11	6	8	0,5	8500	Middle	TI
116	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	6	5	5	0,2	9500	Middle	TI
117	20	P	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	5	6	4,5	5	0,222222222	12500	Low	TI
118	20	L	2013	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		9	10	10	9,5	10	0	15000	Low	TI
119	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	8	5	7	0,2	13500	Low	TI
120	21	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	8	10	6,5	8	0,307692308	9000	High	TI
121	20	P	2013	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	6	6	5,5	6	0	13000	High	TI

*Perhitungan besarnya insentif berbeda antara kasus perlakuan skema kompensasi *Slack Inducing* dengan *Truth Inducing*

Tabel 2. Deskriptif Data Instrumen Kuesioner *Self Esteem*

Subjek	Butir <i>Self Esteem</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27
2	4	3	3	3	1	1	3	3	1	4	26
3	3	3	3	3	2	1	4	4	2	4	29
4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	24
5	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
6	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	26
7	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
8	3	2	4	3	3	2	3	4	2	3	29
9	3	2	3	3	2	1	3	3	2	3	25
10	3	3	3	3	2	2	4	3	2	4	29
11	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	27
12	2	4	3	3	2	2	2	4	2	4	28
13	4	3	4	3	2	1	3	3	1	4	28
14	4	2	4	4	1	1	2	4	1	4	27
15	3	3	3	3	1	1	3	3	2	4	26
16	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	26
17	3	3	4	4	2	2	3	4	2	4	31
18	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	25
19	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	25
20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
21	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	27
22	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26

Subjek	Butir <i>Self Esteem</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	27
24	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
25	3	3	3	3	2	1	4	4	1	4	28
26	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	29
27	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27
28	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28
29	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
30	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	27
31	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	29
32	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	25
33	4	2	3	3	2	2	3	3	1	3	26
34	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	28
35	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	26
36	4	3	3	3	2	2	4	3	2	4	30
37	4	2	3	3	4	2	3	4	1	4	30
38	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	27
39	3	3	3	4	1	1	3	3	2	3	26
40	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	29
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
42	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	32
43	3	3	4	4	1	1	4	4	1	4	29
44	3	3	4	3	1	1	3	3	1	3	25
45	4	3	4	3	1	1	3	3	1	4	27

Subjek	Butir <i>Self Esteem</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
46	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	28
47	3	4	3	2	2	1	2	2	1	4	24
48	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
49	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
51	3	3	4	3	1	2	3	4	1	4	28
52	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	27
53	3	3	3	2	1	2	3	4	2	3	26
54	2	3	3	3	1	1	4	3	1	3	24
55	4	3	4	4	1	1	4	4	1	4	30
56	3	2	3	4	2	1	3	4	1	4	27
57	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	26
58	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	27
59	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	28
60	3	2	3	3	2	2	4	3	2	4	28
61	3	3	3	3	1	1	3	4	1	4	26
62	3	4	3	3	2	1	3	4	1	4	28
63	3	3	4	3	3	1	4	4	2	4	31
64	4	3	4	4	1	1	4	3	1	4	29
65	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	28
66	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	28
67	3	2	4	4	1	1	4	4	1	3	27
68	4	3	3	3	1	1	3	4	2	4	28

Subjek	Butir <i>Self Esteem</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
69	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	28
70	3	3	3	3	2	2	4	4	1	3	28
71	3	4	3	3	1	1	3	3	1	3	25
72	3	2	3	3	1	1	3	3	2	4	25
73	3	1	3	3	2	1	4	4	2	3	26
74	2	2	3	4	1	1	3	3	1	4	24
75	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	27
76	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	29
77	4	3	4	3	2	2	4	4	1	4	31
78	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	28
79	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	28
80	3	1	3	4	1	1	4	3	1	4	25
81	4	3	4	3	2	1	3	3	1	3	27
82	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	28
83	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	28
84	2	2	3	3	1	1	2	3	1	4	22
85	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	26
86	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28
87	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	26
88	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	25
89	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	26
90	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
91	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26

Subjek	Butir <i>Self Esteem</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
92	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	26
93	3	3	4	3	2	2	3	3	2	4	29
94	3	3	4	3	2	2	4	3	2	4	30
95	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	28
96	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
97	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	28
98	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	31
99	3	3	3	2	2	1	3	4	2	3	26
100	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28
101	4	2	3	3	2	2	3	3	2	4	28
102	2	3	3	4	2	2	3	4	2	4	29
103	3	3	3	1	2	2	3	4	3	3	27
104	3	3	3	2	1	1	4	3	2	4	26
105	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	25
106	2	2	3	3	1	1	4	3	1	3	23
107	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
108	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	28
109	3	2	3	3	2	2	3	4	2	4	28
110	3	3	4	3	2	1	4	3	2	3	28
111	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	28
112	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	28
113	3	3	4	3	1	2	3	3	1	4	27
114	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27

Subjek	Butir <i>Self Esteem</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
115	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	25
116	4	3	3	3	3	2	3	3	1	4	29
117	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	27
118	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	27
119	4	3	4	3	1	1	3	3	2	3	27
120	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	26
121	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	28

Tabel 3. Deskriptif Data Instrumen Kuesioner Etika

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	4	1	3	3	20
3	3	4	3	3	3	3	3	22
4	3	3	3	3	3	3	3	21
5	3	3	3	3	3	3	3	21
6	3	3	3	3	3	3	3	21
7	3	3	3	3	3	3	3	21
8	3	4	3	3	3	3	3	22
9	4	4	4	4	3	4	4	27
10	3	3	3	3	3	3	3	21

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
11	4	3	3	4	3	3	3	23
12	4	4	4	4	4	4	4	28
13	3	4	4	3	3	3	3	23
14	4	4	4	4	3	4	3	26
15	4	4	4	4	2	4	3	25
16	3	3	3	3	3	3	3	21
17	3	3	3	3	3	3	3	21
18	3	3	3	3	3	3	2	20
19	3	3	3	3	3	3	3	21
20	3	3	3	4	3	3	3	22
21	4	4	4	4	3	4	4	27
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	3	3	3	4	3	3	2	21
24	3	3	3	3	3	3	2	20
25	4	4	4	3	3	4	4	26
26	3	3	4	3	3	3	3	22
27	4	4	3	3	3	4	3	24
28	3	3	3	4	3	3	3	22
29	3	3	3	3	3	3	3	21
30	3	3	3	3	3	3	3	21
31	3	3	3	3	3	3	3	21
32	3	3	3	4	3	3	4	23

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
33	3	3	4	3	3	4	3	23
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	3	27
36	3	3	3	3	3	3	3	21
37	3	4	3	4	4	4	3	25
38	3	3	3	3	3	3	3	21
39	3	3	3	3	3	3	4	22
40	3	3	3	2	2	3	3	19
41	3	3	3	3	3	3	3	21
42	3	3	3	3	3	3	4	22
43	4	4	4	4	4	4	4	28
44	4	4	4	4	4	4	4	28
45	4	4	4	4	4	4	3	27
46	3	3	3	3	3	3	3	21
47	4	3	3	3	4	4	3	24
48	3	3	3	3	3	3	3	21
49	3	3	3	3	3	3	3	21
50	3	3	3	3	3	3	3	21
51	3	3	3	4	2	4	3	22
52	3	3	3	3	3	3	4	22

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
53	3	3	3	3	3	3	3	21
54	4	3	4	3	3	4	4	25
55	4	4	4	4	4	4	4	28
56	4	4	4	3	3	3	4	25
57	4	4	3	3	3	3	3	23
58	4	4	4	4	3	3	4	26
59	4	4	4	4	4	4	4	28
60	4	4	4	4	3	4	4	27
61	4	3	4	4	3	4	3	25
62	3	3	3	3	2	3	3	20
63	4	4	4	4	4	4	4	28
64	4	4	4	4	3	4	4	27
65	4	3	3	4	3	4	3	24
66	4	4	4	3	3	3	3	24
67	4	4	4	4	4	4	4	28
68	4	3	4	3	3	4	3	24
69	4	3	3	3	3	3	4	23
70	4	4	3	3	4	3	4	25
71	3	3	3	3	3	3	3	21
72	4	3	3	3	3	3	3	22
73	4	3	4	3	3	3	3	23

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
74	4	4	4	4	3	4	3	26
75	4	4	4	3	3	3	3	24
76	3	3	3	3	3	4	4	23
77	4	4	4	4	4	4	3	27
78	4	4	4	3	2	4	3	24
79	4	4	4	4	4	4	4	28
80	4	4	4	4	3	4	4	27
81	3	3	3	2	3	3	2	19
82	3	4	4	4	4	4	3	26
83	3	3	4	3	3	3	3	22
84	4	4	4	4	3	4	4	27
85	3	3	3	3	3	3	3	21
86	3	3	3	3	3	3	3	21
87	4	3	3	3	3	3	2	21
88	3	3	3	3	3	3	3	21
89	3	3	3	3	3	3	3	21
90	3	3	3	3	2	3	3	20
91	3	3	3	3	2	3	3	20
92	3	3	3	3	3	3	3	21
93	4	4	4	4	4	4	4	28
94	3	3	3	4	3	3	3	22

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
95	3	3	3	4	4	4	4	25
96	3	4	3	4	4	3	3	24
97	3	3	3	3	4	4	3	23
98	3	3	2	4	2	3	2	19
99	3	3	3	4	3	4	3	23
100	3	3	3	3	2	3	3	20
101	4	3	3	3	3	3	4	23
102	3	4	3	3	3	4	3	23
103	3	3	3	3	3	3	3	21
104	3	3	3	3	3	3	3	21
105	4	3	3	3	3	3	4	23
106	3	3	3	3	2	3	3	20
107	3	3	3	3	3	3	2	20
108	3	2	3	3	3	3	3	20
109	3	3	4	4	2	3	3	22
110	3	3	3	3	3	3	3	21
111	3	3	4	3	3	3	3	22
112	3	3	3	3	2	3	4	21
113	3	3	4	4	3	3	3	23
114	3	3	3	3	3	3	3	21

Subjek	Butir Etika							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
115	3	3	3	3	3	3	3	21
116	4	4	3	4	3	4	3	25
117	3	3	3	3	2	3	3	20
118	3	3	3	2	3	3	3	20
119	3	3	3	3	3	3	3	21
120	2	2	3	4	3	3	3	20
121	3	3	3	3	2	3	2	19

Tabel 4. Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produksi I	121	2.00	12.00	5.0000	1.72240
Produksi II	121	1.00	18.00	6.8017	2.32243
Produksi III	121	2.00	18.00	8.4876	2.83171
Expected Performance	121	1.50	13.00	5.9008	1.82873
Target	121	2.00	16.00	7.3554	2.64846
Budgetary Slack	121	-.20	.80	.1958	.21766
Insentif	121	7000.00	18000.00	11252.066	2158.43690
Valid N (listwise)	121				

Tabel 5. Crosstabulation Demografi Kasus Skema Kompensasi

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Skema Kompensasi * JK	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%
Skema Kompensasi * Usia	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%
Skema Kompensasi * IPK	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%
Skema Kompensasi * Mata Kuliah yang sudah lulus	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%

Tabel 6. Crosstabulation Demografi Jenis Kelamin Kasus Skema Kompensasi

Kasus Skema Kompensasi * JK Crosstabulation			
	JK		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i>	18	42	60
<i>Truth Inducing</i>	20	41	61
Total	38	83	121

Tabel 7. Crosstabulation Demografi Usia Kasus Skema Kompensasi

Kasus Skema Kompensasi * usia Crosstabulation					
	Usia				Total
	19	20	21	22	
Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i>	6	39	11	4	60
<i>Truth Inducing</i>	5	43	12	1	61
Total	11	82	23	5	121

Tabel 8. Crosstabulation Demografi IPK Kasus Skema Kompensasi

Kasus Skema Kompensasi * IPK Crosstabulation					
	IPK				Total
	<3,00	3,00 – 3,25	3,26 – 3,50	>3,51	
Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i>	4	6	27	23	60
<i>Truth Inducing</i>	2	9	23	27	61
Total	6	15	50	50	121

Tabel 9. Crosstabulation Demografi Mata Kuliah yang Sudah Lulus Kasus Asimetri Informasi

Kasus Asimetri Informasi * JK Crosstabulation							
	Mata kuliah yang sudah lulus						Total
	Akmen, Pengang-garan, SPM	Akmen dan Pengang-garan	Akmen dan SPM	Pengan ggaran dan SPM	SPM	Peng angg aran	
Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i>	27	31	1	1	0	0	60
<i>Truth Inducing</i>	25	34	0	0	1	1	61
Total	52	65	1	1	1	1	121

Tabel 10. Crosstabulation Demografi Kasus Asimetri Informasi

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kasus Asimetri Informasi * JK	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%
Kasus Asimetri Informasi * Usia	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%
Kasus Asimetri Informasi * IPK	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%
Kasus Asimetri Informasi * Mata Kuliah yang sudah lulus	121	100.0%	0	.0%	121	100.0%

Tabel 11. Crosstabulation Demografi Jenis Kelamin Kasus Asimetri Informasi

Kasus Asimetri Informasi * JK Crosstabulation			
	JK		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Kasus Asimetri Informasi Rendah	15	30	45
Sedang	9	30	39
Tinggi	14	23	37
Total	38	83	121

Tabel 12. Crosstabulation Demografi Usia Kasus Asimetri Informasi

Kasus Asimetri Informasi * usia Crosstabulation					
	Usia				Total
	19	20	21	22	
Kasus Asimetri Informasi Rendah	5	32	7	1	45
Sedang	3	20	14	2	39
Tinggi	3	30	2	2	37
Total	11	82	23	5	121

Tabel 13. Crosstabulation Demografi IPK Kasus Asimetri Informasi

Kasus Asimetri Informasi * IPK Crosstabulation					
	IPK				Total
	<3,00	3,00 – 3,25	3,26 – 3,50	>3,51	
Kasus Asimetri Informasi Rendah	3	3	19	20	45
Sedang	2	8	10	19	39
Tinggi	1	4	21	11	37
Total	6	15	50	50	121

Tabel 14. Crosstabulation Demografi Mata Kuliah yang Sudah Lulus Kasus Asimetri Informasi

Kasus Asimetri Informasi * JK Crosstabulation							
	Mata kuliah yang sudah lulus						Total
	Akmen, Pengang-garan, SPM	Akmen dan Pengang-garan	Akmen dan SPM	Pengan ggaran dan SPM	SPM	Peng anggar an	
Kasus Asimetri Informasi Rendah	20	25	0	0	0	0	45
Sedang	12	26	0	0	1	0	39
Tinggi	20	14	1	1	0	1	37
Total	52	65	1	1	1	1	121

LAMPIRAN

3

Tabel 15. Uji Validitas dan Reliabilitas *Self Esteem*

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of items
.809	10

Correlations												
		SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 5	SE 6	SE 7	SE 8	SE 9	SE 10	Tot
SE 1	Pearson Correlation	1	.335	.296	.428*	.082	.314	.221	.041	.376*	.487**	.606**
	Sig. (2-tailed)		.070	.113	.018	.666	.092	.241	.831	.040	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE2	Pearson Correlation	.335	1	.491**	.0	.377*	.479**	.195	.402*	.531**	.393*	.703**
	Sig. (2-tailed)	.070		.006	.838	.040	.007	.302	.028	.003	.032	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE3	Pearson Correlation	.296	.491**	1	.0	.147	.139	.0	.230	.193	.607**	.471**
	Sig. (2-tailed)	.113	.006		.882	.437	.463	.882	.222	.307	.000	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE4	Pearson Correlation	.428*	.0	.0	1	.058	.262	.326	.0	.268	.241	.387*
	Sig. (2-tailed)	.018	.838	.882		.759	.162	.079	.862	.152	.200	.035
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE5	Pearson Correlation	.082	.377*	.147	.058	1	.790**	.058	.172	.598**	.011	.575**
	Sig. (2-tailed)	.666	.040	.437	.759		.000	.759	.363	.000	.956	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE6	Pearson Correlation	.314	.479**	.139	.262	.790**	1	.469**	.315	.799**	.122	.802**
	Sig. (2-tailed)	.092	.007	.463	.162	.000		.009	.090	.000	.521	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE7	Pearson Correlation	.221	.195	.0	.326	.058	.469**	1	.464**	.459*	.028	.507**
	Sig. (2-tailed)	.241	.302	.882	.079	.759	.009		.010	.011	.882	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE8	Pearson Correlation	.041	.402*	.230	.0	.172	.315	.464**	1	.367*	.240	.521**
	Sig. (2-tailed)	.831	.028	.222	.862	.363	.090	.010		.046	.201	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE9	Pearson Correlation	.376*	.531**	.193	.268	.598**	.799**	.459*	.367*	1	.290	.840**
	Sig. (2-tailed)	.040	.003	.307	.152	.000	.000	.011	.046		.121	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE10	Pearson Correlation	.487**	.393*	.607**	.241	.011	.122	.028	.240	.290	1	.563**
	Sig. (2-tailed)	.006	.032	.000	.200	.956	.521	.882	.201	.121		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Tot	Pearson Correlation	.606**	.703**	.471**	.387*	.575**	.802**	.507**	.521**	.840**	.563**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.035	.001	.000	.004	.003	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 16. Uji Validitas dan Reliabilitas Etika

Case Processing Summary			
Cases		N	%
	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of items
.969	7

Correlations								
		ET 1	ET 2	ET 3	ET 4	ET 5	ET 6	ET 7 Tot
ET1	Pearson Correlation	1	.937**	.886**	1.0**	.890**	1.0**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ET2	Pearson Correlation	.937**	1	.943**	.937**	.722**	.937**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ET3	Pearson Correlation	.886**	.943**	1	.886**	.691**	.886**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ET4	Pearson Correlation	1.0**	.937**	.886**	1	.890**	1.0**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ET5	Pearson Correlation	.890**	.722**	.691**	.890**	1	.890**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ET6	Pearson Correlation	1.0**	.937**	.886**	1.0**	.890**	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ET7	Pearson Correlation	.707**	.676**	.653**	.707**	.602**	.707**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
Tot	Pearson Correlation	.987**	.946**	.915**	.987**	.875**	.987**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN

4

Tabel 17. Uji Kolmogorov-Smirnof *Budgetary Slack* Berdasarkan *Self Esteem*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	<i>Budgetary Slack</i> (<i>Self Esteem</i> rendah)	<i>Budgetary Slack</i> (<i>Self Esteem</i> tinggi)
N	57	64
Normal Mean	.2434	.2152
Parameters ^a Std. Deviation	.23442	.18899
Most Extreme Differences Absolute	.150	.154
Positive	.150	.154
Negative	-.114	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z	1.133	1.231
Asymp. Sig. (2-tailed)	.153	.097

a. Test distribution is Normal

Tabel 18. Uji Kolmogorov-Smirnof *Budgetary Slack* Berdasarkan Etika

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	<i>Budgetary Slack</i> (Etika rendah)	<i>Budgetary Slack</i> (Etika tinggi)
N	57	64
Normal Mean	.2496	.1795
Parameters ^a Std. Deviation	.22725	.19514
Most Extreme Differences Absolute	.162	.163
Positive	.162	.163
Negative	-.136	-.148
Kolmogorov-Smirnov Z	1.224	1.306
Asymp. Sig. (2-tailed)	.100	.066

a. Test distribution is Normal

Tabel 19. Uji Kolmogorov-Smirnof *Budgetary Slack* Berdasarkan Skema Kompensasi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		<i>Budgetary Slack</i> (Skema Kompensasi <i>Slack Inducing</i>)	<i>Budgetary Slack</i> (Skema Kompensasi <i>Truth Inducing</i>)
N		60	61
Normal	Mean	.2534	.1953
Parameters ^a	Std. Deviation	.22766	.19529
Most Extreme			
Differences	Absolute	.171	.153
Positive		.171	.153
Negative		-.133	-.126
Kolmogorov-Smirnov Z		1.325	1.194
Asymp. Sig. (2-tailed)		.060	.116

a. Test distribution is Normal

Tabel 20. Uji Kolmogorov-Smirnof *Budgetary Slack* Berdasarkan Asimetri Informasi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		<i>Budgetary Slack</i> (Asimetri rendah)	<i>Budgetary Slack</i> (Asimetri sedang)	<i>Budgetary Slack</i> (Asimetri tinggi)
N		45	39	37
Normal	Mean	.1538	.1977	.2727
Parameters ^a	Std. Deviation	.20126	.19575	.23891
Most Extreme				
Differences	Absolute	.189	.188	.170
Positive		.189	.188	.170
Negative		-.178	-.156	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		1.269	1.172	1.037
Asymp. Sig. (2-tailed)		.080	.128	.233

a. Test distribution is Normal

Tabel 21. Uji Homogenitas dengan Levene's Test

**Levene's Test of Equality of Error
Variances^a**

Dependent Variable: Budgetary Slack

F	df1	df2	Sig.
3.481	1	119	.065

Test the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Self_Esteem

**Levene's Test of Equality of Error
Variances^a**

Dependent Variable: Budgetary Slack

F	df1	df2	Sig.
2.480	1	119	.118

Test the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Etika

**Levene's Test of Equality of Error
Variances^a**

Dependent Variable: Budgetary Slack

F	df1	df2	Sig.
2.068	1	119	.153

Test the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Skema_Kompensasi

**Levene's Test of Equality of Error
Variances^a**

Dependent Variable: Budgetary Slack

F	df1	df2	Sig.
2.861	2	118	.061

Test the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Asimetri

LAMPIRAN

5

Tabel 22. Uji Hipotesis *Self Esteem* terhadap *Budgetary Slack*

Between-Subjects Factors		
	Value Label	N
Self Esteem 1	Rendah	57
2	Tinggi	64

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Budgetary Slack

Self Esteem	Mean	Std. Deviation	N
Rendah	.2434	.23442	57
Tinggi	.1533	.19366	64
Total	.1958	.21766	121

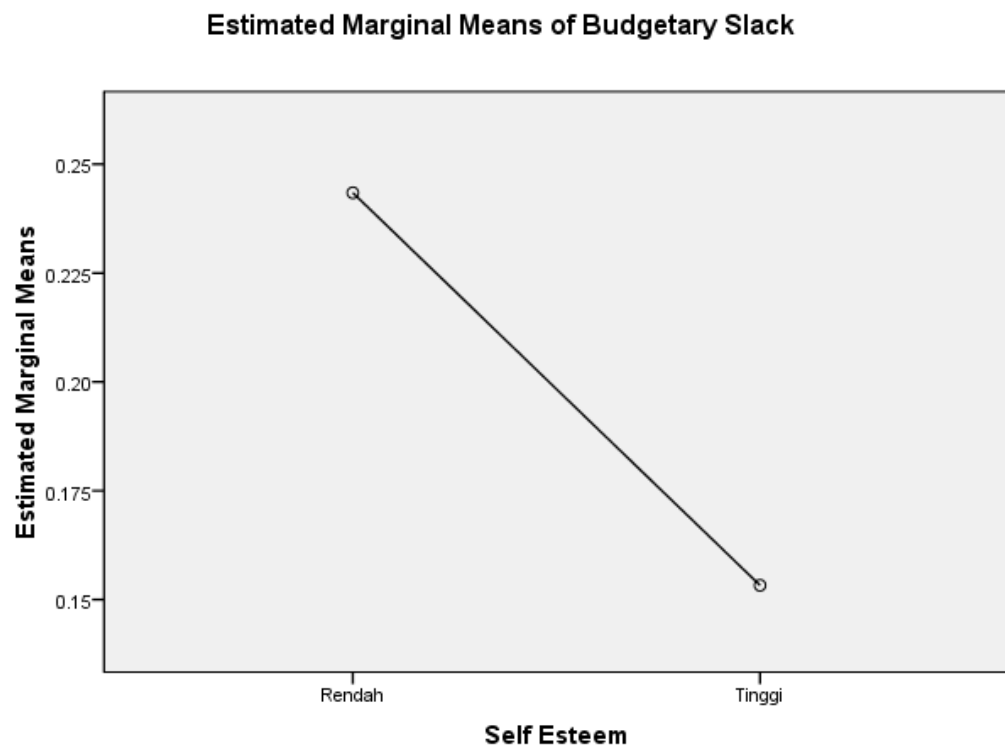
Test of Between Subjects Effects

Dependent Variable: Budgetary Slack

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.245 ^a	1	.245	5.362	.022
Intercept	4.745	1	4.745	103.796	.000
Self_Esteem	.245	1	.245	5.362	.022
Error	5.440	119	.046		
Total	10.322	121			
Corrected Total	5.685	120			

a. R Squared = .043 (Adjusted R Squared = .035)

Gambar 1. *Budgetary Slack Berdasarkan Self Esteem*



Tabel 23. Uji Hipotesis Etika terhadap *Budgetary Slack*

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
Etika	1	Rendah	57
	2	Tinggi	64

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Budgetary Slack

Etika	Mean	Std. Deviation	N
Rendah	.2496	.22725	57
Tinggi	.1478	.19845	64
Total	.1958	.21766	121

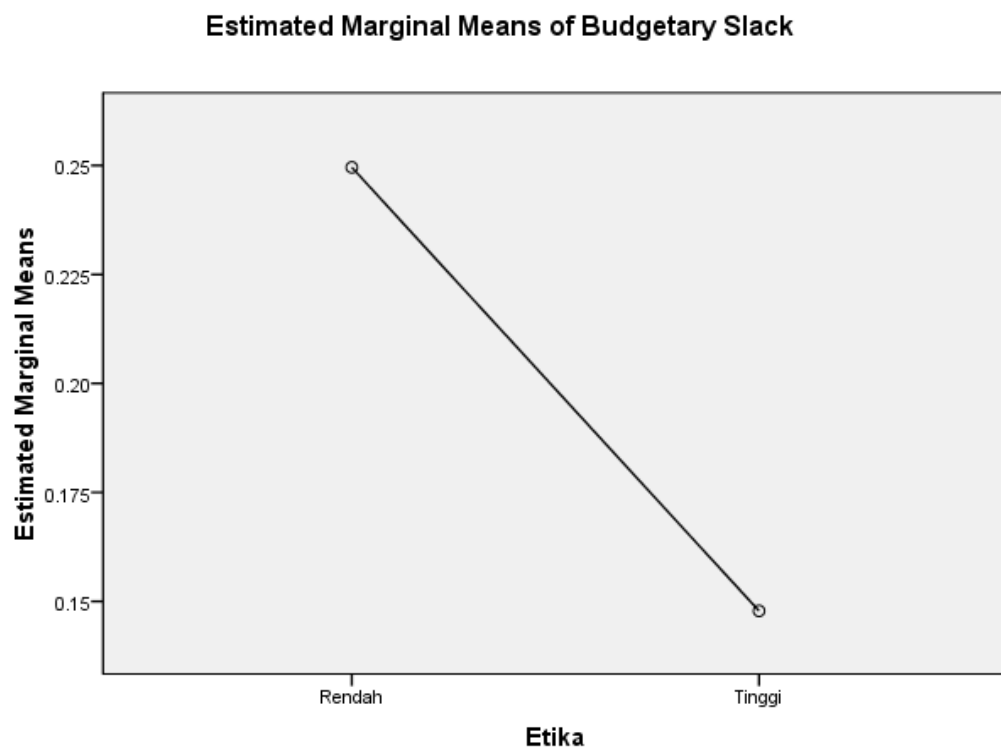
Test of Between Subjects Effects

Dependent Variable: Budgetary Slack

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.312 ^a	1	.312	6.912	.010
Intercept	4.761	1	4.761	105.445	.000
Etika	.312	1	.312	6.912	.010
Error	5.373	119	.045		
Total	10.322	121			
Corrected Total	5.685	120			

a. R Squared = .055 (Adjusted R Squared = .047)

Gambar 2. *Budgetary Slack* Berdasarkan Etika



Tabel 24. Uji Hipotesis Skema Kompensasi terhadap *Budgetary Slack*

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
Skema Kompensasi	1	Slack Inducing	60
	2	Truth Inducing	61

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Budgetary Slack

Skema Kompensasi	Mean	Std. Deviation	N
Slack Inducing	.2534	.22766	60
Truth Inducing	.1391	.19288	61
Total	.1958	.21766	121

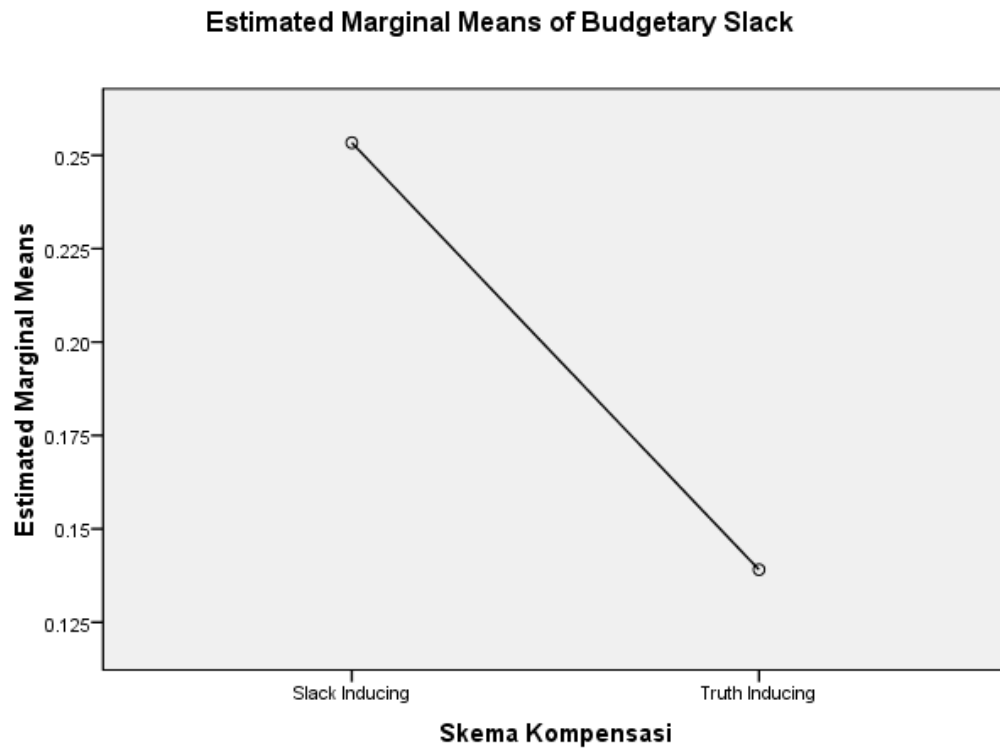
Test of Between Subjects Effects

Dependent Variable: Budgetary Slack

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.395 ^a	1	.395	8.883	.003
Intercept	4.659	1	4.659	104.792	.000
Skema_Kompensasi	.395	1	.395	68.883	.003
Error	5.290	119	.044		
Total	10.322	121			
Corrected Total	5.685	120			

a. R Squared = .069 (Adjusted R Squared = .062)

Gambar 3. *Budgetary Slack* Berdasarkan Skema Kompensasi



Tabel 25. Uji Hipotesis Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
Asimetri Informasi	1	Rendah	45
	2	Sedang	39
	3	Tinggi	37

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Budgetary Slack

Asimetri Informasi	Mean	Std. Deviation	N
Rendah	.1538	.20126	45
Sedang	.1712	.20040	39
Tinggi	.2727	.23891	37
Total	.1958	.21766	121

Test of Between Subjects Effects

Dependent Variable: Budgetary Slack

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.322 ^a	2	.161	3.542	.032
Intercept	4.770	1	4.770	104.939	.000
Asimetri	.322	2	.161	3.542	.032
Error	5.363	118	.045		
Total	10.322	121			
Corrected Total	5.685	120			

a. R Squared = .057 (Adjusted R Squared = .041)

Multiple Comparisons

Budgetary Slack

LSD

(I) Asimetri Informasi	(J) Asimetri Informasi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Rendah	Sedang	-.0174	.04664	.710	-.1098	.0750
	Tinggi	-.1189*	.04731	.013	-.2126	-.0252
Sedang	Rendah	.0174	.04664	.710	-.0750	.1098
	Tinggi	-.1015*	.04893	.040	-.1984	-.0046
Tinggi	Rendah	.1189*	.04731	.013	.0252	.2126
	Sedang	.1015*	.04893	.040	.0046	.1984

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .045.

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Gambar 4. Budgetary Slack Berdasarkan Asimetri Informasi

