

**PENGARUH SELF EFFICACY, REWARD AND PUNISHMENT, DAN  
ASIMETRI INFORMASI TERHADAP BUDGETARY SLACK:  
STUDI EKSPERIMENTAL PADA KONTEKS  
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

**SKRIPSI**

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



Oleh:

**FITRI ARDIYANI  
13812141010**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2017**

**PENGARUH SELF EFFICACY, REWARD AND PUNISHMENT, DAN  
ASIMETRI INFORMASI TERHADAP BUDGETARY SLACK:  
STUDI EKSPERIMENTAL PADA KONTEKS  
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**FITRI ARDIYANI**  
13812141010

Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 13 Februari 2017

Untuk dipertahankan di depan Tim Pengudi  
Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Dosen Pembimbing

Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.  
NIP. 19690414 199403 1 002

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

### **PENGARUH SELF EFFICACY, REWARD AND PUNISHMENT, DAN ASIMETRI INFORMASI TERHADAP BUDGETARY SLACK: STUDI EKSPERIMENTAL PADA KONTEKS PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

Oleh:  
**FITRI ARDIYANI**  
13812141010

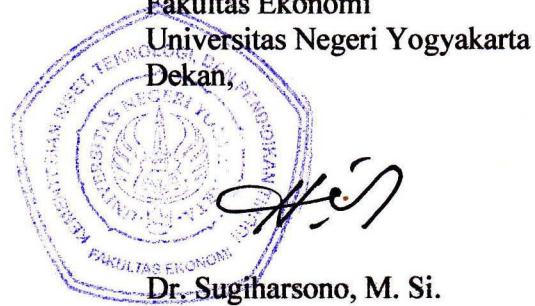
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Februari 2017

dan dinyatakan telah lulus



Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.	Ketua Penguji		07 / 03 / 2017
Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.	Sekretaris		09 / 03 / 2017
Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.	Penguji Utama		09 / 03 / 2017

Yogyakarta, 09 Maret 2017  
Fakultas Ekonomi



Dr. Sugiharsono, M. Si.  
NIP. 19550328 198303 1 002

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitri Ardiyani  
NIM : 13812141010  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Skripsi : Pengaruh *Self Efficacy, Reward and Punishment*, dan Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*: Studi Eksperimen pada Konteks Penganggaran Partisipatif

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 13 Februari 2017  
Penulis,



Fitri Ardiyani

NIM. 13812141010

## MOTTO

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(Q.S Al-Mujadilah: 11)

*Man jadda wajada. Man shabara zhafira. Man saara ala darbi washala.*

Siapa bersungguh-sungguh pasti berhasil. Siapa yang bersabar pasti beruntung.

Siapa yang menapaki jalan-Nya akan sampai ke tujuan.

(Ahmad Fuadi)

“Seorang pemenang bukanlah ia yang selalu berada di depan, tetapi pemenang adalah mereka yang selalu mampu untuk bangkit setelah mereka terjatuh, dengan semangat dan keyakinan yang lebih besar dari sebelumnya”.

(Fitri Ardiyani)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu Ngatiyem, sosok malaikat tanpa sayapku. Terima kasih karena engkau selalu basahi bibirmu dengan doa terbaik untukku. Semoga putrimu ini kelak bisa membanggakan dan membahagiakanmu.
2. Bapak Sardi, sosok pahlawanku. Terima kasih atas setiap tetesan peluhmu untukku. Semoga putrimu ini kelak bisa membanggakan dan membahagiakanmu.
3. Dwi Sariyanti, kakak tercintaku yang selalu mendukung dan mendoakanku. Semoga adikmu ini bisa membantumu membahagiakan ibu dan bapak kita.
4. Keluarga besar Dono Wiyono dan Harjo Pawiro yang senantiasa mendoakan dari jauh.

**PENGARUH SELF EFFICACY, REWARD AND PUNISHMENT, DAN  
ASIMETRI INFORMASI TERHADAP BUDGETARY SLACK:  
STUDI EKSPERIMENTAL PADA KONTEKS  
PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

Oleh:  
FITRI ARDIYANI  
13812141010

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack*; (2) pengaruh *Reward and Punishment* terhadap *Budgetary Slack*; dan (3) pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*.

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan desain faktorial  $2 \times 2 \times 2$  *between subject*. Populasi penelitian ini adalah mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi angkatan 2014 Universitas Negeri Yogyakarta. Jumlah sampel yang mengikuti eksperimen sebanyak 154 mahasiswa. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Metode pengambilan data menggunakan metode angket. Uji validitas menggunakan *face validity*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Hipotesis penelitian diolah menggunakan alat uji statistik *two ways ANOVA* menggunakan *General Linear Model*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Tingkatan *Self Efficacy* terbukti tidak berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*. Hal tersebut ditunjukkan dengan *p-value* signifikan sebesar  $0,928 > 0,05$  dan  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , yaitu  $0,008 < 3,90$ . (2) *Reward and Punishment* terbukti berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* yang ditunjukkan dengan *p-value* signifikan  $0,004 < 0,005$  dan  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , yaitu  $8,362 > 3,90$ . (3) Tingkatan Asimetri Informasi terbukti tidak berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*. Hal tersebut ditunjukkan dengan *p-value* signifikan sebesar  $0,667 > 0,005$  dan  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , yaitu  $0,186 < 3,90$ .

**Kata Kunci:** *Budgetary Slack, Self Efficacy, Reward, Punishment, Asimetri Informasi.*

**THE EFFECT OF SELF EFFICACY, REWARD AND PUNISHMENT AND  
INFORMATION ASYMMETRY ON BUDGETARY SLACK:  
AN EXPERIMENTAL STUDY ON BUDGET  
PARTICIPATION CONTEXT**

By:  
FITRI ARDIYANI  
13812141010

**ABSTRACT**

*The purposes of this research are to find out: (1) the effect of Self Efficacy on Budgetary Slack; (2) the effect of Reward and Punishment on Budgetary Slack; and (3) the effect of Information Asymmetry on Budgetary Slack.*

*This research was an experimental research with factorial design 2x2x2 between subject. The population included undergraduate students majoring in Accounting and Accounting Education year of 2014 Yogyakarta State University. Number of subject participated in the experiment was 154 students. The sampling technique in this research used purposive sampling. Data were collected through questionnaire. Validity test used face validity, while the test reliability used Cronbach Alpha. Hypothesis were analyzed using a statistical test two-way ANOVA using the General Linear Model.*

*The results of this research show that: (1) The level of Self Efficacy doesn't affect the Budgetary Slack. This is shown by significant p-value  $0,928 > 0,05$  and  $F_{\text{counted}} < F_{\text{table}}$   $0,008 < 3,90$ . (2) Reward and Punishment affects the Budgetary Slack as shown by significant p-value  $0,004 < 0,005$  and  $F_{\text{counted}} > F_{\text{table}}$   $8,362 > 3,90$ . (3) The level of Information Asymmetry doesn't affect the Budgetary Slack. This is shown by significant p-value  $0,667 > 0,005$  and  $F_{\text{counted}} < F_{\text{table}}$   $0,186 < 3,90$ .*

**Keywords:** Budgetary Slack, Self Efficacy, Reward, Punishment, Information Asymmetry.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh *Self Efficacy, Reward and Punishment*, dan 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.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun Tugas Akhir Skripsi ini tentu banyak menemukan kendala dan hambatan. Akan tetapi berkat bimbingan, dukungan dan pengarahan dari berbagai pihak maka Tugas Akhir Skripsi ini dapat selesai dengan baik. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M. Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D., Wakil Dekan I FE UNY sekaligus dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan dengan sabar memberikan dukungan, saran, serta pengarahan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
4. Ibu Mimin Nur Aisyah, M. Sc., Ak., Dosen Narasumber yang telah memberikan koreksi dan pendapatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
5. *Ponty SP Hutama, S.E., M.Si., Ak., CA.*, yang turut membimbing saya dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.
6. Segenap Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama penulis menimba ilmu di kampus tercinta.
7. Keluarga UKMF KM Al-Fatih, terima kasih telah mengajarkan banyak hal kepada penulis.

8. Keluarga KKN 14ND dan Semuluh Lor yang senantiasa memberikan semangat, dukungan dan doanya.
9. Altakiyah, Raudhatus Sa'adah, dan Erna Susanti, terima kasih telah menjadi motivator terbaik.
10. Yulia, Adis, Via, Farin, dan Vitas, terima kasih telah menjadi sahabat terbaik.
11. Keluarga Akuntansi A, terima kasih telah menemani selama ini. *See you on top.*
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna menyempurnakan Tugas Akhir Skripsi ini. Penulis berharap semoga apa yang terkandung di dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Yogyakarta, 13 Februari 2017

Penulis



Fitri Ardiyani

13812141010

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Pembatasan Masalah.....	13
D. Rumusan Masalah.....	14
E. Tujuan Penelitian.....	15
F. Manfaat Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	17
A. Kajian Teori.....	17
B. Penelitian yang Relevan.....	53
C. Kerangka Berpikir.....	55
D. Paradigma Penelitian.....	60
E. Hipotesis Penelitian.....	60
BAB III METODE PENELITIAN.....	62
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	62
B. Desain Penelitian.....	62

C. Definisi Operasional Variabel.....	64
D. Populasi Penelitian.....	71
E. Sampel Penelitian.....	71
F. Teknik Pengumpulan Data.....	73
G. Instrumen Penelitian.....	81
H. Teknik Analisis Data.....	81
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>89</b>
A. Hasil Penelitian.....	89
B. Pembahasan.....	112
C. Keterbatasan Penelitian.....	123
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>126</b>
A. Kesimpulan.....	126
B. Saran.....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>132</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>136</b>

## DAFTAR TABEL

### **Halaman**

Tabel 1. Desain Eksperimen Pengaruh <i>Self Efficacy, Reward and Punishment</i> serta Asimetri Informasi terhadap <i>Budgetary Slack</i> ....	63
2. Perincian Sampel Penelitian.....	73
3. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	84
4. Analisis Ragam Klasifikasi Dua Arah.....	86
5. Skor Variabel untuk Uji ANOVA.....	88
6. Deskripsi Data Penelitian.....	90
7. Statistik Deskriptif Data.....	91
8. Statistik Deskriptif Umur.....	92
9. Statistik Deskriptif Gender.....	92
10. Statistik Deskriptif IPK.....	93
11. Statistik Deskriptif Mata Kuliah yang Sedang/Telah Ditempuh....	94
12. Deskripsi Variabel <i>Budgetary Slack</i> .....	95
13. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Budgetary Slack</i> .....	96
14. Kategori Kecenderungan <i>Budgetary Slack</i> .....	98
15. Skor <i>Self Efficacy</i> .....	99
16. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Self Efficacy</i> .....	99
17. Skor <i>Reward and Punishment</i> .....	100
18. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Reward and Punishment</i> .....	100
19. Skor Asimetri Informasi.....	101
20. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi.....	102
21. Statistik Reliabilitas Item Kasus.....	104
22. Statistik Reliabilitas Kasus.....	104
23. Hasil Uji Normalitas.....	105
24. Hasil Uji Homogenitas.....	106
25. Hasil Pengujian Hipotesis.....	107
26. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan <i>Self Efficacy</i> .....	108
27. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan <i>Reward and Punishment</i> .....	110
28. <i>Budgetary Slack</i> Berdasarkan Asimetri Informasi.....	111

## **DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Mekanismen <i>Self Efficacy</i> Terhadap Pola Perilaku.....	44
2. Paradigma Penelitian.....	60
3. Histogram Distribusi Frekuensi <i>Budgetary Slack</i> .....	97
4. Histogram Distribusi Frekuensi <i>Self Efficacy</i> .....	99
5. Histogram Distribusi Frekuensi <i>Reward and Punishment</i> .....	101
6. Histogram Distribusi Frekuensi Asimetri Informasi.....	102
7. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan <i>Self Efficacy</i> .....	109
8. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Kondisi <i>Reward and Punishment</i> .....	110
9. Grafik <i>Budgetary Slack</i> pada Tingkatan Asimetri Informasi....	112

## **DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen dan Instrumen Penelitian.....	136
2. Deskripsi Data Subjek Penelitian dan <i>Pilot Test</i> .....	177
3. Uji Reliabilitas Instrumen.....	188
4. Uji Asumsi Klasik.....	190
5. Uji Hipotesis.....	196

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan atau organisasi lain baik itu laba maupun nirlaba tentu memiliki cita-cita yang ingin dicapai kedepannya. Cita-cita tersebut biasanya disiratkan dalam tujuan organisasi yang telah ditetapkan pada awal pendirian organisasi. Hal ini dikarenakan penetapan tujuan merupakan salah satu unsur pokok terbentuknya suatu organisasi. Tujuan tersebut hanya dapat tercapai apabila individu-individu dalam organisasi dapat bekerja sama dengan baik dalam mengelola sumber daya lain (*money, material, machine, and method*) yang dimilikinya. Di satu sisi tidak dapat dipungkiri bahwa setiap individu pasti memiliki karakteristik dan kepentingan yang berbeda satu sama lain. Hal ini seringkali menyebabkan adanya individu-individu yang melakukan perilaku menyimpang dari tujuan organisasi. Mereka hanya berfokus pada kepentingan atau tujuan pribadi dan mengabaikan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Kondisi inilah yang disebut sebagai ketidakselarasan tujuan dalam tubuh organisasi. Apabila kondisi ini dibiarkan berkelanjutan, maka akan menghambat perkembangan organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan hal tersebut, manajemen organisasi dituntut untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik agar tercipta keselarasan tujuan (*goal congruence*) antara organisasi dengan individu-individu yang berada di dalamnya. Apabila telah tercipta keselarasan tujuan, maka perilaku dari individu organisasi dalam mencapai tujuan pribadinya juga akan membantu tercapainya

tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi biasanya akan menyusun sebuah perencanaan strategi. “Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan” (Anthony dan Govindarajan, 2011: 18).

Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan manajemen untuk membuat sebuah perencanaan strategi adalah dengan menyusun anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011: 94) anggaran merupakan suatu alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam sebuah organisasi. Peranan anggaran dalam perusahaan atau organisasi merupakan alat yang dapat membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan setiap satuan dan bidang-bidang organisasional serta sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi anggaran menjadi lebih penting lagi mengingat anggaran tidak hanya sebagai rencana keuangan yang berisi pendapatan dan biaya dalam suatu periode bagi organisasi, melainkan juga berguna untuk dasar evaluasi kinerja, alat kontrol dan pengendalian, komunikasi, serta motivasi bagi manajer dan karyawan. Anggaran juga merupakan alat untuk menjamin bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dapat berkoordinasi agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat mendorong terciptanya keselarasan tujuan (*goal congruence*) dalam tubuh organisasi.

Mengingat betapa pentingnya anggaran bagi suatu organisasi atau perusahaan, maka proses penyusunan anggaran tidak dapat dipandang sebelah mata oleh pihak manajemen. Anggaran yang disusun dapat berjalan dengan efektif apabila memenuhi beberapa persyaratan, salah satunya adalah anggaran yang disusun harus mendukung semua tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat bawah, menengah, hingga atas. Hal ini dimaksudkan agar semua kepentingan pada berbagai tingkatan dalam suatu organisasi dapat terwakilkan dalam anggaran yang disusun. Pada praktiknya manajer tingkat atas kurang mengetahui kondisi setiap tingkatan atau pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Manajer tingkat bawah atau manajer yang menangani masing-masing pusat pertanggungjawabanlah yang memiliki informasi yang luas mengenai kondisi bagiannya. Oleh karena itu penyusunan anggaran dengan pendekatan partisipasi anggaran atau penganggaran partisipatif menjadi sangat diperlukan.

Menurut Rahayu dan Rachman (2013: 11) *self-imposed budget* atau penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) mengajukan apa yang akan mereka capai dan sumber-sumber daya apa yang mereka perlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut yang selanjutnya akan dipertimbangkan oleh manajer puncak. Apabila terdapat partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran atau dengan kata lain adanya penganggaran

partisipatif (*participative budgeting*), maka anggaran akan dapat berjalan dengan efektif.

Tidak dapat dipungkiri bahwa segala sesuatu memiliki dampak positif dan negatif, begitu pula dengan adanya partisipasi anggaran. Terdapat perilaku positif maupun negatif yang mungkin timbul sebagai akibat dari proses penyusunan anggaran dengan melibatkan bawahan. Perilaku positif yang mungkin timbul adalah bawahan akan bekerja dengan lebih baik dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena mereka turut dilibatkan dalam penetapan tujuan tersebut (dalam hal ini pada proses penyusunan anggaran) sehingga motivasi kerja bawahan pun juga akan meningkat. Di sisi lain perilaku negatif yang mungkin timbul adalah munculnya anggapan bahwa anggaran merupakan alat tekanan manajer puncak kepada bawahan dan satu-satunya acuan yang digunakan untuk menilai kinerja bawahan. Jika hal ini terjadi, maka manajer tingkat menengah dan bawah cenderung akan menciptakan senjangan atau *slack* dalam anggaran.

Anthony dan Govindarajan (2011: 105) mengatakan bahwa *Budgetary Slack* sebagai perbedaan jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik dari organisasi. Bawahan cenderung akan menetapkan jumlah yang mudah untuk dicapai sehingga kinerjanya akan terlihat baik. Anggaran pendapatan ditetapkan lebih rendah sedangkan biaya atau pengeluaran ditetapkan lebih tinggi. Menurut Falikhhatun (2007) manajer menciptakan *Budgetary Slack* karena beberapa alasan, yaitu (1) kinerja manajer tingkat bawah akan terlihat baik di mata atasan apabila target yang ditetapkan dapat tercapai,

(2) *Budgetary Slack* digunakan untuk mengatasi ketidakpastian dalam memprediksi masa yang akan datang, (3) pengalokasian sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.

*Budgetary Slack* atau Senjangan Anggaran yang merupakan dampak negatif akibat adanya partisipasi anggaran juga menciptakan permasalahan yang lain. Senjangan Anggaran mengakibatkan kegunaan anggaran sebagai alat menilai atau mengevaluasi kinerja manajerial menjadi disfungsi. Hal ini dikarenakan anggaran yang ditetapkan tidak menunjukkan kemampuan yang sebenarnya dari manajer tingkat bawah. Kinerja manajer terlihat baik karena memang anggaran yang diajukan berada di bawah estimasi atau kemampuan terbaiknya. Kondisi ini juga akan mengakibatkan tidak mendorong peningkatan produktivitas dari bawahan karena manajer cenderung menetapkan target yang lebih rendah dan mudah dicapai. Senjangan Anggaran juga akan memberikan pengaruh yang besar bagi penyusunan anggaran pada periode selanjutnya. Bias estimasi yang timbul akibat penetapan anggaran dengan *slack* pada suatu periode akan secara berkelanjutan terbawa pada anggaran periode selanjutnya. Terlebih apabila perusahaan menyusun anggaran dengan menggunakan pendekatan tradisional atau *incremental budgeting*, dimana penyusunan anggaran suatu periode berpedoman pada anggaran periode sebelumnya dengan hanya memberikan sedikit penyesuaian saja tanpa mengkaji ulang keefektifan anggaran sebelumnya. Hal inilah yang mengakibatkan anggaran-anggaran

periode selanjutnya dinilai membawa bias estimasi dari periode sebelumnya, sehingga anggaran menjadi tidak efektif.

Fenomena *Budgetary Slack* dalam dunia nyata sering terjadi, salah satu contohnya adalah terlihat dalam laporan realisasi anggaran Pemerintah Daerah Sleman tahun 2013 dan 2014. Pendapatan daerah Kabupaten Sleman pada tahun 2013 adalah Rp1.899,53 miliar, sedangkan anggaran pendapatan pada tahun tersebut adalah Rp1.768,44 miliar sehingga persentase realisasi pendapatan adalah 107,41%. Anggaran belanja tahun 2013 sebesar Rp1.946,38 miliar sedangkan realisasi belanja pada tahun tersebut sebesar Rp1.693,53 miliar sehingga persentase realisasi belanja adalah 87,01%. Hal tersebut juga terjadi pada laporan realisasi anggaran tahun 2014, realisasi pendapatan dibandingkan dengan anggaran pendapatan sebesar 105,46% sedangkan perbandingan realisasi belanja dengan anggaran belanja daerah pada tahun tersebut adalah 82,86%. Berdasarkan data tersebut, maka dapat diindikasikan terjadinya *slack* anggaran keuangan daerah di Kabupaten Sleman tahun 2013-2014. Hal ini dikarenakan anggaran pendapatan selalu lebih rendah daripada realisasi pendapatan dan anggaran belanja selalu lebih besar dibandingkan dengan realisasinya, sehingga menyebabkan kinerja Pemerintah Daerah Sleman terlihat baik jika dilihat dari realisasi anggarannya (<http://www.slemankab.go.id/wp-content/uploads/LRA-2015>).

Adanya fenomena Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) ini dapat dijelaskan dengan teori keagenan (*agency theory*). Teori ini menjelaskan mengenai hubungan antara *agen* (dalam hal ini adalah manajer tingkat bawah)

dan *principal* (dalam hal ini merupakan manajer puncak). Jensen dan Meckling menyatakan bahwa hubungan *agency* terjadi ketika satu orang atau lebih *principal* mempekerjakan orang lain (*agent*) untuk melakukan jasa dan kemudian mendeklasifikasi wewenang terhadap agen tersebut (Rahmah dan Sembiring, 2014: 2). Hubungan tersebut sama halnya dengan hubungan antara manajer tingkat atas dengan manajer bawah dalam penganggaran partisipatif. Manajer puncak memberikan kewenangan pada bawahannya untuk menetapkan anggaran pada pusat pertanggungjawabannya. Hubungan antara manajer puncak dengan manajer bawah dalam konteks penganggaran partisipatif ini biasanya terdapat kondisi Asimetri Informasi, dimana manajer tingkat bawah lebih mengetahui informasi-informasi lokal pada pusat pertanggungjawaban yang mereka kelola daripada manajer puncak. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan informasi antara manajer puncak dan manajer bawah. Karena adanya kepentingan pribadi yang diinginkan oleh manajer bawah, maka kondisi Asimetri Informasi ini dianggap sebagai kesempatan mereka untuk menciptakan *slack* anggaran. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan Ardianti (2015) bahwa adanya Asimetri Informasi ini seringkali dimanfaatkan oleh agen dengan tidak memberikan seluruh informasi yang dimilikinya dan membuat anggaran lebih mudah dicapai sehingga terciptalah *Budgetary Slack*.

Keterbatasan informasi yang dimiliki oleh manajer puncak menyebabkan manajer puncak memberikan wewenang dan kesempatan kepada bawahan untuk menetapkan anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawabannya. Hal itu dilakukan karena tidak mungkin apabila proses penyusunan anggaran

hanya dilakukan oleh manajer puncak yang *notabene* memiliki informasi terbatas mengenai kondisi setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang bersangkutan. Pemberian wewenang ini yang seringkali disalahgunakan oleh manajer bawah dalam penyusunan anggaran. Karena manajer bawah merasa memiliki informasi yang lebih baik daripada manajer puncak, maka mereka seringkali tidak mengungkapkan seluruh informasi yang sebenarnya dalam anggaran yang mereka ajukan. Bawahan cenderung akan memberikan informasi yang bias dengan menetapkan target anggaran dibawah kemampuan atau estimasi terbaiknya (Senjangan Anggaran), sehingga target tersebut akan mudah untuk dicapai. Di sisi lain manajer puncak tidak mengetahui apakah keputusan yang diambil manajer bawah dalam penyusunan anggaran tersebut benar-benar sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang mereka kelola atau telah terjadi kelalaian tugas (*incentive to shirk*) demi hasil kinerja yang terlihat baik. Karena anggaran itulah yang digunakan oleh manajer puncak untuk menilai hasil kinerja bawahannya, maka secara otomatis dengan tercapainya target anggaran tersebut manajer puncak menilai bahwa bawahan memiliki kinerja yang baik padahal sebenarnya belum tentu baik. Senjangan Anggaran inilah yang menyebabkan bias dalam evaluasi kinerja bawahan terhadap unit pertanggungjawaban (Ardianti, 2015). Hal ini juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh Abdullah (2014: 181) bahwa kinerja anggaran saat ini masih menggunakan ukuran berdasarkan realisasi anggaran tanpa melihat keberhasilan program yang dijalankan, sehingga

seharusnya anggaran bukan menjadi satu-satunya alat untuk menilai kinerja bawahan.

Telah banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai pengaruh Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran. Mukaromah dan Suryandari (2015) menyatakan bahwa Asimetri Informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap timbulnya Senjangan Anggaran. Hal ini disebabkan karena dalam suatu organisasi yang bersangkutan telah memiliki peraturan yang jelas mengenai tugas dan kewajiban setiap bawahan, termasuk aturan terkait informasi yang dimiliki oleh bawahan yang harus dilaporkan kepada atasannya, sehingga kemungkinan bawahan melakukan Senjangan Anggaran sangat kecil. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardanari dan Putra (2014) yang menyebutkan bahwa Asimetri Informasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Senjangan Anggaran, artinya semakin tinggi tingkat Asimetri Informasi maka semakin tinggi pula kemungkinan manajer melakukan Senjangan Anggaran. Falikhatur (2007) memberikan hasil yang berbeda dari kedua penelitian di atas, bahwa Asimetri Informasi memiliki pengaruh yang negatif namun signifikan terhadap *Budgetary Slack*.

Perbedaan hasil penelitian di atas mengindikasikan bahwa Asimetri Informasi tidak serta merta berpengaruh terhadap timbulnya Senjangan Anggaran. Seringkali bawahan enggan untuk melakukan Senjangan Anggaran meskipun berada pada kondisi Asimetri Informasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain selain Asimetri Informasi yang mendorong manajer bawah untuk menciptakan Senjangan Anggaran.

Proses penyusunan anggaran secara partisipatif dengan melibatkan bawahan juga berhubungan dengan tingkat kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh bawahan. Teori pengharapan menyebutkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Karyawan yang memiliki kemampuan yang sama tetapi motivasi kerjanya lebih tinggi, maka dia mungkin akan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lainnya. Motivasi yang dimiliki oleh karyawan dapat dipicu oleh faktor eksternal dan faktor internal individu tersebut. Faktor eksternal dapat berupa sistem yang ada pada lingkungan organisasi dimana individu tersebut bekerja, salah satunya adalah cara yang digunakan oleh manajer (atasan) dalam memicu serta mengelola motivasi para bawahan guna peningkatan kerja individu sebagai bawahan. Kismono (2001: 211) mengungkapkan bahwa pemberian motivasi dapat dilakukan dengan 2 macam bentuk, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif merupakan proses untuk memengaruhi orang lain dengan cara memberikan penambahan tingkat kepuasan tertentu, misalnya dengan memberikan promosi, imbalan, bonus, dsb. Sementara motivasi negatif dilakukan dengan cara yang sebaliknya, misalnya dengan menakut-nakuti bawahan dengan memberikan gambaran seolah-olah mereka akan kehilangan jabatan, dipotong gaji, diberikan sanksi atau denda, dll. Motivasi positif dan negatif selanjutnya sering disebut dengan pemberian *Reward* (penghargaan) dan *Punishment* (hukuman). Pemberian *Reward* dan *Punishment* ini juga memengaruhi kecenderungan seseorang dalam melakukan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dalam penganggaran partisipatif. Individu cenderung bekerja

hanya untuk mendapatkan *Reward* atau menghindari *Punishment*, sehingga mereka akan melakukan berbagai cara untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan, meskipun dengan cara yang salah.

Di sisi lain, individu dalam melakukan pekerjaannya juga cenderung melihat atau mengukur kemampuan dirinya. Begitu pula yang dilakukan seorang bawahan ketika menyusun sebuah anggaran, mereka akan melihat kemampuan dirinya sebelum mengambil keputusan dalam menentukan seberapa besar target anggaran yang akan ditetapkan. Keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu disebut dengan *Self Efficacy* (Kreitner dan Kinicki, 2003). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila *Self Efficacy* seseorang tinggi, maka individu cenderung untuk menetapkan target yang tinggi pula. Hal ini disebabkan karena dalam dirinya terdapat keyakinan yang tinggi bahwa ia akan mampu mencapai target tinggi yang telah ditetapkan. Sebaliknya, individu dengan *Self Efficacy* rendah cenderung menetapkan target yang rendah atau mudah dicapai, padahal belum tentu kemampuan mereka rendah, hanya saja rasa percaya diri yang kurang terhadap kemampuannya. Setiap individu memiliki tingkatan *Self Efficacy* yang berbeda-beda. Individu yang yakin mempunyai kemampuan untuk dapat mengubah kejadian di lingkungannya akan lebih mungkin untuk berhasil daripada individu yang kurang yakin akan potensinya (Noormania, 2014).

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen dengan menggunakan mahasiswa S1 Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sebagai subjek eksperimen. Mahasiswa diposisikan sebagai

manajer penyusun anggaran yang diberi tugas untuk melakukan produksi serta menentukan sendiri target anggaran untuk periode selanjutnya. Penelitian eksperimen ini, menggunakan mahasiswa sebagai subjek yang diberikan perlakuan sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti.

Mahasiswa yang digunakan sebagai subjek eksperimen ini adalah mahasiswa S1 yang telah lulus atau sedang menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Sistem Pengendalian Manajemen atau Penganggaran. Kriteria tersebut dipilih karena mahasiswa yang telah menempuh atau sedang menempuh mata kuliah tersebut dianggap sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan mengenai penyusunan anggaran dan kasus yang terkait dengan penyusunan anggaran yaitu *Budgetary Slack*.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas terkait penganggaran partisipatif, *Budgetary Slack*, Asimetri Informasi, *Reward*, *Punishment*, serta *Self Efficacy*, maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Self Efficacy, Reward and Punishment, dan Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack: Studi Eksperimen pada Konteks Penganggaran Partisipatif”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, antara lain:

1. Setiap individu dalam organisasi memiliki kepentingan yang berbeda-beda, sehingga seringkali mereka melakukan suatu tindakan yang hanya berfokus

- pada pencapaian kepentingan pribadi saja tanpa memperhatikan bahwa tindakan tersebut justru bertentangan dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menimbulkan adanya ketidakselarasan tujuan dalam tubuh organisasi.
2. Adanya penganggaran partisipatif yang awalnya ditujukan untuk menciptakan *goal congruence* dalam organisasi justru seringkali disalahgunakan oleh manajer penyusun anggaran dengan melakukan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*), dimana mereka menetapkan target dibawah kemampuan terbaiknya. Hal ini menimbulkan disfungsi anggaran sebagai alat penilaian kinerja manajerial.
  3. Adanya kondisi Asimetri Informasi akan mengakibatkan manajer bawah memanfaatkan Asimetri Informasi tersebut untuk melakukan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) pada penganggaran partisipatif.
  4. Manajer penyusun anggaran seringkali menciptakan *slack* anggaran untuk mendapatkan kompensasi (*Reward*) yang lebih besar karena mereka telah mencapai target anggaran yang ditetapkan.
  5. Manajer penyusun anggaran yang memiliki kepercayaan diri yang rendah terhadap kemampuannya (*Self Efficacy* rendah) , seringkali melakukan *Budgetary Slack* agar mudah dalam mencapai target anggaran.

### C. Pembatasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif. Akan tetapi agar pembahasan masalah tidak meluas dan menimbulkan penyimpangan, maka peneliti membatasi masalah pada

pengaruh *Self Efficacy*, *Reward and Punishment*, dan Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* melalui penelitian eksperimental dengan mengambil subjek mahasiswa S1 Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. *Self Efficacy* dipilih sebagai faktor psikologis yang berperan sebagai *self control* yang memengaruhi manajer dalam melaksanakan tugasnya dalam penyusunan anggaran. *Reward and Punishment* dipilih karena kedua hal ini merupakan salah satu faktor yang memotivasi bawahan dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan dalam anggaran yang disusun. Sementara Asimetri Informasi dipilih sebagai salah satu kondisi yang sangat memungkinkan untuk manajer penyusun anggaran memiliki kesempatan dalam menciptakan *Budgetary Slack*.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas,

maka peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif?
2. Apakah *Reward and Punishment* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif?
3. Apakah Asimetri Informasi berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif?

## **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif.
2. Untuk mengetahui apakah *Reward and Punishment* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif.
3. Untuk mengetahui apakah Asimetri Informasi berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada penganggaran partisipatif.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan melengkapi kekurangan penelitian-penelitian sebelumnya terkait kasus Senjangan Anggaran dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh *Self Efficacy*, *Reward and Punishment*, dan Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.

c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumbangan pemikiran bagi peneliti sejenis lainnya, khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sarana bagi peneliti untuk mengimplementasikan atau mempraktikkan teori yang selama ini telah diperoleh selama perkuliahan, apakah teori yang dipelajari tersebut relevan dengan kondisi sesungguhnya yang terjadi di lapangan. Selain itu dapat memperluas pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai gambaran praktik penganggaran partisipatif terhadap adanya *Budgetary Slack*, sehingga peneliti memiliki kemampuan dan ketrampilan berpikir dalam hal penyelesaian masalah yang dapat bermanfaat di masa depan.

### b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber acuan bagi para mahasiswa, khususnya mahasiswa yang dipersiapkan sebagai calon manajer di masa mendatang. Bagaimana mereka akan mengambil keputusan atau menyikapi persoalan ketika mereka ditempatkan sebagai manajer bawah, menengah, maupun manajer puncak.

### c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dan sumbangan pemikiran untuk menciptakan penelitian baru guna memperluas wawasan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Anggaran (*Budget*)**

###### **a. Pengertian Anggaran**

Perencanaan merupakan suatu hal yang penting dan harus dilakukan oleh suatu organisasi guna menentukan langkah-langkah yang akan diambil untuk pencapaian tujuan organisasi. Anggaran merupakan salah satu bentuk perencanaan yang dibuat oleh suatu organisasi mengenai kinerja yang akan dicapai di masa mendatang. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran, pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab untuk menyusun anggaran perlu memiliki pemahaman yang baik tentang anggaran.

Mengenai anggaran, terdapat berbagai ahli atau literatur yang memberikan definisi yang berbeda. Anthony dan Govindarajan (2011) memberikan definisi anggaran yaitu sebagai suatu alat yang penting untuk perencanaan (biasanya dalam kurun waktu satu tahun) dan pengendalian yang efektif bagi sebuah organisasi. Sementara menurut 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 archive them*”. Menurut Rudianto (2009), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.

Berdasarkan ketiga definisi mengenai anggaran yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2011), Hansen dan Mowen (2006), serta Rudianto (2009) maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan salah satu bentuk perencanaan dan pengendalian yang efektif bagi suatu organisasi yang dituangkan dalam satuan keuangan (moneter) yang bersifat jangka pendek biasanya mencakup waktu satu periode organisasi.

### **b. Ciri-ciri Anggaran**

Adisaputro dan Asri (2010) menyatakan bahwa tidak semua rencana kerja yang disusun oleh organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Artinya anggaran memiliki beberapa karakteristik khusus yang membedakannya dengan rencana lainnya. Anthony dan Govindarajan (2011) menyebutkan ciri-ciri yang dimiliki oleh anggaran, sebagai berikut:

- 1) Suatu anggaran dapat mengestimasikan potensi laba dari organisasi.
- 2) Dinyatakan dalam unit moneter, meskipun juga dilengkapi dengan jumlah nonmoneter, contohnya keterangan mengenai unit yang terjual atau diproduksi.
- 3) Biasanya meliputi waktu satu tahun, namun tidak menutup kemungkinan terdapat pula anggaran yang disusun untuk kurun waktu yang lebih pendek atau kurun waktu yang lebih panjang.
- 4) Mengandung komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer sanggup untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.

- 5) Usulan anggaran telah mendapat persetujuan oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari penyusun anggaran.
- 6) Setelah mendapat persetujuan, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran. Jika terjadi penyimpangan/varians dalam pelaksanaannya, maka harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut.

### **c. Manfaat Anggaran**

Anggaran memberikan berbagai manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi yang menyusun anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2006), manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Memaksa manajer untuk melakukan perencanaan  

Dalam menyusun sebuah anggaran manajer penyusun anggaran dituntut untuk melakukan perencanaan mengenai berbagai kegiatan yang akan dilakukan perusahaan untuk beberapa waktu ke depan.
- 2) Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan  

Dengan melihat hasil dari realisasi anggaran, manajer dapat menentukan keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi yang digambarkan dalam anggaran.

### 3) Mengevaluasi kinerja

Salah satu manfaat utama anggaran adalah sebagai alat mengevaluasi kinerja. Apabila terdapat perbedaan yang menyimpang antara realisasi dengan anggaran, maka hal ini perlu dianalisis lebih lanjut.

### 4) Memperbaiki komunikasi dan koordinasi

Proses penyusunan anggaran melibatkan seluruh pusat pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi. Hal tersebut menuntut seluruh pihak dalam organisasi dapat menjalin komunikasi dan koordinasi dengan baik dalam menyusun anggaran sehingga seluruh kepentingan setiap pihak dapat diselaraskan dengan tujuan organisasi.

## d. Kelemahan Anggaran

Anggaran selain memiliki berbagai manfaat juga memiliki beberapa keterbatasan atau kelemahan. Adapun kelemahan anggaran yang dimaksud adalah sebagai berikut (Nafarin, 2009):

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan semata, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat membutuhkan waktu, biaya, dan tenaga yang cukup banyak, sehingga tidak semua organisasi atau perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran, dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Lubis (2011) mengungkapkan bahwa berbagai manfaat anggaran seperti penetapan suatu tujuan, pengendalian, dan mekanisme evaluasi kinerja dapat memicu berbagai konsekuensi disfungsional, seperti:

1) Rasa tidak percaya

Anggaran merupakan suatu sumber tekanan yang dapat menimbulkan rasa tidak percaya, rasa permusuhan, dan mengarah pada kinerja yang menurun.

2) Resistensi

Alasan resistensi anggaran adalah bahwa proses penyusunan anggaran memerlukan waktu dan perhatian yang besar sehingga manajer bawah cenderung merasa terbebani, sehingga mereka seringkali memilih untuk tidak terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

3) Konflik internal

Konflik internal dapat muncul sebagai akibat dari interaksi antartingkatan dalam organisasi ketika proses penyusunan anggaran berlangsung atau akibat persaingan antara pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

4) Efek samping lain yang tidak diinginkan

## **2. Penganggaran Partisipatif**

### **a. Pengertian Penganggaran Partisipatif**

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dari “atas-ke-bawah” atau dari “bawah-ke-atas”. Anthony dan Govindarajan (2011) mengungkapkan bahwa kedua pendekatan penyusunan anggaran tersebut

memiliki dampak negatif bagi organisasi, oleh karena itu proses penyusunan anggaran yang efektif adalah yang menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pada mulanya manajer bawah mengajukan draf anggaran untuk pusat pertanggungjawaban yang mereka kelola namun harus sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh manajer tingkat atas. Pendekatan campuran dalam penyusunan anggaran ini biasa disebut dengan partisipasi anggaran atau penganggaran partisipatif.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana individu terlibat dan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu lainnya. Dalam konteks proses penyusunan anggaran, Brownell (1982) dalam Hapsari (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Pendapat lain dikemukakan oleh Ardianti (2015) bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran.

Berdasarkan definisi partisipasi anggaran menurut para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran dimana individu-individu pada berbagai tingkatan (dalam hal ini manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat

atas) turut terlibat dan masing-masing memiliki pengaruh dalam penyusun anggaran tersebut.

Adanya penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer bawah akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan atau standar tersebut dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi karena mereka turut serta dalam penyusunannya. Partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan: (1) Manajer penyusun anggaran memiliki tingkat ekspektasi yang lebih tinggi atas anggaran yang mereka usulkan, daripada anggaran yang hanya berasal dari manajer atas, hal ini mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai target anggaran tersebut, (2) Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif antara manajer tingkat atas dan bawah, dimana manajer tingkat bawah yang lebih memahami kondisi pusat pertanggungjawaban yang dikelola membagikan informasi melalui anggaran yang diajukan (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Partisipasi anggaran juga dapat meningkatkan efisiensi serta mampu memperbaiki koordinasi antarindividu dalam organisasi yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Hapsari (2011) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-

masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga hal ini dapat meningkatkan efisiensi. Dengan adanya partisipasi memungkinkan para pelaksana anggaran dapat berkomunikasi, berinteraksi satu sama lain, sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal serupa juga diutarakan oleh Supanto (2010) bahwa keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum.

### **b. Manfaat Penganggaran Partisipatif**

Penerapan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat lain, antara lain (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Arthaswadaya, 2015):

- 1) Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
- 2) Partisipasi akan menaikkan kebersamaan dalam kelompok, yang akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
- 3) Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- 4) Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan dalam alokasi sumber daya antara bagian-bagian dalam organisasi.

### **c. Masalah dalam Penganggaran Partisipatif**

Partisipasi anggaran selain memiliki beberapa manfaat di satu sisi juga menimbulkan berbagai permasalahan. Hansen dan Mowen (2006) menyatakan bahwa partisipasi memiliki tiga potensi masalah, antara lain:

### 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Dalam menyusun anggaran, manajer bawah seringkali kurang cermat dalam menetapkan target anggaran, bisa terlalu tinggi atau terlalu rendah. Apabila anggaran terlalu tinggi maka manajer bawah akan kesulitan untuk mencapai target tersebut sehingga menimbulkan rasa frustasi dan selanjutnya akan berdampak pada penurunan kinerja manajer bawah. Sebaliknya, jika anggaran terlalu rendah atau mudah dicapai akan membuat manajer bawah kurang termotivasi untuk melaksanakan anggaran yang juga berdampak pada penurunan kinerja.

### 2) Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Adanya penganggaran partisipatif akan memberikan kesempatan bagi manajer penyusun anggaran untuk menciptakan Senjangan Anggaran. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meninggikan biaya dan atau merendahkan pendapatan dengan tujuan agar mudah dalam mencapai target anggaran tersebut sehingga kinerja manajer bawah terlihat bagus.

### 3) Partisipasi semu (*pseudoparticipation*)

Partisipasi semu muncul ketika manajer bawah tidak benar-benar berpartisipasi dalam anggaran. Manajer atas hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari manajer bawah bukan pendapat dan informasi dari manajer bawah.

### **3. Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

#### **a. Pengertian Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

Telah disebutkan sebelumnya bahwasannya adanya partisipasi anggaran dapat menimbulkan berbagai potensi masalah, salah satunya praktik penciptaan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) yang dilakukan oleh manajer penyusun anggaran. *Budgetary Slack* merupakan suatu kendala yang sering muncul dalam pelaksanaan penyusunan anggaran secara partisipatif yang mengakibatkan fungsi anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajerial menjadi tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Widanaputra dan Mimba (2014) memberikan definisi *Budgetary Slack* sebagai berikut:

*Budget slack is a tendency in composing a budget to unreveal their optimum ability in the budget composition process.*

*Budgetary slack occurs when manager deliberately make an excessive demand on resources exceeding the real budget needs or manager deliberately state their productivity lower than their actual productivity.*

Pendapat lain dikemukakan oleh Erina dan Suartana (2016) Senjangan Anggaran adalah perbedaan anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran yang terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajer bawah melakukan Senjangan Anggaran dengan cara memperbesar sumber daya dari yang sebenarnya dibutuhkan atau memperkecil target produktivitas dari kemampuan produktivitas yang sesungguhnya. Hal ini dilakukan semata-mata agar manajer bawah mudah dalam mencapai target anggaran tersebut sehingga di mata atasan seakan-akan mereka memiliki kinerja

yang baik. Motif manajer bawah melakukan Senjangan Anggaran ini adalah memuat *margin of safety* dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan. Dengan cara tersebut, manajer bawah berharap dapat menghilangkan tekanan dan rasa frustasi dalam upaya mewujudkan target anggaran akibat anggaran terlalu ketat.

**b. Indikator Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

Pratama (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam Senjangan Anggaran yaitu:

1) Perbedaan jumlah anggaran yang dinyatakan dengan estimasi terbaik  
Manajer bawah menciptakan *slack* antara anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik. Estimasi terbaik dalam hal ini adalah kondisi terbaik yang sesungguhnya dapat dicapai oleh manajer bawah. Manajer bawah mengajukan anggaran dengan menetapkan pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi agar mudah untuk dicapai.

2) Kelonggaran dalam anggaran

*Budgetary Slack* mengindikasikan adanya kelonggaran dalam anggaran yang diajukan oleh manajer bawah. Kelonggaran anggaran ini dimaksudkan sebagai batas aman (*margin of safety*) dalam upaya mencapai target anggaran.

3) Standar anggaran

Adanya praktik *Budgetary Slack* juga mengakibatkan standar anggaran yang ditetapkan menjadi bias. Hal ini dikarenakan standar tersebut tidak

menggambarkan kemampuan sebenarnya dari pusat pertanggungjawaban yang ditangani oleh manajer pembuat anggaran.

#### 4) Keinginan untuk mencapai target

Bawahan melakukan Senjangan Anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi untuk memudahkan dalam pencapaian target. Kondisi ini didukung apabila manajer atas menilai kinerja bawahan dengan melihat keberhasilan melaksanakan anggaran. Dengan menciptakan Senjangan Anggaran maka seolah-olah kinerja bawahan terlihat baik karena target anggaran yang ditetapkan dapat tercapai.

Purnama (2008) menambahkan satu lagi indikator dalam Senjangan Anggaran yaitu kondisi lingkungan. Kondisi lingkungan juga memengaruhi *Budgetary Slack* diantaranya dengan sengaja melakukan perbuatan tersebut untuk mendapatkan timbal balik berupa gaji, promosi, dan bonus dari organisasi karena anggaran yang diajukan dapat tercapai.

#### c. Penyebab Terjadinya Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Setiap individu dalam melakukan suatu tindakan tentu didasari oleh suatu alasan. Begitu pula manajer bawah dalam melakukan Senjangan Anggaran juga disebabkan karena beberapa alasan. Samad (2009) berpendapat bahwa terdapat tiga alasan yang melatarbelakangi manajer melakukan *budgetary slack*, antara lain sebagai berikut:

- 1) Senjangan Anggaran akan membuat kinerja manajer bawah seolah terlihat baik dimata pimpinan ketika target anggaran yang diajukan dapat tercapai.
- 2) Senjangan Anggaran sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
- 3) Pengalokasian sumberdaya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.

**d. Dampak dari Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

Adanya senjangan dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi yang bersangkutan, baik dari sisi finansial yang dikeluarkan untuk anggaran biaya maupun dari sisi finansial terhadap prospek keuntungan di masa mendatang. Hal tersebut disebabkan karena kesalahan dalam penentuan kebutuhan anggaran yang tidak merepresentasikan kebutuhan anggaran yang sesungguhnya. Abdullah (2012) menjelaskan beberapa dampak akibat *budgetary slack* antara lain:

- 1) Pengalokasian sumber-sumber daya menjadi tidak efisien.
- 2) Anggaran yang ditetapkan menjadi tidak efektif.
- 3) Fungsi anggaran sebagai alat menilai kinerja manajer bahwa menjadi tidak berfungsi sebagaimana mestinya karena anggaran yang ditetapkan tidak benar-benar mencerminkan kondisi atau kemampuan pusat pertanggungjawaban yang sebenarnya.

Selain dampak di atas, Senjangan Anggaran juga dapat menyebabkan suatu organisasi kehilangan kesempatan untuk memperoleh laba optimal serta tidak mengarah pada penghematan pengeluaran biaya. Kondisi yang lebih buruk adalah Senjangan Anggaran dapat memengaruhi penyusunan anggaran pada periode selanjutnya apabila organisasi menggunakan pendekatan anggaran tradisional (*incremental budgeting*) dimana anggaran ditetapkan hanya dengan sedikit melakukan perbaikan dari anggaran periode sebelumnya tanpa melakukan analisis lebih lanjut. Hal ini mengakibatkan bias anggaran periode sebelumnya akan terus terbawa pada periode-periode berikutnya.

Dari beberapa dampak yang ditimbulkan oleh Senjangan Anggaran yang telah diuraikan di atas, peneliti bermaksud memberikan ilustrasi fenomena *Budgetary Slack* dalam penyusunan anggaran produksi.

Pada ilustrasi kasus yang akan diberikan, dengan menggunakan contoh anggaran produksi yang telah ada dalam Adisaputro dan Asri (2010), diasumsikan PT. ARMADA TERBANG sebagai perusahaan mainan anak yang memiliki kegiatan utama memproduksi pesawat terbang kertas. PT. ARMADA TERBANG menggunakan pendekatan stabilitas tingkat produksi, dengan tingkat persediaan dibiarkan mengambang. Dengan pendekatan ini sebelumnya terlebih dahulu ditentukan jumlah yang dibutuhkan selama 1 tahun, lalu diperkirakan pula kebutuhan per bulan, yaitu sama dengan seperdua belas (1/12) dari kebutuhan per tahun.

PT. ARMADA TERBANG akan membuat anggaran produksi untuk tahun 2016. Berikut ini beberapa data dan informasi yang dapat digunakan untuk menyusun anggaran produksi PT. ARMADA TERBANG.

Rencana penjualan selama satu tahun (2016) berdasarkan anggaran penjualan PT. ARMADA TERBANG adalah sebagai berikut:

Bulan	Tingkat 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

Sedangkan perkiraan tingkat persediaan adalah:

$$\begin{array}{ll} \text{Persediaan awal tahun} & = 2.000 \text{ unit} \\ \text{Persediaan akhir tahun} & = 1.500 \text{ unit} \end{array}$$

Berdasarkan data di atas selanjutnya dapat disusun anggaran produksi untuk PT. ARMADA TERBANG yang mengutamakan stabilitas produksi dengan urut-urutan sebagai berikut:

**Langkah 1.** Menghitung tingkat produksi satu tahun yaitu untuk tahun 2016.

$$\begin{array}{ll} \text{Penjualan 1 tahun 2016} & = 14.200 \text{ unit} \\ \text{Ditambah persediaan akhir tahun 2016} & = 1.500 \text{ unit} \\ \text{Kebutuhan 1 tahun 2016} & = 15.700 \text{ unit} \\ \text{Dikurangi persediaan awal tahun 2016} & = 2.000 \text{ unit} \\ \text{Jumlah yang harus diproduksi 2016} & = 13.700 \text{ unit} \end{array}$$

**Langkah 2.** Mengalokasikan tingkat produksi dalam satu tahun tersebut menjadi periode bulanan (12 bulan) dengan cara membagi tingkat produksi per tahun sedemikian rupa sehingga dihasilkan bilangan-bilangan bulat dan mudah untuk dilaksanakan secara tepat. Kelebihan hasil pembagian dialokasikan ke bulan-bulan dimana tingkat penjualan tinggi.

$$\begin{array}{l} \text{Produksi rata-rata per bulan} = 13.700 / 12 = 1.141,67 \text{ unit} \\ \text{Bilangan bulat yang paling mudah dan mendekati} = 1.100 \text{ unit} \\ \text{Apabila produksi per bulan } 1.100 \text{ unit, maka} \\ \text{kekurangannya adalah } 13.700 - (12 \times 1.100) = 500 \text{ unit} \end{array}$$

Kekurangan 500 unit dialokasikan kepada bulan-bulan dengan tingkat penjualan yang 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  $500 / 5 \times 1$  unit = 100 unit. Dengan demikian secara keseluruhan adalah:

- 5 bulan yaitu bulan Januari, Februari, Maret, April dan Desember sebesar  $5 \times (1.100 + 100)$  unit = 6.000 unit
- 7 bulan masing-masing 1.100 unit sehingga  $7 \times 1.100$  unit = 7.700 unit
- Total keseluruhan produksi satu tahun akan tetap sama yaitu sebanyak 6.000 unit + 7.700 unit = 13.700 unit.

**Langkah 3.** Menyajikan anggaran produksi yang telah disusun di atas dalam sebuah tabel.

**PT. ARMADA TERBANG**  
**Anggaran Produksi**  
**Tahun 2016**

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
<b>Jumlah</b>	<b>14.200</b>	<b>1.500</b>	<b>15.700</b>	<b>2.000</b>	<b>13.700</b>

Selain menyusun anggaran produksi seperti yang telah dilakukan di atas, PT. ARMADA TERBANG juga menyusun anggaran biaya produksi yang meliputi anggaran biaya bahan mentah langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

Untuk anggaran biaya bahan mentah digunakan asumsi bahwa kebutuhan bahan mentah per unit pesawat terbang adalah 1 lembar sehingga total kebutuhan bahan mentah sebesar 13.700 lembar kertas origami. Harga per lembar kertas adalah Rp1.000,00. Adapun anggaran biaya bahan mentah langsung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**PT. ARMADA TERBANG**  
**Anggaran Biaya Bahan Mentah Langsung**  
**Tahun 2016**

Jenis Bahan	Rencana Pembelian (Lembar)	Harga per Satuan (Rp)	Total Biaya Bahan Mentah Langsung (Rp)
Kertas Origami	13.700	1.000	13.700.000
<b>Jumlah</b>			<b>13.700.000</b>

Selanjutnya untuk anggaran biaya tenaga kerja langsung, 1 unit produk membutuhkan waktu 30 menit (0,5 jam) dengan tarif per jam sebesar Rp7.000,00. Di bawah ini disajikan anggaran biaya tenaga kerja langsung dalam format tabel.

**PT. ARMADA TERBANG**  
**Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung**  
**Tahun 2016**

Total Kebutuhan Produksi tahun 2016 (unit)	Jam TKL per Unit (jam)	Total Jam Kerja	Tarif Per Jam (Rp)	Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (Rp)
13.700	0,5	6.850	7.000	47.950.000
<b>Jumlah</b>				<b>47.950.000</b>

**PT. ARMADA TERBANG**  
**Anggaran Biaya Overhead Pabrik**  
**Tahun 2016**

Jumlah Jam TKL	Tarif B.Variabel BOP (Rp)	Rencana B.Variabel BOP (Rp)	Biaya Tetap BOP	Total Anggaran BOP (Rp)
6.850	1.000	6.850.000	12.000.000	18.850.000
<b>Jumlah</b>				<b>18.850.000</b>

Anggaran terakhir adalah anggaran biaya overhead pabrik yang telah disajikan pada tabel di atas. Biaya overhead pabrik PT. ARMADA

TERBANG terdiri dari biaya variabel BOP dengan tarif Rp1.000,00 per jam TKL dan biaya tetap BOP sebesar Rp12.000.000,00.

Diasumsikan anggaran tersebut merupakan anggaran yang sesuai dengan estimasi atau kemampuan terbaik dari manajer penyusun anggaran, akan tetapi manajer bawah bagian produksi PT. ARMADA TERBANG menciptakan Senjangan Anggaran dengan cara menurunkan rencana penjualan serta menaikkan biaya produksi. Rencana penjualan tahun 2016 yang awalnya sebesar 14.200 unit diturunkan sebesar 15% sehingga menjadi 12.070. Perkiraan tingkat persediaan awal dan akhir tetap sama yaitu persediaan awal sebesar 2.000 unit dan persediaan akhir sebesar 1.500 unit. Jumlah unit yang harus diproduksi pada tahun 2016 menjadi 11.570 unit ( $12.070 \text{ unit} + 1.500 \text{ unit} - 2.000 \text{ unit}$ ).

Manajer bawah bagian produksi tidak hanya menurunkan rencana penjualan saja melainkan juga menaikkan biaya-biaya produksi. Senjangan Anggaran biaya produksi dibuat pada pos biaya bahan mentah langsung dan pada tarif biaya *overhead* variabel. Harga beli bahan mentah yang awalnya sebesar Rp1.000,00 per lembar dinaikkan 20% menjadi Rp1.200,00 per lembar. Kenaikan ini diasumsikan karena setelah melakukan survei pasar, harga bahan mentah ternyata sedang mengalami kenaikan, sehingga anggaran bahan mentah untuk produksi perusahaan pun juga dinaikkan. Sementara itu Senjangan Anggaran biaya produksi juga dilakukan pada tarif biaya *overhead* variabel yang mulanya sebesar Rp1.000,00 per jam tenaga kerja langsung dinaikkan menjadi Rp1.150 per

jam tenaga kerja langsung dengan asumsi taksiran biaya *overhead* variabel juga dimungkinkan meningkat karena biaya bahan penolong juga meningkat sesuai dengan survei pasar yang telah dilakukan.

Senjangan Anggaran yang dibuat pada biaya produksi mengakibatkan kenaikan pada jumlah biaya produksi secara keseluruhan. Biaya bahan mentah langsung dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan sebesar 11.570 lembar dan harga satuan Rp1.200,00 menghasilkan jumlah anggaran bahan mentah langsung sebesar Rp13.884.000,00. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari jumlah awal sebesar Rp184.000 (Rp13.884.000,00 – Rp13.700.000,00) namun dengan penurunan unit produksi sebesar 2.130 unit (13.700 unit – 11.570 unit). Hal tersebut juga terjadi pada anggaran biaya *overhead* pabrik yang meningkat sebesar Rp1.027.500,00 menjadi Rp19.877.500,00.

Praktik Senjangan Anggaran yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi PT. ARMADA TERBANG mengakibatkan perusahaan mengalami penurunan hasil penjualan. Jika diasumsikan harga jual per unit produk sebesar Rp17.500,00 maka kerugian yang akan dialami perusahaan adalah senilai Rp37.275.000,00. Hasil tersebut didapat dari selisih atau *slack* antara rencana penjualan tanpa senjangan dengan rencana penjualan setelah dilakukan senjangan kemudian dikali dengan harga jual ((14.200 unit – 12.070 unit) x Rp17.500,00). Perusahaan juga menanggung kerugian akibat kenaikan biaya-biaya produksi sebesar Rp1.211.500,00. Kenaikan tersebut diperoleh dari total anggaran biaya

produksi dengan *slack* Rp81.711.500,00 dikurangi total anggaran biaya produksi awal yaitu sebesar Rp80.500.000,00.

Kerugian yang dialami oleh PT. ARMADA TERBANG akibat Senjangan Anggaran dengan menurunkan rencana penjualan dan menaikkan biaya produksi yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi, berdampak pula pada laba kotor yang akan diperoleh PT. ARMADA TERBANG. Penjelasannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

#### **Perbandingan Laba Kotor Anggaran Normal dan Anggaran dengan *Slack***

<b>Anggaran Normal</b>		<b>Anggaran dengan <i>Slack</i></b>	
Penjualan 14.200 unit x Rp17.500	Rp248.500.000	Penjualan 12.070 unit x Rp17.500	Rp211.225.000
Harga Pokok Penjualan: BBB Rp13.700.000 BTKL Rp47.950.000 BOP Rp18.850.000		Harga Pokok Penjualan BBB Rp13.884.000 BTKL Rp47.950.000 BOP Rp19.877.500	
Jumlah	Rp 80.500.000		Rp 81.711.500
Laba Kotor	Rp168.000.000		Rp129.513.500

Berdasarkan tabel tersebut di atas maka dapat dapat disimpulkan bahwa Senjangan Anggaran yang dilakukan oleh manajer bawah bagian produksi berakibat perusahaan mengalami penurunan laba kotor sebesar Rp38.486.500,00 yaitu dari yang awalnya Rp168.000.000,00 apabila tidak ada Senjangan Anggaran, menjadi sebesar Rp129.513.500,00.

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Abdullah (2012) yang mengungkapkan bahwa *Budgetary Slack* dapat mengakibatkan pengalokasian sumber daya menjadi tidak efisien, anggaran menjadi tidak efektif, serta disfungsi anggaran sebagai salah satu alat menilai kinerja manajerial.

#### **4. *Self Efficacy***

##### **a. Pengertian *Self Efficacy***

Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu tidak hanya didasari oleh pengetahuan dan wawasan mengenai suatu hal. Bagaimana seseorang bertingkah laku bergantung pada faktor individu yang bersangkutan, lingkungan, dan terutama adalah faktor kognitif yang berhubungan dengan keyakinannya bahwa ia mampu atau tidak mampu untuk berperilaku sesuai dengan harapannya dalam berbagai situasi. Keyakinan individu atas kemampuan dirinya disebut sebagai *Self Efficacy*.

Pencetus teori *Self Efficacy*, Bandura (1986) dalam Silfiana (2015) mendefinisikan *Self Efficacy* adalah *judgment* seseorang terhadap kemampuan dirinya sendiri dalam mencapai tingkatan kinerja yang diinginkan atau ditentukan, yang akan memengaruhi tindakan selanjutnya. *Self Efficacy* menurut Kreitner dan Kinicki (2003) adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Sementara itu, Alwisol (2011: 287) menyatakan bahwa *Self Efficacy* adalah persepsi diri mengenai seberapa baik diri seseorang dapat memfungsikan dirinya dalam situasi tertentu. Dari beberapa pendapat

tersebut dapat disimpulkan bahwa *Self Efficacy* merupakan keyakinan diri suatu individu akan kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas tertentu dalam situasi tertentu.

Sapariyah (2011) dalam Sari (2014) menyatakan bahwa individu dengan *Self Efficacy* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena individu tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, dan emosi yang stabil. Hal tersebut diperkuat oleh Greenberg dan Baron (2011: 99) yang memberikan gambaran secara sederhana bagaimana cara kerja *Self Efficacy* dalam kehidupan sehari-hari.

Anggapan terdapat dua orang bawahan yang diberikan sebuah tugas yang sama oleh atasan mereka. Orang pertama percaya terhadap kemampuannya untuk menangani tugas tersebut secara sukses, sedangkan orang kedua memiliki keraguan yang cukup besar terhadap peluang keberhasilannya menyelesaikan tugas tersebut. Asumsikan bahwa faktor lainnya (kemampuan dan motivasi) adalah konstan, sangat beralasan untuk diprediksi bahwa orang pertama akan lebih berhasil dalam menangani tugas tersebut.

Dari gambaran di atas dapat dikatakan bahwa individu dengan *Self Efficacy* yang tinggi cenderung untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya daripada individu yang memiliki *Self Efficacy* yang lebih rendah.

### **b. Faktor Pembentuk *Self Efficacy***

Setiap individu memiliki tingkatan *Self Efficacy* yang berbeda. Tinggi rendahnya *Self Efficacy* dalam diri individu dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Bandura (1986) dalam Feist dan Feist (2011) mengungkapkan bahwa *Self Efficacy* dapat dibentuk dan ditumbuhkan melalui empat faktor, antara lain:

### 1) Pengalaman menguasai sesuatu (*mastery experience*)

Faktor ini merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam pembentukan *Self Efficacy*. Pengalaman keberhasilan pribadi masa lalu terhadap suatu tugas akan menaikkan *Self Efficacy*. Sebaliknya, pengalaman kegagalan masa lalu akan menurunkan *Self Efficacy*, terlebih jika kegagalan terjadi pada awal masa kerja. Kegagalan dapat diatasi melalui tambahan pengalaman sehingga dapat menguasai kesulitan yang dialami dan meningkatkan *Self Efficacy*.

### 2) Pengalaman orang lain/model perilaku (*vicarious experience*)

Informasi yang diperoleh dari mengamati orang lain, yang serupa baik karakter maupun tingkat kemampuannya dapat memengaruhi *Self Efficacy* seseorang, meskipun pengaruhnya masih lebih kecil dibandingkan dengan pencapaian nyata individu. Keberhasilan orang lain di masa lalu dengan kompetensi yang sebanding akan meningkatkan *Self Efficacy* individu dalam mengerjakan tugas yang sama. Sebaliknya, pengamatan akan kegagalan orang lain di masa lalu dapat menurunkan *Self Efficacy* individu tersebut.

### 3) Persuasi verbal (*verbal persuasion*)

Persuasi verbal memiliki peran untuk meyakinkan individu bahwa mereka memiliki kemampuan dan informasi mengenai kemampuan untuk mencapai tujuannya. Schultz dan Wadsworth (2005) dalam Noormania (2014) menyebutkan informasi mengenai kemampuan individu tersebut disampaikan secara verbal oleh orang yang

berpengaruh. Persuasi verbal positif dalam bentuk saran, dukungan, dan bimbingan dapat meningkatkan keyakinan individu tentang kemampuan yang dimilikinya, sedangkan persuasi verbal negatif dalam bentuk ejekan, olok-an, dan hinaan cenderung menurunkan *Self Efficacy* individu.

4) Kondisi fisiologis (*psysiological state*)

Kondisi fisiologis merupakan status fisik dan emosi yang akan memengaruhi kemampuan seseorang. Lemahnya kondisi fisik menandakan individu memiliki ketidakmampuan sehingga akan melemahkan performa kerja individu. Emosi negatif dan positif juga akan memengaruhi *Self Efficacy* individu. Individu yang sedang dikuasai emosi negatif seperti ketakutan, kecemasan akut atau tingkat stres yang tinggi menyebabkan individu memiliki ekspektasi yang rendah terhadap kemampuan dirinya. Sementara emosi positif berupa perasaan tenang dan stabil akan membuat individu cenderung lebih percaya diri.

Selanjutnya keempat faktor tersebut akan diseleksi dan disatukan oleh individu sehingga membentuk persepsi mengenai kemampuan yang dimilikinya, dan selanjutnya berpengaruh pada tinggi rendahnya *Self Efficacy* seseorang. Tinggi rendahnya *Self Efficacy* juga dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa *reward* yang akan diterima individu tersebut. Kemampuan mengenali diri sendiri dan peran yang dimiliki seseorang juga cukup berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *Self Efficacy* seseorang.

### c. Fungsi *Self Efficacy*

*Self Efficacy* mempunyai peran terhadap segala perasaan, pikiran, baik dalam tindakan individu maupun hasil yang ditampilkan oleh individu, begitu pula dalam hal berinteraksi dengan individu lain. Bandura (1986) dalam Noormania (2014) menyebutkan peran tersebut yang merupakan fungsi dari *Self Efficacy* adalah:

- 1) Pilihan tingkah laku (*behavior choosen*)

*Self Efficacy* mengacu pada sebuah keyakinan untuk mampu melakukan suatu perilaku yang diharapkan. Tanpa *Self Efficacy* seseorang bahkan enggan melakukan suatu perilaku tertentu. Individu cenderung menghindari tugas dan situasi yang diyakini berada diluar kemampuannya, namun individu bersedia menangani kegiatan yang dinilainya mampu untuk diatasi. Saat individu mempertimbangkan untuk mencoba melakukan hal tertentu, individu akan bertanya pada dirinya apakah mampu atau tidak untuk melakukannya dan disinilah *Self Efficacy* berfungsi.

- 2) Usaha yang dilakukan dan penentu besarnya daya tahan dalam mengatasi hambatan

Penilaian terhadap *Self Efficacy* juga menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukan dan berapa lama individu mampu bertahan menghadapi segala hambatan dan gangguan dalam melakukan suatu tugas. King (2010: 153) menjelaskan, *Self Efficacy* membantu orang-

orang dalam berbagai situasi yang tidak memuaskan dan mendorong mereka untuk meyakini bahwa mereka dapat berhasil.

3) Pola berpikir dan reaksi emosional

*Self Efficacy* akan memengaruhi pola berpikir dan reaksi emosi individu pada saat mengatasi dan melakukan aktivitas dengan lingkungan. Individu dengan *Self Efficacy* tinggi memusatkan perhatian pada usaha yang diperlukan sesuai dengan tuntutan situasi dan melihat kegagalan akibat kurangnya usaha. Sebaliknya, individu dengan *Self Efficacy* yang rendah melihat kegagalan sebagai akibat dari ketidakmampuan dirinya.

4) Meramalkan tingkah laku selanjutnya

Greenberg dan Baron (2011) menyatakan, *Self Efficacy* merupakan prediktor yang baik terhadap perilaku di masa depan. Seseorang dengan *Self Efficacy* tinggi akan mencoba lebih keras dan berkomitmen tinggi untuk mengambil segala tindakan demi mencapai tujuan. Sebaliknya individu yang memiliki *Self Efficacy* rendah cenderung memiliki komitmen yang rendah pula sehingga mereka memutuskan untuk tidak mencoba suatu tindakan.

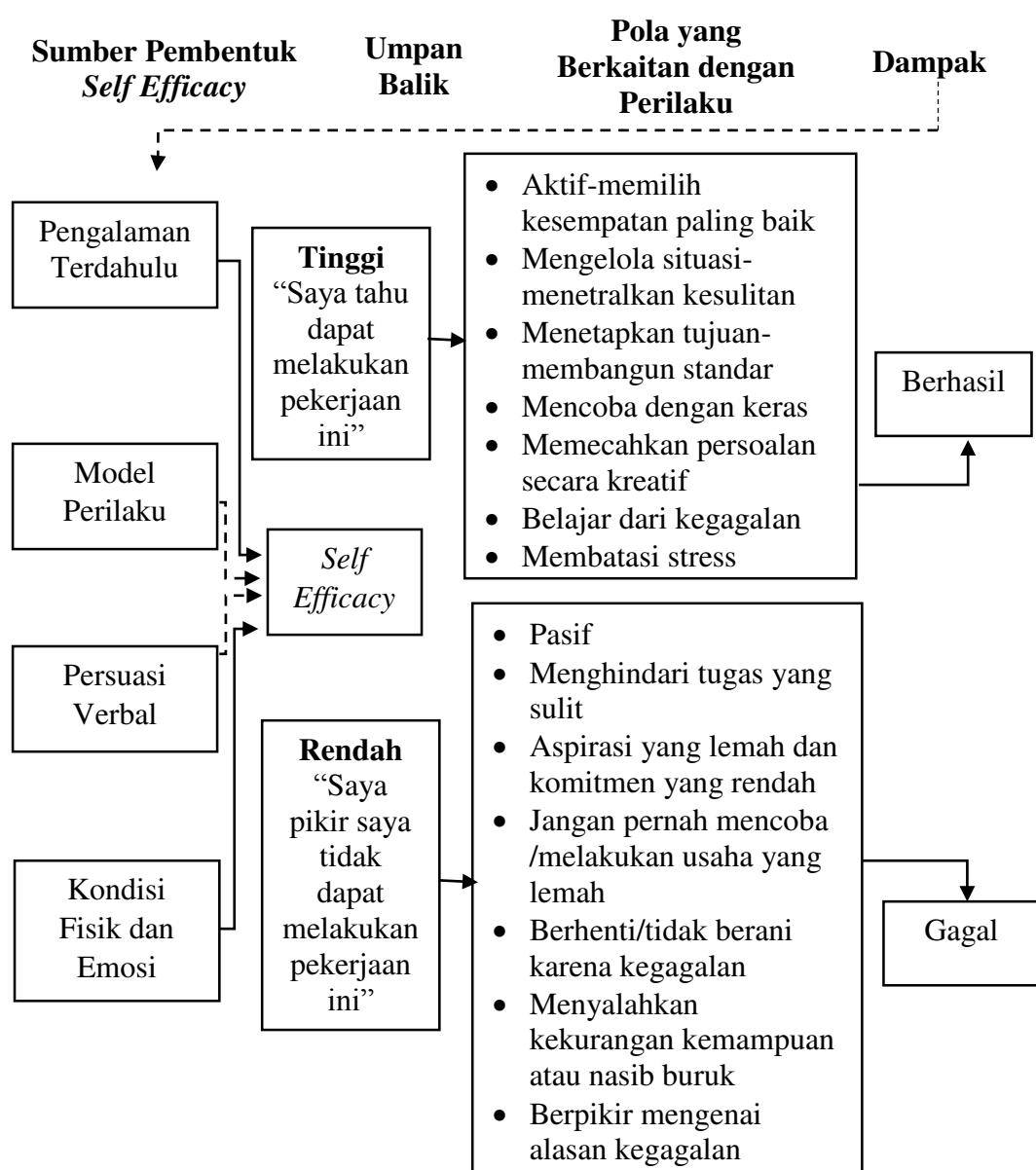
5) Penentu kinerja selanjutnya

*Self Efficacy* akan berpengaruh terhadap *performance* yang ditampilkan. Jika seseorang berhasil melaksanakan tugas tertentu maka keberhasilannya akan meningkatkan keyakinan dirinya dalam melaksanakan tugas yang lain. Individu tersebut akan memiliki

pengalaman yang memuaskan dan memberikan peningkatan *performancenya*.

#### d. Mekanisme *Self Efficacy*

Bandura dalam Kreitner dan Kinicki (2003) menggambarkan mekanisme kerja *self efficacy* yang berpengaruh besar terhadap pola perilaku individu dalam bagan berikut ini:



**Gambar 1. Mekanisme *Self Efficacy* Terhadap Pola Perilaku**

## **5. Reward and Punishment**

### **a. Reward**

Lubis (2011) mengatakan bahwa anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk memengaruhi dan memotivasi manajer maupun karyawan dalam meningkatkan kompetensi kerjanya. Faktor yang memengaruhi peningkatan kompetensi seorang karyawan adalah dengan pemberian motivasi dan sistem penghargaan yang proporsional (Abdullah 2014). Salah satu cara yang dapat dilakukan atasan untuk memotivasi bawahan adalah dengan memberikan *Reward*. *Reward* merupakan padanan kata dari kompensasi, penghargaan, ganjaran, imbalan atau hadiah. Menurut Wibisono (2015) *Reward* merupakan *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan. Sementara Umayah (2015) mendefinisikan *Reward* merupakan balasan dari pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Dari ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Reward* merupakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawannya sebagai bentuk balasan karena mereka dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Manfaat *Reward* yang dapat dirasakan oleh karyawan adalah mereka dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan mampu meningkatkan kepuasan kerja serta meningkatkan status sosial atau *prestise* bagi karyawan (Kadarisman, 2012: 10). Pemberian *Reward* dapat memicu peningkatan kinerja, sesuai dengan Teori Motivasi Hierarki

Kebutuhan Abraham Maslow bahwa seseorang ingin dihargai atas prestasi yang dapat dicapainya (Abdullah, 2014).

Pemberian *Reward* bagi para karyawan juga memberikan manfaat bagi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Menurut Kadarisman (2012: 9) manfaat *Reward* bagi perusahaan yaitu: (1) menarik karyawan dengan tingkat kemampuan yang tinggi untuk bekerja pada perusahaan, (2) memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi, (3) mengikat karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan.

*Reward* dapat diberikan dalam berbagai bentuk bukan hanya finansial saja. Menurut Siahaan (2013) bentuk-bentuk *Reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) material yang berupa kenaikan gaji/upah, (2) imbalan di luar gaji berupa istirahat kerja dan bonus, (3) penghargaan sosial yang dapat dilakukan dengan memberikan pujian dan penghargaan formal, (4) tugas itu sendiri, seperti perasaan berprestasi dan rotasi kerja.

Dalam hal proses penyusunan anggaran dengan partisipasi, *Reward* diberikan ketika manajer bawah mampu mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan dalam rancangan anggaran yang telah disusun. Hal ini membuat bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai sehingga bawahan mendapatkan *Reward* atas pencapaian anggaran yang menandakan prestasi mereka baik. Bawahan akan melakukan berbagai cara demi memiliki kinerja yang terlihat baik

dan dapat memperoleh *Reward* yang besar. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Desmayani dan Suardhika (2016) bahwa seseorang menyadari jika memiliki prestasi yang tinggi maka akan mendapatkan *Reward* yang besar, adanya *Reward* yang besar menimbulkan *Budgetary Slack* meningkat. Penelitian ini menggunakan jenis *Reward* berupa bonus yang akan diberikan pada bawahan ketika kinerja dapat sesuai atau melebihi target anggaran.

**b. *Punishment***

*Punishment* merupakan kebalikan dari sistem *Reward*, dimana *Reward* merupakan bentuk motivasi positif sementara *Punishment* adalah bentuk motivasi negatif. Menurut Ivancevich et.al (2007), *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Siahaan (2013) bahwa *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang sama untuk selanjutnya. Dari kedua pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *Punishment* dalam konteks perusahaan atau organisasi adalah suatu sistem yang diterapkan oleh atasan untuk mengendalikan perilaku bawahan yang berupa hukuman agar bawahan merasa jera dan tidak melakukan perilaku yang serupa di kemudian hari.

Menurut Nurmiyati (2011) *Punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Perusahaan akan memberikan *Punishment* kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku menyimpang dalam organisasi, dengan kata lain *Punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Pertimbangan tersebut meliputi waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Siahaan (2013) menyebutkan tiga fungsi penting dari *Punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan, antara lain: (1) membatasi perilaku sehingga akan menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, (2) bersifat mendidik, (3) memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan. Di satu sisi apabila pemberian *Punishment* tidak diterapkan dengan bijaksana dan tanpa melakukan pertimbangan sebelumnya, maka adanya *Punishment* ini justru merupakan cara yang kurang efektif dalam menekan perilaku karyawan. Berdasarkan hal tersebut Ardana, dkk (2013) menyatakan alasan mengapa hukuman merupakan cara yang kurang efektif dalam mengubah perilaku, yaitu: (1) hanya mempengaruhi perilaku yang bersifat sementara dan tidak berlangsung lama, (2) akan muncul efek samping berupa emosional yang justru merugikan.

Pemberian *Punishment* juga dapat dilakukan melalui berbagai cara. Menurut Rivai dan Sagara (2009) dalam Wibisono (2015), ada beberapa tingkat dan jenis *Punishment* yang umumnya berlaku dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi: (1) hukuman ringan berupa teguran lisan dan teguran tertulis, (2) hukuman sedang, dengan jenis penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat, (3) hukuman berat, seperti demosi dan pemecatan. Pada penelitian ini, pemberian *Punishment* dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif dilakukan dengan bentuk pemotongan gaji (denda) bagi bawahan apabila pencapaian kerja tidak sesuai dengan target anggaran yang telah mereka tetapkan dalam rencana anggaran yang telah mereka ajukan.

## 6. Asimetri Informasi

### a. Pengertian Asimetri Informasi

Dalam ilmu ekonomi dikenal suatu teori yang disebut sebagai *agency theory*. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa hubungan *agency* terjadi ketika satu orang atau lebih *principal* mempekerjakan orang lain (*agent*) untuk melakukan jasa dan kemudian mendeklasikan wewenang terhadap agen tersebut (Rahmah dan Sembiring, 2014: 2). Pada hubungan antara *agent* dan *principal* tersebut seringkali terjadi kondisi yang dinamakan Asimetri Informasi atau ketidakseimbangan informasi. Hal ini terjadi karena pendeklasian wewenang serta pemisahan tugas dari *principal* (atasan) kepada *agent* (bawahan) menyebabkan atasannya tidak selalu dapat mengetahui aktivitas aktual yang dilakukan oleh bawahannya

serta keterbatasan informasi tentang keadaan faktual dari unit atau pusat pertanggungjawaban yang dikelola oleh bawahan.

Beberapa ahli memberikan pendapat mengenai kondisi Asimetri Informasi ini. Hapsari (2015) mendefinisikan Asimetri Informasi adalah agen atau pelaksana anggaran mempunyai pengetahuan yang lebih daripada *principal* mengenai unit tanggung jawabnya. Hal senada juga diungkapkan oleh Rahmah dan Sembiring (2014), Asimetri Informasi merupakan suatu kondisi dimana manajer bawah (*agent*) memiliki lebih banyak informasi atas prospek dan kondisi unit pertanggungjawabannya dibandingkan dengan manajer atas (*principal*). Asimetri Informasi menurut Dunk (1983) dalam Arthaswadaya (2015): “*Information asymmetry exists only when subordinates information exceeds that of their superiors*”. Asimetri Informasi terjadi karena adanya pihak (*agent*) yang mempunyai informasi yang lebih dibandingkan dengan pihak yang lain yang dalam hal ini berarti *principal*. Dari ketiga pengertian asimetri di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Asimetri Informasi merupakan suatu kondisi adanya ketidakseimbangan informasi yang dimiliki atasan dan bawahan, dimana bawahan lebih banyak mengetahui keadaan pusat pertanggungjawaban yang dikelolanya daripada atasan.

### **b. Jenis Asimetri Informasi**

Menurut Santos et.al (2007) dalam Faria dan Silva (2013) menyebutkan bahwa terdapat dua macam Asimetri Informasi yaitu:

### *1) Adverse Selection*

*Adverse selection* yaitu bahwa manajer serta orang-orang dalam lainnya biasanya mengetahui lebih banyak tentang keadaan dan prospek perusahaan dibandingkan investor sebagai pihak luar.

### *2) Moral Hazard*

*Moral hazard* yaitu bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer tidak seluruhnya diketahui oleh pemegang saham maupun kreditor. Hal ini dapat berakibat manajer melakukan tindakan diluar pengetahuan pemegang saham yang melanggar kontrak.

## **c. Faktor Pendorong Asimetri Informasi**

Menurut Ompusunggu dan Bawono dalam Anggraeni (2016) menyatakan bahwa informasi yang tidak disampaikan sepenuhnya kepada atasan menjadi nilai lebih bagi bawahan, dalam artian bawahan memiliki kelebihan informasi meskipun telah dilakukan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, namun informasi yang dimilikinya tidak sepenuhnya diungkapkan dalam anggaran tersebut. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa adanya kesempatan dalam partisipasi anggaran akan cenderung membuat manajer bawah tidak menyajikan informasi yang akurat dan faktual dalam penyusunan anggaran yang akan diajukan kepada manajer atas.

## **d. Indikator Asimetri Informasi**

Dunk (1993) dalam Arthaswadaya menjelaskan bahwa Asimetri Informasi diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1) Informasi yang dimiliki bawahan dibandingkan dengan atasan

Asimetri Informasi ditandai dengan adanya ketidakseimbangan informasi yang dimiliki manajer atas dan manajer bawah, dimana manajer bawah lebih mengetahui kondisi faktual pada pusat pertanggungjawaban yang dikelola daripada manajer atas. Hal tersebut dikarenakan manajer bawah terlibat langsung dalam pengoperasian unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Hubungan *input-output* yang ada dalam operasi internal

Manajer bawah lebih mengetahui estimasi pendapatan dan sumber daya yang dibutuhkan dalam kegiatan operasi pusat pertanggungjawaban yang dikelola.

3) Kinerja potensial

Manajer bawah lebih mampu memperkirakan kinerja potensial unit pertanggungjawabannya daripada manajer atas karena mereka terlibat langsung dalam kegiatan operasi unit tersebut.

4) Teknis pekerjaan

Manajer bawah lebih mengetahui dan mampu untuk menyusun teknis kerja yang sesuai bagi pusat pertanggungjawabannya.

5) Mampu menilai dampak potensial

Manajer penyusun anggaran juga memiliki kemampuan yang lebih dalam menilai dampak potensial yang akan terjadi dalam unit pertanggungjawabannya dibandingkan manajer atas.

#### 6) Pencapaian bidang kegiatan

Manajer bawah lebih mengetahui bagaimana unit tanggung jawabnya dapat memenuhi pencapaian atas perencanaan yang sudah ditetapkan.

### B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Siwi Nugrahani (2005) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Asimetri Informasi pada Kesenjangan Anggaran”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa bawahan dengan kondisi Asimetri Informasi yang tinggi memiliki kecenderungan yang tinggi pula untuk melakukan Senjangan Anggaran. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam kondisi asimetri tinggi pemberian kompensasi dengan metode *slack inducing* menciptakan Senjangan Anggaran yang lebih tinggi daripada metode kompensasi *truth inducing*. Persamaan dengan penelitian ini adalah adanya variabel independen berupa Asimetri Informasi. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini terletak pada adanya variabel *Self Efficacy* yang diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi *Budgetary Slack* sebagai variabel dependen. Selain itu metode pemberian kompensasi dalam penelitian tersebut sedikit berbeda dengan pemberian *Reward* dan *Punishment* yang dilakukan dalam penelitian ini.
2. Penelitian yang dilakukan Ni Made Mila Rosa Desmayani dan I Made Sadha Suardikha (2016) yang berjudul “Pengaruh Penganggaran Partisipatif, *Locus of Control*, dan Pemberian *Reward* terhadap *Budgetary Slack*”. Hasil dari

penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian *Reward* berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*, hal ini dikarenakan pemberian *Reward* didasarkan pada pencapaian target anggaran sehingga bawahan cenderung melakukan Senjangan Anggaran agar anggaran mudah dicapai dan dapat memperoleh *Reward* yang besar dari atasan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah adanya variabel independen *Reward* yang memengaruhi *Budgetary Slack* sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah variabel-variabel independen lainnya yang digunakan untuk melihat pengaruhnya terhadap *Budgetary Slack*, selain itu penelitian tersebut menggunakan metode survei.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ira A. Abdullah (2013) dengan judul “*The Influence of Horizontal Equity, Self Efficacy, and Ethical Position on Creation of Budgetary Slack*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memiliki pengaruh yang kurang signifikan terhadap *Budgetary Slack*, hal ini bertentangan dengan hipotesis penelitiannya bahwa seseorang dengan *Self Efficacy* tinggi memiliki kecenderungan yang rendah untuk melakukan *Budgetary Slack*. Hal tersebut dikarenakan sampel yang digunakan masih terlalu kecil. Persamaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen *Self Efficacy* dan sama-sama melakukan penelitian eksperimental. Perbedaannya adalah penggunaan variabel *Reward and Punishment* dan Asimetri Informasi sebagai variabel independen.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Juliano Almeida de Faria dan Sonia Maria da Silva (2013) yang berjudul “*The Effect of Information Asymmetry on Budget*

*Slack: An Experimental Research*”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya Asimetri Informasi berpengaruh secara substansial dan menyebabkan peningkatan terjadinya *Budgetary Slack*. Hasil ini dibandingkan dengan eksperimen yang dilakukan dengan tanpa Asimetri Informasi. Pengungkapan informasi yang lebih besar kepada atasan dapat menghapuskan praktik *Budgetary Slack*. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan Asimetri Informasi sebagai variabel independen yang memengaruhi *Budgetary Slack*. Selain itu penelitian ini juga sama-sama menggunakan desain eksperimental. Perbedaan dengan penelitian ini adalah adanya penambahan variabel independen lain yang digunakan yaitu *Self Efficacy* dan *Reward and Punishment*.

## C. Kerangka Berpikir

### 1. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack*

*Self Efficacy* merupakan keyakinan diri individu terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu bentuk kontrol terhadap keberfungsiannya sendiri dan kejadian dalam lingkungan (Feist dan Feist, 2011). Seseorang dengan *Self Efficacy* yang tinggi akan mampu mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan individu tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, dan emosi yang stabil dalam meyakinkan dirinya untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, individu dengan *Self Efficacy* yang rendah cenderung kurang berhasil dalam

melakukan suatu pekerjaan karena dalam dirinya sudah dibayangi dengan kegagalan dan tidak yakin dengan kemampuan dirinya.

Dalam konteks penyusunan anggaran secara partisipatif, manajer bawah dengan *Self Efficacy* tinggi memiliki keyakinan bahwa mereka mampu mencapai target anggaran yang telah mereka tetapkan sesuai dengan kemampuan terbaik mereka. Berbeda dengan manajer bawah yang memiliki *Self Efficacy* rendah, mereka tidak yakin dapat mencapai target anggaran sehingga mereka cenderung melakukan Senjangan Anggaran agar target anggaran lebih mudah dicapai. Menurut Abdullah (2013) *Self Efficacy* yang tinggi dapat mengurangi kecenderungan praktik Senjangan Anggaran yang akan dilakukan oleh manajer bawah. Sebaliknya *Self Efficacy* rendah akan mendorong manajer untuk menciptakan Senjangan Anggaran.

## **2. Pengaruh *Reward and Punishment* terhadap *Budgetary Slack***

*Reward* merupakan suatu bentuk penghargaan, kompensasi, imbalan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawan atas pencapaian suatu prestasi. Pemberian *Reward* ini akan dapat memicu motivasi karyawan agar senantiasa bekerja lebih keras sehingga memiliki kinerja yang baik. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Pratheepkanth (2011) dalam Umayah (2015) bahwa *Reward* adalah alat penting yang dapat digunakan manajemen untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, *Reward* digunakan untuk menarik semangat kerja karyawan untuk dapat berprestasi dalam pekerjaannya.

Manajer atas seringkali menerapkan sistem *Reward* dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif. *Reward* akan diberikan bagi manajer bawah apabila mereka mampu mencapai atau melebihi dari target anggaran yang telah ditetapkan, sehingga dalam hal ini anggaran digunakan sebagai alat penilaian kinerja manajer bawah. Pemberian *Reward* di satu sisi memang dapat memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik, namun di sisi lain juga mendorong karyawan melakukan Senjangan Anggaran dalam penganggaran partisipasi. Mereka termotivasi untuk mencapai target anggaran agar manajer atas memberikan penilaian yang baik terhadap kinerja mereka. Hal inilah yang justru meningkatkan kecenderungan mereka untuk menciptakan Senjangan Anggaran, agar target anggaran mudah untuk dicapai sehingga mereka akan mendapatkan *Reward* yang besar dari manajer atas. (Desmayani dan Suardhika, 2016).

*Punishment* merupakan kebalikan dari *Reward*, dimana *Reward* merupakan motivasi positif sedangkan *Punishment* merupakan bentuk motivasi negatif. Menurut Tirtaatmidjaja (1990) dalam Siahaan (2013) *Punishment* mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan. *Punishment* (hukuman) ditujukan untuk menekan perilaku atau kondisi menyimpang yang dilakukan atau diciptakan oleh karyawan dalam suatu perusahaan, dengan maksud agar mereka tidak mengulangi perilaku yang sama di kemudian hari.

*Punishment* seringkali dipandang kurang efektif untuk mengubah perilaku individu. Namun apabila penerapan *Punishment* didasarkan pada

berbagai pertimbangan sebelum melaksanakannya, maka keberadaan *Punishment* ini akan dapat berfungsi secara efektif.

Pada konteks penganggaran secara partisipasi, *Punishment* diberikan bagi manajer bawah apabila pencapaian kinerja tidak sesuai dengan anggaran yang diajukan, baik itu kurang maupun melebihi target anggaran. Penerapan sistem *Punishment* seperti itu diharapkan manajer bawah akan benar-benar melakukan pertimbangan yang matang sebelum menetapkan target anggaran karena selisih lebih atau kurang pada pencapaian kinerja akan diberikan hukuman berupa pemotongan gaji atau denda. Hal ini diharapkan pula dapat mengurangi kecenderungan manajer bawah untuk menciptakan Senjangan Anggaran.

### **3. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack***

Adanya hubungan antara agen (dalam hal ini adalah manajer bawah) dan *principal* (dalam hal ini adalah manajer tingkat atas) seringkali menyebabkan perbedaan informasi yang dimiliki oleh manajer bawah dengan manajer tingkat atas. Manajer bawah memiliki informasi yang luas mengenai pusat pertanggungjawaban yang dikelolanya daripada manajer atas. Hal inilah yang menyebabkan adanya Asimetri Informasi atau ketidakseimbangan informasi antara manajer atas dan manajer bawah.

Dalam konteks penganggaran partisipatif, manajer atas memberikan wewenang kepada manajer bawah untuk menyusun anggaran yang sesuai dengan kondisi yang terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Hal ini dilakukan karena manajer bawahlah yang lebih mengetahui kondisi

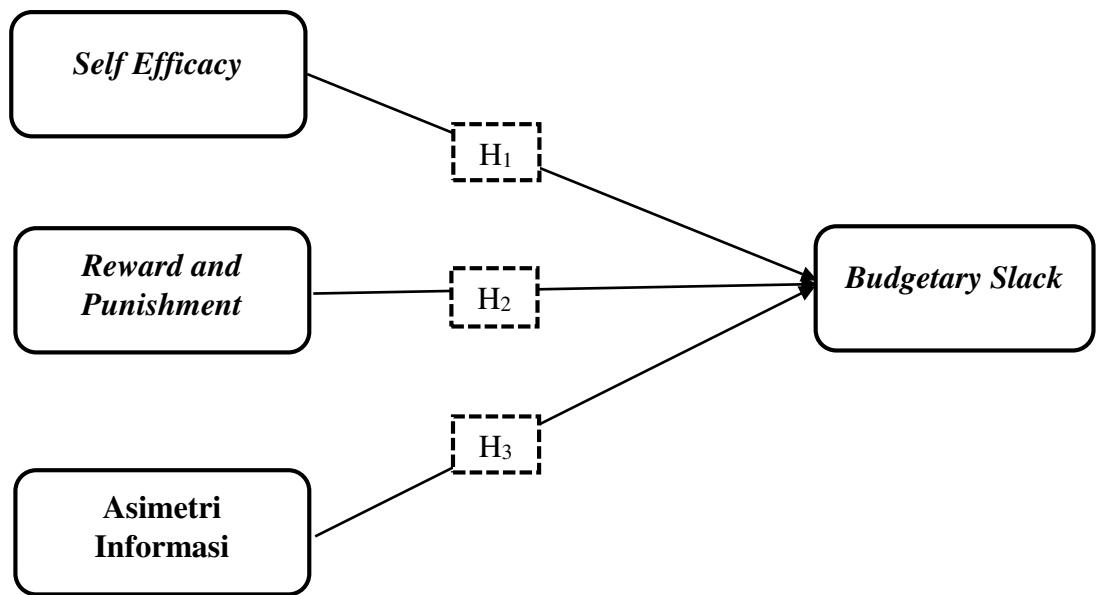
faktual tiap pusat pertanggungjawaban yang dikelola sehingga penyusunan anggaran akan lebih efektif bila dilakukan secara partisipatif. Pada praktiknya, adanya partisipasi anggaran ini dipandang sebagai kesempatan bagi manajer bawah untuk tidak mengungkapkan seluruh informasi yang mereka miliki tentang pusat pertanggungjawabannya karena mereka merasa bahwa atasan tidak mengetahui kondisi sebenarnya. Hal ini mengakibatkan kecenderungan manajer bawah untuk menciptakan Senjangan Anggaran pada anggaran yang akan mereka ajukan. Tujuannya adalah agar target anggaran tersebut dapat dengan mudah dicapai sehingga kinerja mereka akan terlihat baik di mata atasan. Seiring dengan peningkatan kinerja mereka, maka insentif yang akan diterima juga semakin meningkat sehingga akan semakin menguntungkan mereka.

Arthaswadaya (2015) dan Anggraeni (2016), menguji pengaruh asimetri informasi terhadap kesenjangan anggaran dengan membedakan 3 kondisi Asimetri Informasi, yaitu Asimetri Informasi rendah, sedang, dan tinggi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah dalam kondisi Asimetri Informasi tinggi memiliki kecenderungan yang lebih tinggi pula dalam melakukan Senjangan Anggaran. Manajer bawah memiliki motivasi untuk mencapai anggaran yang diusulkan sehingga mereka akan menyembunyikan informasi privat yang mereka miliki mengenai kapasitas aktual dari pusat pertanggungjawabannya. Hal tersebut yang menjadi alasan manajer bawah dengan kondisi asimetri tinggi cenderung melakukan

senjangan anggaran yang lebih tinggi dibandingkan manajer bawah yang berada dalam kondisi asimetri 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 2. 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 Efficacy* tinggi kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* lebih rendah daripada manajer dengan *Self Efficacy* rendah.

H2: Manajer penyusun anggaran yang diberikan *Reward* cenderung melakukan *Budgetary Slack* sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan *Punishment* cenderung menghindari *Budgetary Slack*.

H3: Pada manajer penyusun anggaran yang berada dalam kondisi Asimetri Informasi tinggi kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* lebih tinggi daripada manajer dalam kondisi Asimetri Informasi rendah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian eksperimen ini dilaksanakan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) pada bulan November 2016-Januari 2017. Adapun subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi angkatan 2014.

#### **B. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen. Menurut Sudman dan Blair (1998) dalam Sunyoto (2013), penelitian eksperimen merupakan penelitian yang berusaha memanipulasi satu atau lebih variabel kausal kemudian mengukur efek manipulasi tersebut terhadap satu atau lebih variabel dependen. Rancangan eksperimen menggunakan rancangan acak lengkap eksperimen (*complete randomized experimental design*), yakni suatu rancangan eksperimen yang menggunakan sampel secara acak bebas dari unit eksperimen dikaitkan pada perlakuan (*treatment*) (Toto Sugiharto, 2009).

Penelitian ini menggunakan desain faktorial  $2 \times 2 \times 2$  dan *between subject* berarti bahwa eksperimen ini menggunakan dua level kondisi *Self Efficacy* (rendah atau tinggi), dua level untuk pemberian *Reward* dan *Punishment* (pemberian *Reward* atau *Punishment*), serta dua level kondisi Asimetri Informasi (rendah atau tinggi).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack* pada kondisi tingkatan Asimetri Informasi yang berbeda serta pada level *Self Efficacy* yang berbeda pula. Adapun desain penelitian eksperimen yang akan dilakukan peneliti dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Desain Eksperimen Pengaruh *Self Efficacy, Reward and Punishment* serta Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack***

Perlakuan	Asimetri Informasi Rendah		Asimetri Informasi Tinggi	
	<i>Self Efficacy</i> Rendah	<i>Self Efficacy</i> Tinggi	<i>Self Efficacy</i> Rendah	<i>Self Efficacy</i> Tinggi
<i>Reward</i>	Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3	Kasus 4
<i>Punishment</i>	Kasus 5	Kasus 6	Kasus 7	Kasus 8

Tabel 1 di atas menjelaskan bahwa partisipan yang mendapatkan kasus 1 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi rendah, *Self Efficacy* rendah, dan diberi *Reward*. Partisipan yang mendapat kasus 2 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi rendah, *Self Efficacy* tinggi, dan diberi *Reward*. Partisipan yang mendapat kasus 3 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi tinggi, *Self Efficacy* rendah, dan diberi *Reward*. Partisipan yang mendapatkan kasus 4 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi tinggi, *Self Efficacy* tinggi dan diberi *Reward*. Selanjutnya partisipan yang mendapat kasus 5 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi rendah, *Self Efficacy* rendah, dan diberi *Punishment*. Partisipan yang mendapat kasus 6 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi rendah, *Self Efficacy* tinggi, dan diberi *Punishment*. Partisipan yang mendapatkan kasus

7 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi tinggi, *Self Efficacy* rendah, dan diberi *Punishment*. Partisipan yang mendapatkan kasus 8 diberikan perlakuan berupa tingkat Asimetri Informasi tinggi, *Self Efficacy* tinggi, dan diberi *Punishment*.

### C. Definisi Operasional Variabel

Hatch dan Farhady (1981) menyatakan bahwa secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau objek yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain (Sugiyono, 2015: 60). Menurut Sugiyono (2015: 61) 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 kemudian ditarik kesimpulannya. Pada dasarnya variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang yang ditetapkan oleh peneliti, untuk dipelajari dan digali informasi tentang hal tersebut, dan selanjutnya ditarik kesimpulannya.

Penelitian ini memiliki dua jenis variabel yaitu variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*). Variabel terikat (*dependent variable*) yang digunakan dalam penelitian adalah Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) sedangkan variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah *Self Efficacy*, *Reward and Punishment*, dan Asimetri Informasi. Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

## **1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

Variabel terikat atau dependen adalah variabel yang menjadi fokus utama dalam sebuah penelitian (Kuncoro, 2003 : 42). Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Penelitian ini variabel terikatnya adalah *Budgetary Slack*.

*Budgetary Slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi terbaik (Anthony dan Govindarajan, 2011). Dalam penelitian ini partisipan yang diposisikan sebagai manajer bawah bagian produksi diminta untuk melakukan tugas produksi pesawat terbang kertas sebanyak tiga kali dan juga menetapkan target anggaran produksi sebanyak tiga kali pula. Hal ini untuk mengetahui kecenderungan manajer bawah dalam melakukan Senjangan Anggaran ketika ditempatkan dalam tingkatan *Self Efficacy* dan Asimetri Informasi yang berbeda serta dengan pemberian *Reward* atau *Punishment*. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugrahani (2005) dan Arthaswadaya (2015) maka penelitian ini mengukur variabel senjangan anggaran (dalam hal ini adalah anggaran produksi) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\textbf{Budgetary Slack} = \frac{\text{Hasil Produksi 3} - \text{Target Produksi III}}{\text{Expected Performance}}$$

*Expected performance* merupakan rata-rata hasil produksi 1, 2, dan 3. Adapun perhitungan *expected performance* adalah sebagai berikut:

$$\textbf{Expected Performance} = \frac{\text{Hasil Produksi 1} + \text{Hasil Produksi 2} + \text{Hasil Produksi 3}}{3}$$

*Budgetary Slack* diketahui dengan melihat perbedaan antara *expected performance* dengan proyeksi kemampuan partisipan dalam menyelesaikan tugas produksi yang diajukan.

## 2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang dapat memengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan positif atau negatif bagi variabel dependen (Kuncoro, 2003 : 42). Menurut Sugiyono (2015: 61) variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen antara lain *Self Efficacy*, *Reward and Punishment*, dan Asimetri Informasi.

### a. *Self Efficacy*

*Self Efficacy* adalah *judgment* seseorang terhadap kemampuan dirinya dalam mencapai suatu target kinerja yang ditentukan. Informasi yang diperoleh seseorang dari keempat sumber pembentuk *Self Efficacy* dapat meningkatkan atau menurunkan *Self Efficacy* dalam diri individu. Empat sumber pembentuk tersebut adalah pengalaman menguasai sesuatu di masa lalu, pengalaman orang lain/model, persuasi verbal, serta kondisi fisik dan emosi individu. Dari keempat sumber pembentuk tersebut yang paling berpengaruh adalah pengalaman menguasai sesuatu di masa lalu (*mastery experiences*) dalam kondisi atau situasi yang sama.

Untuk melihat pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack*, variabel ini dimanipulasi dengan dua perlakuan yaitu *Self Efficacy* yang

rendah dan *Self Efficacy* yang tinggi. Partisipan dikelompokkan dalam *Self Efficacy* tinggi apabila hasil pesawat terbang kertas dari tugas produksi 2 sama dengan atau lebih dari target anggaran produksi I (Target I) yang diajukan, sehingga partisipan memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi. Sementara partisipan dikelompokkan dalam *Self Efficacy* rendah apabila hasil pesawat terbang kertas dari tugas produksi 2 kurang dari target anggaran produksi I (Target I) yang telah ditetapkan, sehingga partisipan memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi. Variabel *Self Efficacy* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan variabel *dummy*. Peneliti memberikan angka 0 untuk kondisi *Self Efficacy* yang rendah dan angka 1 untuk kondisi *Self Efficacy* yang tinggi.

**b. Reward and Punishment**

*Reward and Punishment* adalah *feedback* yang diberikan oleh perusahaan atas tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan tersebut. Bentuk *feedback* positif (*Reward*) diberikan kepada seorang karyawan yang mematuhi aturan dalam organisasi, sedangkan *feedback* negatif (*Punishment*) akan diberikan kepada seorang karyawan yang melanggar aturan dalam organisasi. Pada penelitian eksperimen ini, *Reward* akan diberikan kepada partisipan selaku manajer bawah apabila hasil produksi aktual, berupa pesawat terbang kertas melebihi dari target anggaran produksi yang telah diusulkan. *Punishment* akan diberikan kepada partisipan selaku manajer bawah apabila hasil produksi aktual,

berupa pesawat terbang kertas tidak sesuai dengan target anggaran produksi yang diusulkan, baik itu lebih kecil ataupun lebih besar daripada target produksi. Alasan mengapa *Punishment* hanya diberikan ketika hasil produksi aktual berupa pesawat terbang kertas sama dengan target anggaran yang telah ditetapkan karena apabila produksi aktual lebih besar dari target, hal tersebut juga mengakibatkan adanya peningkatan biaya produksi (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* variabel), peningkatan penggunaan mesin, dll. Sementara apabila hasil produksi aktual kurang dari target yang dianggarkan menunjukkan bahwa manajer kurang cermat dalam menetapkan target anggaran produksinya .

Pengukuran variabel *Reward* menggunakan rumus perhitungan skema kompensasi *slack inducing* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2016) dan Arthaswadaya (2015) dengan melakukan penyesuaian sesuai dengan tindakan perlakuan pemberian *Reward* dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, sebagai berikut:

$$P = \{Rp500 \times (A-B)\}, \text{ jika } A > B$$

Keterangan:

- P = Total *Reward* yang diterima masing-masing bawahan
- B = Anggaran atau target produksi yang diusulkan oleh bawahan
- A = Jumlah produksi sesungguhnya yang dihasilkan oleh bawahan
- Rp500 = Bonus tiap unit

Pengukuran variabel *Punishment* menggunakan rumus perhitungan skema kompensasi *truth inducing* berdasarkan penelitian Nugrahani (2005)

dengan melakukan penyesuaian sesuai dengan tindakan perlakuan pemberian *Punishment* pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti, sebagai berikut:

$$P = \{Rp500 \times (A-B)\}, \text{ jika } A > B$$
$$P = \{(Rp500 \times (B-A)\}, \text{ jika } A < B$$

Keterangan:

- P = Total denda yang diterima masing-masing bawahan  
B = Anggaran atau target produksi yang diusulkan oleh bawahan  
A = Jumlah produksi sesungguhnya yang dihasilkan oleh bawahan  
Rp500 = Denda tiap unit

### c. Asimetri Informasi

Asimetri Informasi merupakan suatu kondisi adanya ketidakseimbangan informasi yang dimiliki manajer atas dan manajer bawah dalam suatu organisasi. Manajer atas selaku *principal* tidak selalu mengetahui aktivitas manajer bawah selaku *agent* serta kondisi aktual pada pusat pertanggungjawaban yang dikelola manajer bawah tersebut. Kondisi tersebut kemudian memunculkan informasi privat bagi manajer bawah atas anggaran yang telah diusulkan. Untuk membedakan pengaruhnya terhadap Senjangan Anggaran, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arthaswadaya (2015), maka peneliti memodifikasinya sehingga dalam penelitian ini terdapat dua tingkatan asimetri informasi, yaitu:

#### 1) Asimetri informasi rendah

Pada penelitian ini, dalam kondisi asimetri informasi rendah, partisipan sebagai manajer bawah diberikan informasi bahwa mereka diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi pesawat terbang kertas 1,2,

dan 3 kepada manajer atas. Kondisi ini menandakan bahwa manajer atas mengetahui kemampuan kinerja manajer bawah dari informasi produksi yang diberikan manajer bawah. Hal tersebut berarti bahwa manajer atas dapat mengevaluasi secara akurat target produksi yang diajukan manajer bawah, sehingga manajer atas juga akan mengetahui jika manajer bawah menentukan target produksi di bawah kemampuan kinerja yang sesungguhnya.

## 2) Asimetri informasi tinggi

Pada penelitian ini, dalam kondisi asimetri informasi tinggi, partisipan sebagai manajer bawah diberikan informasi bahwa mereka tidak diminta untuk menyerahkan laporan hasil tugas produksi pesawat terbang 1,2, dan 3 kepada manajer atas. Kondisi ini menandakan bahwa manajer atas sulit untuk mengetahui kemampuan kinerja manajer bawah karena tidak mengetahui hasil produksi 1 hingga 3. Hal tersebut berarti bahwa manajer atas tidak dapat mengevaluasi secara akurat target produksi yang diajukan manajer bawah, sehingga manajer atas juga tidak akan mengetahui jika manajer bawah menentukan target produksi di bawah kemampuan kinerja yang sesungguhnya.

Pengukuran variabel Asimetri Informasi pada penelitian ini adalah dengan menggunakan variabel *dummy*. Peneliti akan memberikan skor 0 untuk kondisi simetri rendah. Sementara untuk kondisi Asimetri Informasi tinggi diberikan angka 1.

## **D. Populasi Penelitian**

Menurut Sekaran (2006), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal yang ingin peneliti investigasi. Menurut Sugiyono (2015: 117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya sekedar orang melainkan juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan hanya jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, namun meliputi karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta angkatan 2014 kelas A, B, dan Unggulan. Prodi Akuntansi keseluruhan mahasiswa berjumlah 77 orang, sedangkan untuk prodi Pendidikan Akuntansi berjumlah 95 mahasiswa. Total populasi mahasiswa SI Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi angkatan 2014 adalah berjumlah 172 orang.

## **E. Sampel Penelitian**

Menurut Sekaran (2006), sampel merupakan sebuah proses menyeleksi kumpulan-kumpulan elemen dari sebuah populasi penelitian untuk menjadi wakil dari populasi tersebut. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015: 118). Pada penelitian ini sampel diambil dengan metode *purposive sampling*, yaitu partisipan yang dipilih memiliki kriteria tertentu. Sehubungan dengan metode tersebut, maka dalam

penelitian ini sampel yang digunakan 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.

Subjek eksperimen dalam penelitian ini juga diberikan perlakuan (*treatment*) untuk “merekayasa” posisi mereka sebagai manajer. Partisipan diminta melakukan tugas produksi sehingga mereka mampu mengetahui kapasitas atau kemampuan produksi yang mereka miliki dan kemudian menentukan target anggaran produksi periode selanjutnya. Partisipan juga akan diberikan perlakuan berbeda sesuai dengan kondisi Asimetri Informasi dan *Reward Punishment* serta *Self Efficacy* yang diterima subjek, sehingga peneliti mampu mengetahui perbedaan hasil antarkondisi perlakuan yang diberikan.

Menurut Gay dalam Anwar (2013) dalam Anggraeni (2016) menyatakan bahwa penelitian eksperimental melibatkan minimal 15 sampel untuk tiap-tiap kelompok perlakuan, sehingga dalam penelitian eksperimen ini dibutuhkan total minimal sebanyak 120 sampel untuk total 8 perlakuan yang diberikan ( $8 \times 15$  sampel). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah lebih dari 120 sampel dikarenakan untuk menghindari adanya sampel yang datanya tidak lolos dalam uji *manipulation check* yang mengakibatkan data yang bersangkutan

tidak dapat dipergunakan dalam penelitian. Adapun perincian sampel yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Perincian Sampel Penelitian**

Program Studi	Angkatan	Mata Kuliah	Semester	Tahun	Jumlah Sampel
Akuntansi	2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akuntansi Manajemen</li><li>• Sistem Pengendalian Manajemen</li><li>• Penganggaran</li></ul>	4 5 6	2016 2016 2016	75
Pendidikan Akuntansi	2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akuntansi Manajemen</li><li>• Penganggaran</li></ul>	5 5	2016 2016	79

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data asli yang dikumpulkan dari sumber langsung yakni mahasiswa peserta eksperimen. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah respon dari partisipan/subjek/responden. Partisipan diminta untuk melakukan tugas produksi 1 sampai 3 kemudian menuliskan hasil produksi tersebut serta target produksi kedepan pada angket kasus perlakuan *Self Efficacy*, Asimetri Informasi dan *Reward and Punishment* yang diberikan.

Untuk mengetahui kecenderungan perilaku manajer bawah dalam melakukan senjangan anggaran, dalam kaitannya dengan *Self Efficacy*, *Reward and Punishment* serta Asimetri Informasi, maka penelitian eksperimen ini dilakukan melalui 14 (empat belas) tahapan. Adapun tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pembagian angket penelitian I (bagian pertama) kepada partisipan

Peneliti masuk ke dalam kelas partisipan kemudian membagikan angket dan kertas lipat untuk keperluan eksperimen.

2. Pemberian arahan dan penjelasan mengenai penelitian yang akan dilakukan

Peneliti akan memberikan penjelasan mengenai maksud dilakukannya penelitian ini serta tata cara pengisian angket yang telah dibagikan kepada masing-masing partisipan. Hal tersebut bertujuan agar partisipan memiliki pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan selama penelitian eksperimen ini berlangsung. Selain itu peneliti juga memberikan penjelasan mengenai tugas dan peran dari peneliti maupun partisipan selama eksperimen.

3. Pengisian data demografis

Partisipan diminta untuk mengisi data demografis, antara lain: nama, program studi, jenis kelamin, mata kuliah yang sudah lulus atau sedang ditempuh, serta IPK seperti yang telah tertera dalam angket yang sudah dibagikan.

4. Latihan tugas produksi pesawat terbang

Peneliti akan memandu partisipan untuk berlatih membuat pesawat terbang kertas untuk menyamakan cara pembuatannya agar pada tahap melakukan tugas produksi partisipan telah benar-benar siap dan memahami bagaimana teknik/cara melakukan tugas produksi yang diminta oleh peneliti.

5. Melakukan tugas produksi 1

Partisipan diminta untuk mengerjakan tugas produksi 1 selama 2 menit dengan menggunakan kertas lipat yang sudah disediakan oleh peneliti.

Tugas produksi 1 ini dilakukan agar partisipan sebagai manajer bawah dapat mengetahui kemampuan kerjanya. Setelah partisipan selesai mengerjakan tugas produksi, partisipan diminta untuk menuliskan hasil tugas produksi 1 pada angket yang telah diberikan peneliti.

#### 6. Menetapkan target anggaran produksi (Target I)

Setelah mengetahui kemampuannya berdasarkan tugas produksi 1, partisipan diminta menetapkan target anggaran produksi (Target I) untuk tugas produksi berikutnya (Tugas Produksi 2) dan dituliskan pada angket yang telah diberikan peneliti.

#### 7. Melakukan tugas produksi 2

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

#### 8. Mengelompokkan partisipan ke dalam kelompok *Self Efficacy* rendah atau *Self Efficacy* tinggi

Partisipan dengan hasil pesawat terbang dari tugas produksi 2 **sama dengan atau lebih dari** target I dikelompokkan ke dalam *Self Efficacy* tinggi. Alasannya karena mereka telah berhasil mencapai atau melampaui target yang mereka tetapkan, berarti mereka memiliki pengalaman keberhasilan (*mastery experience* yang baik). Pemberian perlakuan *Self Efficacy* tinggi ini ditambah dengan pemberian informasi bahwa partisipan memang memiliki

kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi, sehingga kemampuannya tidak diragukan lagi oleh manajer atas. Hal ini dilakukan untuk memperkuat perlakuan agar partisipan dalam *Self Efficacy* tinggi benar-benar dibangun untuk memiliki kepercayaan yang tinggi akan kemampuan dirinya.

Sementara partisipan dengan hasil pesawat terbang dari tugas produksi 2 **kurang dari** target I, mereka dikelompokkan dalam posisi *Self Efficacy* rendah. Alasannya karena mereka gagal mencapai target yang mereka tetapkan, berarti mereka mempunyai pengalaman kegagalan (*mastery experience* yang buruk). Pemberian perlakuan *Self Efficacy* rendah ini juga ditambah dengan pemberian informasi bahwa kemampuan dan pengetahuan partisipan dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih dipertanyakan atau diragukan oleh manajer atas. Hal ini dilakukan untuk memperkuat perlakuan agar partisipan dalam *Self Efficacy* rendah benar-benar dibangun untuk memiliki kepercayaan yang rendah akan kemampuan dirinya.

9. Pembagian angket penelitian kedua (bagian kedua) kepada partisipan secara random. Dalam hal ini, partisipan akan berpeluang mendapatkan kelompok perlakuan kondisi Asimetri Informasi rendah atau Asimetri Informasi tinggi dan dengan diberikan *Reward* atau diberikan *Punishment* serta untuk *Self Efficacy* rendah atau tinggi yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya.
10. Pemberian informasi untuk *treatment Reward and Punishment*

Partisipan akan diberikan perlakuan sesuai dengan kasus yang mereka dapatkan. Partisipan yang mendapatkan perlakuan kasus berupa *Reward* maka peneliti akan menginformasikan kepada mereka bahwa akan ada *Reward* untuk partisipan disamping gaji pokok yang akan diterima. Gaji pokok adalah sebesar Rp10.000 yang diasumsikan dengan pemberian 5 buah permen. Sementara *Reward* hanya akan diberikan apabila hasil yang diperoleh pada tugas produksi 3 lebih besar dari target anggaran produksi (target II) yang sudah ditetapkan, yaitu Rp500 untuk setiap selisih unitnya yang juga diasumsikan dengan pemberian 2 buah permen. Apabila hasil produksi 3 kurang dari atau sama dengan target III maka mereka tidak memperoleh *Reward*. Sementara partisipan yang mendapatkan perlakuan kasus berupa *Punishment*, peneliti akan menginformasikan kepada mereka bahwa akan ada *Punishment* untuk partisipan. *Punishment* akan diberikan apabila hasil pesawat terbang dari tugas produksi 3 kurang dari atau lebih dari target II yang telah mereka tetapkan. Besarnya *Punishment* adalah Rp500 untuk setiap selisih unitnya, sehingga partisipan diminta mengembalikan 2 buah permen dari 5 permen yang telah mereka dapatkan sebelumnya. Pengembalian permen tersebut diasumsikan sebagai potongan gaji atau denda bagi manajer bawah karena hasil produksi aktual tidak sesuai dengan target anggaran produksi.

## 11. Menetapkan target anggaran produksi II (Target II)

Partisipan diminta menetapkan target anggaran produksi II (Target II) untuk tugas produksi berikutnya, yaitu tugas produksi 3 kemudian menuliskan target tersebut pada angket yang telah disediakan oleh peneliti.

## 11. Melakukan tugas produksi 3

Partisipan diminta untuk mengerjakan tugas produksi 3 selama 2 menit dengan menggunakan kertas lipat yang sudah disediakan oleh peneliti. Setelah partisipan selesai mengerjakan tugas produksi, partisipan diminta untuk menuliskan hasil tugas produksi 3 pada angket yang telah diberikan peneliti. Selain itu partisipan juga diberikan gaji pokok sebesar 5 buah permen serta diberikan *Reward* atau *Punishment* sesuai perlakuan yang mereka dapatkan. Partisipan yang mendapatkan perlakuan *Reward* dan hasil pesawat terbang dari tugas produksi 3 lebih dari target II yang ditetapkan, maka peneliti akan memberikan *Reward* berupa tambahan 2 buah permen per unitnya. Sementara partisipan yang mendapatkan perlakuan *Punishment* dan hasil pesawat terbang dari tugas produksi 3 kurang dari atau lebih dari target II yang ditetapkan, maka partisipan harus menyerahkan kembali kepada peneliti 2 buah permen per unitnya selisihnya, dari gaji pokok yang sudah diberikan.

## 12. Pemberian informasi untuk *treatment* Asimetri Informasi

Partisipan yang mendapatkan kelompok perlakuan dengan tingkatan Asimetri Informasi rendah, peneliti akan memberikan informasi bahwa partisipan diminta untuk menyerahkan hasil tugas produksi 1, 2, dan 3,

dengan anggapan bahwa apabila hasil dari tugas produksi 1 hingga 3 harus diserahkan kepada manajer atas, maka manajer atas akan mengetahui tingkat kemampuan terbaik manajer bawah dalam melakukan produksi. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa apabila partisipan sebagai manajer bawah menetapkan target anggaran di bawah estimasi terbaiknya atau dengan kata lain melakukan Senjangan Anggaran, maka manajer atas akan mengetahuinya.

Sementara partisipan pada kelompok dengan kondisi tingkat asimetri yang tinggi, peneliti akan menginformasikan bahwa partisipan tidak diminta untuk menyerahkan hasil tugas produksi 1, 2, maupun 3 kepada manajer atas, dengan anggapan bahwa apabila hasil dari tugas produksi 1 hingga 3 tidak diserahkan kepada manajer atas, maka manajer atas tidak akan mengetahui tingkat kemampuan terbaik manajer bawah dalam melakukan produksi. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa apabila partisipan sebagai manajer bawah menetapkan target anggaran di bawah estimasi terbaiknya atau dengan kata lain melakukan Senjangan Anggaran, maka manajer atas tidak akan mengetahuinya, sehingga manajer bawah memiliki kesempatan untuk melakukan Senjangan Anggaran.

### 13. Menetapkan target anggaran produksi III (Target III)

Tahap berikutnya adalah tahap penentuan kecenderungan mereka melakukan *Budgetary Slack*. Setelah partisipan mengetahui tingkat kemampuan kerja, kondisi *Self Efficacy*, *Reward* atau *Punishment* yang akan diterima, serta kondisi Asimetri Informasi, partisipan kembali diminta untuk

menetapkan dan mengajukan target anggaran produksi (Target III) kepada manajer atas, kemudian menuliskan target tersebut pada angket yang telah disediakan oleh peneliti.

Dari kasus eksperimen yang telah digambarkan di atas akan diketahui pengaruh *Self Efficacy, Reward and Punishment* dan Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*.

#### 14. Pengisian *manipulation check*

Setelah menentukan target produksi, partisipan diminta mengisi *manipulation check* untuk mengetahui apakah partisipan memahami *treatment* yang diberikan dalam setiap kelompok perlakuan kasus. Partisipan yang lolos *manipulation check* dapat digunakan sebagai data yang akan diolah lebih lanjut, sedangkan partisipan yang tidak lolos *manipulation check* tidak dapat digunakan sebagai data penelitian. Hal tersebut dikarenakan partisipan yang tidak lolos *manipulation check* tidak membaca kasus secara seksama dan dimungkinkan tidak paham akan kasus perlakuan yang diberikan sehingga akan memengaruhi respon partisipan tersebut.

Partisipan dinyatakan lolos *manipulation check* apabila dapat menjawab kuesioner *manipulation check* dengan persen kebenaran  $\geq 50\%$  atau setidaknya mampu menjawab lima pernyataan dengan benar dari sepuluh pernyataan yang disediakan. Partisipan diminta untuk memberikan tanda (✓) pada pilihan jawaban Ya atau Tidak sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh peneliti. Pernyataan yang diberikan adalah berkaitan dengan kasus perlakuan yang diberikan peneliti pada angket penelitian.

## **G. Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan acuan instrumen dari Arthaswadaya (2015) untuk membangun desain instrumen Asimetri Informasi dan Silfiana (2015) untuk membangun desain instrumen *Self Efficacy*. Kemudian peneliti melakukan modifikasi dan penyesuaian pada kedua instrumen tersebut untuk memenuhi kebutuhan penelitian eksperimen ini. Peneliti juga melakukan modifikasi dan penyesuaian desain instrumen untuk *Reward and Punishment* dari penelitian Nugrahani (2005) dari *treatment* skema kompensasi. Adapun kisi-kisi variabel penelitian untuk instrumen kasus dapat dilihat pada lampiran 1 (*instrumen terlampir*).

## **H. Teknik Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah alat statistik yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan tentang gambaran objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan secara umum atas objek yang diteliti tersebut (Sugiyono, 2015: 207). Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa frekuensi, *mean*, *median*, dan standar deviasi.

### **2. Uji Kualitas Data**

#### **a. *Pilot Test***

*Pilot test* digunakan 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 32 mahasiswa Pendidikan Akuntansi S1 angkatan 2013 Universitas Negeri Yogyakarta. Mahasiswa yang mengikuti *pilot test* diberikan kasus dan diberikan penjelasan mengenai prosedur pengisiannya. Tujuan dari *pilot test* ini 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 mampu menjawab dengan benar lima pernyataan dari sepuluh pernyataan yang disediakan.

#### **b. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat ketepatan alat ukur yang digunakan. Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2015).

Penelitian eksperimen ini menggunakan teknik *face validity* untuk mengukur validitas instrumen. *Face validity* (validitas muka) menunjukkan bahwa item-item mengukur suatu konsep jika dari penampilan tampangnya (penglihatan sepintas) sepertinya mengukur konsep tersebut (Jogiyanto, 2011). Cara peneliti mengukur instrumen dengan *face validity* adalah dengan meminta dosen pembimbing dan mahasiswa untuk mengisi dan membaca instrumen kasus tersebut dan

meminta pendapatnya untuk keperluan revisi, dengan mempertimbangkan pengendalian validitas internal dan validitas eksternal.

Pengendalian terhadap validitas internal dimaksudkan agar hasil penelitian yang diperoleh dapat mencerminkan hasil perlakuan yang diberikan serta dapat digeneralisasikan ke populasi. Adapun yang harus diperhatikan dalam pengendalian validitas internal, antara lain pemilihan subjek, ciri khas subjek, sikap subjek, instrumentasi, dll. Sementara untuk pengendalian terhadap validitas eksternal dimaksudkan agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diberlakukan ke situasi lain yang belum diteliti. Pengendalian validitas eksternal terdiri dari validitas populasi dan validitas ekologis. Validitas populasi berarti suatu hasil penelitian dapat digeneralisasikan kepada populasi pensampelan atau populasi lain yang memiliki ciri khas yang sama meskipun populasi tersebut belum diteliti. Sementara validitas ekologis berartis suatu hasil penelitian harus menguraikan secara lengkap tentang kondisi pelaksanaan eksperimen agar pembaca dapat menilai sejauh mana hasil penelitian tersebut dapat diterapkan ke situasi yang lain.

### c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Instrumen dikatakan reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2015).

Uji reliabilitas alat ukur ini menggunakan pendekatan konsistensi internal dengan metode *Cronbach's Alpha*. Menurut Sugiyono (2015: 257) kategori reliabilitas pengukuran terbagi atas lima bagian seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Dari pedoman korelasi di atas, instrumen yang dinyatakan reliabel jika instrumen tersebut memiliki tingkat koefisien lebih besar atau sama dengan 0,60.

### **3. Uji Asumsi ANOVA**

Penelitian akan menggunakan *two-ways* ANOVA untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan ANOVA, akan dilakukan uji normalitas dan uji homogenitas sebagai syarat dilakukannya uji ANOVA, yaitu varians data harus homogen, data berdistribusi normal, dan pengambilan sampel dilakukan secara acak (Efferin, Darmadji, & Tan, 2008).

#### **a. Uji Normalitas**

Uji ini dilakukan 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 (Ghozali, 2011).

Pengujian normalitas distribusi data populasi dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov*. Jika nilai signifikansi (*p-value*) > 0,05, maka data berdistribusi normal, namun apabila signifikansi (*p-value*) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

#### **b. Uji Homogenitas Varians**

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

#### **c. Random Sampling**

Untuk menguji signifikansi maka sampel untuk setiap kelompok perlakuan harus diambil secara acak. Hal ini agar setiap kelompok dapat diperbandingkan.

### **4. Pengujian Hipotesis**

#### **a. Analysis of Variance (ANOVA)**

Untuk menguji hipotesis yang diusulkan peneliti, maka uji yang dipilih adalah *analysis of variance (ANOVA)*. ANOVA digunakan untuk menganalisis variabel yang berupa nilai atau angka (*numerical variable*) dengan beberapa asumsi yang mendasarinya untuk membandingkan rata-rata kelompok yang ada. Penelitian ini menggunakan model anova dua arah yaitu *two way anova* untuk menguji hipotesis karena terdapat satu variabel dependen dan tiga variabel independen.

Menurut Toto Sugiharto (2009) dalam pengujian ANOVA ini dipergunakan rumus sebagai berikut:

**Tabel 4. Analisis Ragam Klasifikasi Dua Arah**

Sumber Keragaman	Jumlah Kuadrat	Derajat Bebas	Kuadrat Tengah	F hitung
Nilai tengah baris	JKB	$r - 1$	$S_{1^2} = \frac{JKB}{r - 1}$	$f_1 = \frac{S_2^2}{S_3^2}$
Nilai tengah kolom	JKK	$k - 1$	$S_{2^2} = \frac{JKK}{c - 1}$	
Galat (Error)	JKG	$(r - 1)(c - 1)$	$S_{3^2} = \frac{JKG}{(r - 1)(c - 1)}$	$f_1 = \frac{S_1^2}{S_3^2}$
Total	JKT	$rc - 1$		

Keterangan:

JKT : Jumlah Kuadrat Total

JKB : Jumlah Kuadrat Baris

JKK : Jumlah Kuadrat Kolom

JKG : Jumlah Kuadrat Galat

Menghitung JKK:

$$JKK = \sum_{k=1}^k \frac{T_k^2}{n_k} - \frac{T^2}{N}$$

Keterangan:

JKK : Jumlah Kuadrat Kolom

K : Kolom

$n_k$  : Jumlah data dalam masing-masing kolom

N : Jumlah data keseluruhan

$T_k^2$  : Kuadrat jumlah masing-masing kolom

$T^2$  : Kuadrat jumlah keseluruhan

Menghitung JKB:

$$JKB = \sum_{b=1}^B \frac{T_b^2}{n_b} - \frac{T^2}{N}$$

Keterangan:

- JKB : Jumlah Kuadrat Baris  
B : Baris  
 $n_b$  : Jumlah data dalam masing-masing baris  
N : Jumlah data keseluruhan  
 $T_b^2$  : Kuadrat jumlah masing-masing baris  
 $T^2$  : Kuadrat jumlah keseluruhan

Menghitung JKT:

$$JKT = \sum_{B=1}^B \sum_{k=1}^k {X_{bk}}^2 - \frac{T^2}{N}$$

- JKT : Jumlah Kuadrat Total  
B : Baris  
K : Kolom  
 $X_{bk}$  : Data dalam baris dan kolom  
N : Jumlah data keseluruhan  
 $T^2$  : Kuadrat jumlah keseluruhan

Menghitung JKG:

$$JKG = JKT - (JKK + JKB)$$

Peneliti menerapkan taraf signifikansi sebesar 5% dalam penelitian ini. Taraf signifikansi menunjukkan batas tingkat kesalahan dalam penelitian ini adalah 5% atau dengan tingkat kepercayaan 95%. Kriteria pengujian yaitu apabila  $p\text{-value}$  signifikansi  $<0,05$  maka hipotesis dapat diterima atau didukung, sedangkan jika  $p\text{-value}$  signifikansi  $>0,05$  maka hipotesis ditolak atau tidak didukung (Imam Ghazali, 2011). Pembuktian hipotesis juga dapat dilihat dari nilai  $F_{\text{hitung}}$  yang dibandingkan dengan  $F_{\text{tabel}}$ . Apabila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  maka hipotesis diterima, sebaliknya jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  maka hipotesis ditolak. Di bawah ini

disajikan tabel untuk setiap variabel dan skor yang akan diolah dalam ANOVA:

**Tabel 5. Skor Variabel untuk Uji ANOVA**

Variabel	Skor
<i>Self Efficacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendah = 0 (perhitungan <i>Self Efficacy</i> rendah dilakukan pada kasus perlakuan 1, 3, 5, dan 7)</li> <li>Tinggi = 1 (perhitungan <i>Self Efficacy</i> tinggi dilakukan pada kasus perlakuan 2, 4, 6, dan 8)</li> </ul>
<i>Reward and Punishment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Reward</i> = 1 (perhitungan <i>Reward</i> dilakukan untuk kasus 1 hingga 4)</li> <li><i>Punishment</i> = 0 (pengukuran <i>Punishment</i> dilakukan untuk kasus 5 hingga 8)</li> </ul>
Asimetri Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendah = 0 (perhitungan Asimetri Informasi rendah dilakukan pada kasus perlakuan 1, 2, 5, dan 6)</li> <li>Tinggi = 1 (perhitungan Asimetri Informasi tinggi dilakukan pada kasus perlakuan 3, 4, 7, dan 8)</li> </ul>
<i>Budgetary Slack</i>	<p><b><i>Budgetary Slack</i></b></p> $= \frac{\text{Hasil Produksi 3} - \text{Target Produksi}}{\text{Expected Performance}}$ <p><b><i>Expected Performance</i></b></p> $= \frac{\text{Hasil Produksi 1} + \text{Hasil Produksi 2} + \text{Hasil Produksi 3}}{3}$ <p>(Perhitungan <i>budgetary slack</i> dilakukan pada setiap kasus perlakuan yaitu kasus perlakuan 1 hingga 8.)</p>

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksperimen yang melibatkan mahasiswa sebagai partisipan yang berperan sebagai manajer bawah. Mahasiswa yang terlibat adalah mahasiswa SI Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi kelas A, B, dan Unggulan Universitas Negeri Yogyakarta angkatan tahun 2014 yang telah lulus atau sedang menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Sistem Pengendalian Manajemen atau Penganggaran sebanyak 154 orang. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 5 Desember hingga 13 Desember 2016.

Sejumlah 154 partisipan atau dengan kata lain seluruh subjek penelitian telah memenuhi syarat untuk dipergunakan datanya karena telah lolos uji *manipulation check* untuk mengetahui tingkat pemahaman partisipan mengenai *treatment* yang diberikan oleh peneliti. Tabel 7 di bawah ini menyajikan secara ringkas deskripsi data dalam penelitian ini:

**Tabel 6. Deskripsi Data Penelitian**

No.	Program Studi	Kelas	Jenis Kasus								Jumlah	
			1	2	3	4	5	6	7	8		
1.	Akuntansi	A	5	1	5	1	4	1	4	-	21	
		B	2	5	2	4	2	5	2	5	27	
		U	6	1	6	-	7	-	6	1	27	
2.	Pendidikan Akuntansi	A	4	6	4	6	3	6	3	6	38	
		B	1	4	-	5	1	4	2	4	21	
		U	1	3	1	4	2	4	1	4	20	
Jumlah			19	20	18	20	19	20	18	20	154	
Tidak memenuhi syarat untuk diolah			0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Data subjek yang dapat diolah			19	20	18	20	19	20	18	20	154	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

## 2. Hasil *Pilot Test*

Sebelum penelitian eksperimen sesungguhnya dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan *pilot test*. Tujuan pelaksanaan *pilot test* antara lain untuk mengetahui pemahaman subjek atau partisipan terhadap kasus yang diberikan. Hasil *pilot test* juga digunakan peneliti untuk melakukan uji reliabilitas instrumen. Berdasarkan hasil *pilot test* tersebut, selanjutnya peneliti melakukan perbaikan terhadap desain dan prosedur eksperimen sehingga eksperimen sesungguhnya dapat terlaksana dengan baik.

*Pilot test* dilakukan terhadap mahasiswa Prodi Pendidikan Akuntansi 2013 FE UNY sebanyak 32 orang. Dari 32 orang tersebut, semuanya dinyatakan lulus uji *manipulation check* dikarenakan dapat menjawab minimal 50% dari seluruh pernyataan yang diajukan atau minimal 5 dari 10 pernyataan.

### 3. Statistik Deskriptif

**Tabel 7. Statistik Deskriptif Data**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produksi_I	154	1.000	8.000	4.286	1.440
Produksi_II	154	2.000	15.000	5.889	2.101
Produksi_III	154	2.000	16.000	6.896	2.215
Target	154	2.000	16.000	6.519	1.974
<i>Expected Performance</i>	154	1.670	12.330	5.691	1.760
<i>Budgetary Slack</i>	154	-.900	.710	.053	.236
<i>Reward (punishment)</i>	154	-3000.000	2500.000	19.481	688.095
Valid N (listwise)	154				

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Hasil statistik deskriptif data pada tabel 7 di atas menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean*, dan standar deviasi data yang didapat dari penelitian eksperimen ini. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa partisipan rata-rata dapat menghasilkan 4,286 pesawat terbang kertas pada tugas produksi 1, sebanyak 5,889 pesawat terbang kertas pada tugas produksi 2, dan 6,896 pesawat terbang kertas pada tugas produksi 3. Rata-rata besarnya Senjangan Anggaran yang dilakukan adalah sebesar 0,053. Besarnya *Reward* yang paling tinggi didapatkan oleh partisipan adalah Rp2.500,00, sedangkan besarnya *Punishment* yang paling tinggi adalah Rp3.000,00.

Statistik deskriptif dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif data demografi dan data variabel. Karakteristik demografi partisipan terdiri dari enam bagian utama yaitu umur, jenis kelamin, tahun angkatan, Indeks

Prestasi Kumulatif (IPK), mata kuliah yang telah lulus atau sedang ditempuh, dan program studi.

#### a. Statistik Deskriptif Data Demografi

##### 1) Statistik Deskriptif Umur

**Tabel 8. Statistik Deskriptif Umur**

Umur Partisipan (tahun)	Kasus								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
19	1	0	1	1	0	0	0	2	5
20	16	17	13	13	17	15	17	15	123
21	2	3	4	5	1	5	1	3	24
22	0	0	0	1	0	0	0	0	1
>22	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total	19	20	18	20	19	20	18	20	154

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan pada tabel 8 di atas, mayoritas partisipan yang mengikuti eksperimen ini berumur 20 tahun, diikuti dengan partisipan yang berumur 21 tahun yaitu sebanyak 24 orang. Partisipan yang berumur 19 tahun berjumlah 5 orang, sementara sisanya adalah partisipan yang berumur 22 tahun dan lebih dari 22 tahun (>22) yaitu masing-masing sebanyak 1 orang.

##### 2) Statistik Deskriptif Gender

**Tabel 9. Statistik Deskriptif Gender**

Jenis Kelamin	Kasus								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Laki-Laki	6	4	2	3	3	6	4	4	32
Perempuan	13	16	16	17	16	14	14	16	122
Total	19	20	18	20	19	20	18	20	154

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa total partisipan berjenis kelamin laki-laki adalah 32 orang, sedangkan partisipan berjenis kelamin

perempuan sebanyak 122 orang. Dengan demikian mayoritas partisipan yang mengikuti eksperimen ini adalah perempuan. Jumlah partisipan perempuan hampir 4 kali lipat dari partisipan laki-laki. Partisipan perempuan paling banyak mendapatkan kasus perlakuan 5 yaitu sebanyak 17 orang.

### 3) Statistik Deskriptif IPK

**Tabel 10. Statistik Deskriptif IPK**

IPK	Kasus								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
< 3,00	1	0	0	0	0	0	0	0	1
3,00 – 3,25	4	1	1	2	1	1	2	0	12
3,26 – 3,50	1	9	6	8	3	4	3	10	44
>3,51	13	10	11	10	15	15	13	10	97
Total	19	20	18	20	19	20	18	20	154

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 10 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah partisipan yang mengikuti eksperimen ini mayoritas memiliki IPK > 3,51 sedangkan partisipan dengan IPK < 3,00 hanya 1 orang. Sisanya sebanyak 12 orang dengan IPK 3,00 – 3,25 dan 44 orang dengan IPK 3,26 – 3,50. Partisipan yang paling banyak mengikuti eksperimen adalah partisipan yang memiliki IPK > 3,51 dengan kasus 5 dan 6 yang masing-masing sebanyak 15 orang.

#### **4) Statistik Deskriptif Mata Kuliah yang Sedang/Telah Ditempuh**

**Tabel 11. Statistik Deskriptif Mata Kuliah yang Sedang/Telah Ditempuh**

Mata Kuliah yang Telah Lulus/Sedang Ditempuh	Kasus								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Akuntansi Manajemen	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Penganggaran	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Akmen dan Penganggaran	6	12	5	14	6	14	4	14	75
Akmen dan SPM	13	7	13	5	13	6	12	6	75
Total	19	20	18	20	19	20	18	20	154

Tabel 11 menunjukkan bahwa partisipan yang sedang atau telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen sebanyak 75 orang. Jumlah tersebut sama dengan partisipan yang sedang atau telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen dan penganggaran, sedangkan partisipan yang hanya sedang atau telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen saja dan mata kuliah penganggaran saja, masing-masing sebanyak 2 orang. Mayoritas partisipan adalah mahasiswa yang sedang atau telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen serta mata kuliah akuntansi manajemen dan penganggaran dengan jumlah masing-masing sebanyak 75 orang.

#### **b. Statistik Deskriptif Data Variabel**

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

analisis (Sugiyono, 2015). Statistik deskriptif mengenai karakteristik demografis dalam penelitian ini dibuat untuk masing-masing variabel.

### 1) *Budgetary Slack*

Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. *Budgetary Slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan dengan kemampuan terbaik dari manajer bawah, atau dengan kata lain merendahkan target anggaran di bawah kemampuan kinerja yang sesungguhnya dari manajer bawah.

*Budgetary Slack* dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus:

$$\textbf{Budgetary Slack} = \frac{\text{Hasil Produksi 3} - \text{Target Produksi III}}{\text{Expected Performance}}$$

$$\textbf{Expected Performance} = \frac{\text{Hasil Produksi 1} + \text{Hasil Produksi 2} + \text{Hasil Produksi 3}}{3}$$

Berdasarkan data yang telah diolah, maka hasil perhitungan analisis deskriptif untuk *Budgetary Slack* dapat dilihat pada Tabel 12.

**Tabel 12. Deskripsi Variabel *Budgetary Slack***

Variabel	Min	Max	Range	Mean	St. Dev
<i>Budgetary Slack</i>	-0.900	0.710	1.610	0.053	0.236

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa total rata-rata nilai *Budgetary Slack* sebesar 0,053. Nilai *Budgetary Slack* minimum adalah -0,900, sedangkan nilai maksimum adalah 0,710 sehingga memiliki *range* sebesar 1,610.

Selain menyajikan tabel berupa nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi, analisis deskriptif juga menyajikan data

berupa tabel distribusi frekuensi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

a) Menghitung Jumlah Kelas Interval

Kelas interval dihitung dengan menggunakan rumus Sturges, yaitu jumlah kelas interval=  $1 + 3,3 \log n$  (Sugiyono, 2015). Jumlah sampel (n) dalam penelitian ini adalah 154, sehingga kelas interval=  $1 + 3,3 \log 154 = 8,22$  yang dibulatkan menjadi 8.

b) Menghitung Rentang Data

Dari tabel di atas diketahui bahwa rentang data (*range*) *Budgetary Slack* adalah 1,61.

c) Menghitung Panjang Kelas

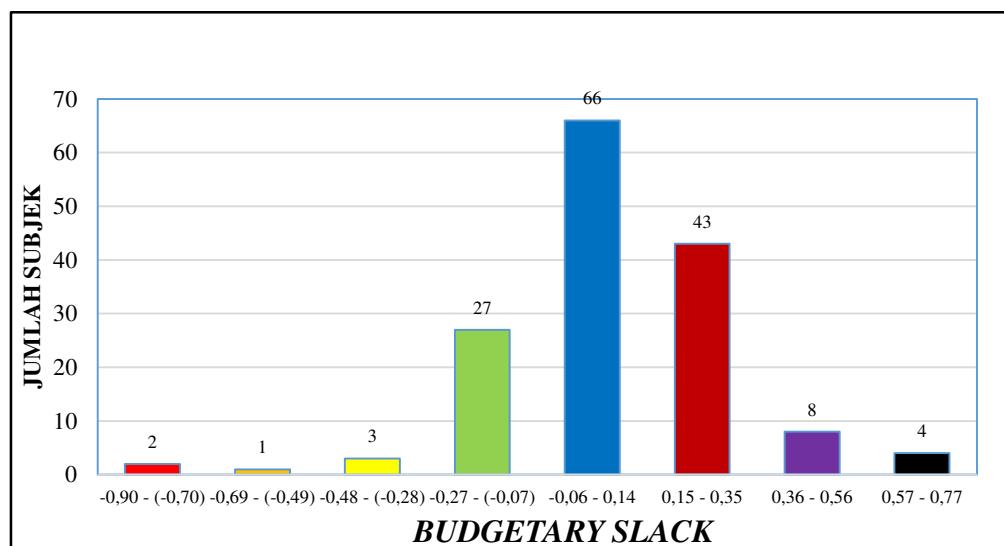
Perhitungan panjang kelas dapat dihitung dengan membagi rentang data dengan jumlah kelas, yaitu  $1,61 : 8 = 0,17$  dapat dibulatkan menjadi 0,2.

**Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Budgetary Slack**

No	Kelas Interval	Jumlah Orang	Presentase
1	-0,90 - (-0,70)	2	1%
2	-0,69 - (-0,49)	1	1%
3	-0,48 - (-0,28)	3	2%
4	-0,27 - (-0,07)	27	18%
5	-0,06 - 0,14	66	43%
6	0,15 - 0,35	43	28%
7	0,36 - 0,56	8	5%
8	0,57 - 0,77	4	3%
		154	100%

Sumber: Data primer diolah, 2017

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) dalam (Anggraeni, 2016).

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

$$\begin{aligned}
 \text{Tinggi} &= M + 1 \text{ SD} < x \\
 \text{Sedang} &= M - 1 \text{ SD} = x = M + 1 \text{ SD} \\
 \text{Rendah} &= x < M - 1 \text{ SD} \\
 M &= \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah}) \\
 \text{SD} &= \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})
 \end{aligned}$$

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 14. Kategori Kecenderungan Budgetary Slack**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
$X < 0,333$	Rendah	138	89,6%
$0,333 \leq X \leq 0,666$	Sedang	14	9,1%
$X \geq 0,666$	Tinggi	2	1,3%
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>100,0%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 14 di atas maka dapat dilihat bahwa manajer bawah yang menciptakan *Budgetary Slack* pada kategori rendah adalah sebanyak 138 orang (89,6%), kategori sedang sebanyak 14 orang (9,1%), sedangkan manajer bawah yang menciptakan *Budgetary Slack* pada kategori tinggi adalah sebanyak 2 orang (1,3%). Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa partisipan paling banyak menciptakan *Budgetary Slack* pada kategori rendah.

## 2) *Self Efficacy*

*Self Efficacy* merupakan variabel independen dalam penelitian ini. *Self Efficacy* adalah tingkat kepercayaan seseorang akan kemampuan dirinya untuk melakukan sesuatu. *Self Efficacy* dalam penelitian ini diukur menggunakan variabel *dummy*. Partisipan yang mendapatkan perlakuan *Self Efficacy* rendah diberi skor 0, sedangkan partisipan dengan perlakuan *Self Efficacy* tinggi diberi skor 1.

**Tabel 15. Skor Self Efficacy**

<i>Self Efficacy</i>	Skor
Rendah	0
Tinggi	1

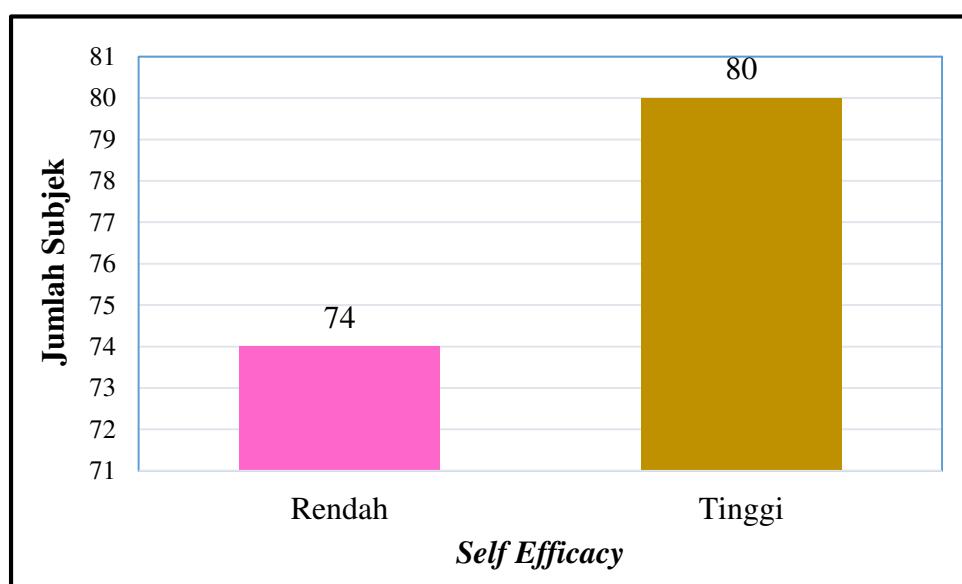
Sumber: Data primer diolah, 2017

**Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel Self Efficacy**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Rendah	74	48.1	48.1	48.1
	Tinggi	80	51.9	51.9	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa partisipan yang memiliki *Self Efficacy* rendah sebanyak 74 orang, sedangkan partisipan dengan *Self Efficacy* tinggi sebanyak 80 orang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, maka dapat digambarkan dengan histogram distribusi frekuensi *Self Efficacy* sebagai berikut:

**Gambar 4. Histogram Distribusi Frekuensi Self Efficacy**

### 3) Reward and Punishment

*Reward and Punishment* merupakan variabel independen dalam penelitian ini. *Reward* merupakan suatu imbalan yang diberikan atas pencapaian suatu kinerja, sedangkan *Punishment* adalah hukuman atau sanksi akibat tidak sesuaiannya suatu kinerja dengan ketetapan yang telah ditentukan sebelumnya. Partisipan dalam penelitian ini diberikan 2 perlakuan, sehingga ada partisipan yang mendapatkan perlakuan *Reward* dan di sisi lain ada partisipan yang mendapatkan perlakuan *Punishment*. Partisipan yang mendapatkan perlakuan *Punishment* diberikan skor 0 dan partisipan yang mendapat perlakuan *Reward* diberi skor 1.

**Tabel 17. Skor Reward and Punishment**

<i>Reward and Punishment</i>	Skor
<i>Punishment</i>	0
<i>Reward</i>	1

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel Reward and Punishment**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	<i>Punishment</i>	77	50.0	50.0	50.0
	<i>Reward</i>	77	50.0	50.0	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada tabel 18 di atas dapat dilihat bahwa jumlah partisipan yang mendapatkan perlakuan *Reward* dan *Punishment* jumlahnya sama yaitu sebanyak 77 orang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi tersebut, maka dapat digambarkan histogram distribusi frekuensi *Reward and Punishment* sebagai berikut:



**Gambar 5. Histogram Distribusi Frekuensi Reward and Punishment**

#### 4) Asimetri Informasi

Asimetri Informasi juga merupakan salah satu variabel independen dalam penelitian ini. Asimetri Informasi adalah perbedaan informasi yang dimiliki manajer atas dengan manajer bawah mengenai pusat pertanggungjawaban dari manajer bawah. Asimetri Informasi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan variabel *dummy*. Partisipan yang mendapatkan perlakuan Asimetri Informasi rendah akan diberi skor 0, sedangkan partisipan dengan Asimetri Informasi tinggi akan diberikan skor 1.

**Tabel 19. Skor Asimetri Informasi**

Asimetri Informasi	Skor
Rendah	0
Tinggi	1

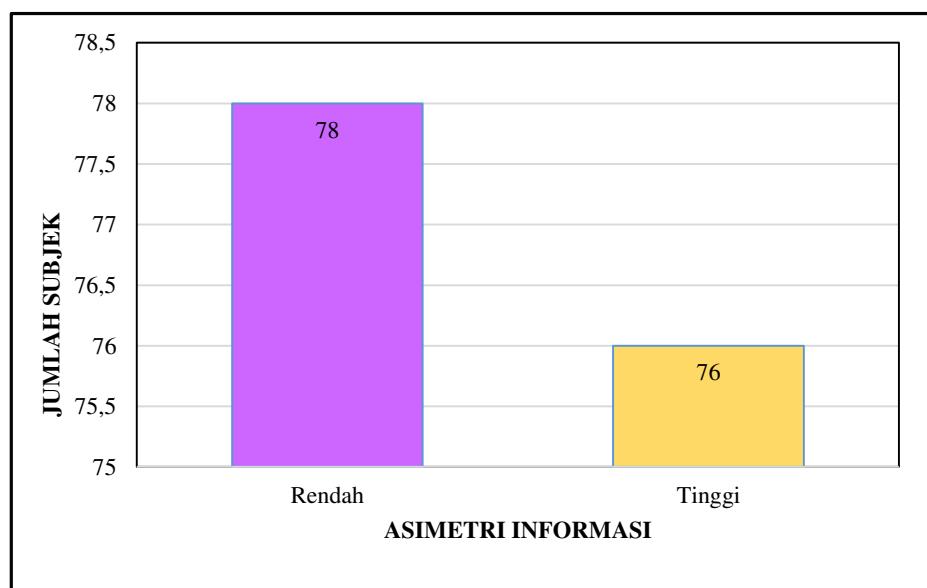
Sumber: Data primer diolah, 2017

**Tabel 20. Distribusi Frekuensi Variabel Asimetri Informasi**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Rendah	78	50.6	50.6	50.6
	Tinggi	76	49.4	49.4	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 20 di atas menunjukkan bahwa partisipan yang mendapatkan kasus Asimetri Informasi rendah adalah sebanyak 78 orang. Jumlah tersebut tidak jauh berbeda dengan partisipan yang mendapatkan kasus Asimetri Informasi tinggi yang jumlahnya sebanyak 76 orang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas, maka dapat digambarkan histogram distribusi frekuensi Asimetri Informasi adalah sebagai berikut:

**Gambar 6. Histogram Distribusi Frekuensi Asimetri Informasi**

#### **4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian validitas instrumen pada penelitian ini menggunakan teknik *face validity*. Teknik *face validity* dilakukan peneliti dengan meminta beberapa orang (mahasiswa dan dosen) untuk mengisi dan atau membaca instrumen kasus dan meminta pendapat untuk keperluan revisi. Setelah *face validity* dilakukan dan instrumen penelitian ini dinyatakan secara penglihatan sepintas oleh mahasiswa dan dosen telah mengukur konsep, selanjutnya peneliti melakukan uji coba instrumen (*pilot test*) untuk menguji tingkat pemahaman partisipan akan kasus yang diberikan serta menguji reliabilitas instrumen penelitian ini.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan reliabel atau tidak. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat dapat diandalkan untuk mengukur suatu objek yang akan diukur. Reliabilitas sebuah alat ukur dapat dilihat dari konsistensi alat tersebut dalam mengukur gejala yang sama. Metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar 0,6. Peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap seluruh item kasus dimana hasilnya dapat dilihat pada tabel 21 dan tabel 22.

**Tabel 21. Statistik Reliabilitas Item Kasus**

<b>Item Kasus</b>	<b>Nilai <i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Kasus 1	0.919	Reliabel
Kasus 2	0.923	Reliabel
Kasus 3	0.939	Reliabel
Kasus 4	0.964	Reliabel
Kasus 5	0.938	Reliabel
Kasus 6	0.942	Reliabel
Kasus 7	0.929	Reliabel
Kasus 8	0.919	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

**Tabel 22. Statistik Reliabilitas Kasus**

<b>Nilai <i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>N of Items</b>	<b>Keterangan</b>
0.941	8	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 21, masing-masing kasus instrumen pada penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Tabel 22 menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai *Cronbach's Alpha* untuk instrumen penelitian ini adalah 0,941 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian ini reliabel.

## 5. Uji Asumsi ANOVA

### a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menguji kenormalan distribusi data yang digunakan dalam penelitian. Uji normalitas dilakukan sebagai syarat dilakukannya uji hipotesis ANOVA, dimana untuk menggunakan uji ANOVA asumsi data harus berdistribusi normal (Ghozali, 2011). Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan analisis *Kolmogrov-Smirnov* dengan kriteria yaitu jika signifikansi  $>0,05$  maka

data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas ditampilkan pada tabel 23 di bawah ini.

**Tabel 23. Hasil Uji Normalitas**

Data	Kolmogrov-Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
Kasus 1	1.272	0.079	Data Normal
Kasus 2	1.016	0.253	Data Normal
Kasus 3	0.833	0.492	Data Normal
Kasus 4	0.677	0.750	Data Normal
Kasus 5	0.932	0.350	Data Normal
Kasus 6	1.044	0.226	Data Normal
Kasus 7	1.119	0.163	Data Normal
Kasus 8	1.465	0.027	Data Tidak Normal

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 23 di atas, dapat dilihat bahwa kasus 1 hingga kasus 7 menunjukkan nilai signifikansi  $>0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kasus 1 hingga kasus 7 data telah berdistribusi normal. Kasus 8 menunjukkan nilai signifikansi 0,027 ( $<0,05$ ) yang berarti bahwa data kasus 8 tidak berdistribusi normal. Menurut Ghazali (2011: 70) ANOVA masih tetap *robust* walaupun terdapat penyimpangan asumsi normalitas, sehingga uji hipotesis ANOVA masih tetap dapat dilakukan meskipun kasus 8 tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **b. Uji Homogenitas Varians**

Uji homogenitas dilakukan untuk menguji asumsi ANOVA bahwa data-data memiliki varians yang sama. Uji homogenitas varians dalam penelitian ini menggunakan *Levene's Test*. Kriteria pengujian *Levene* yaitu jika signifikansi  $>0,05$  maka varians kelompok data adalah homogen

(Ghozali, 2011: 74). Hasil uji homogenitas terhadap data penelitian ini disajikan dalam tabel 25.

**Tabel 24. Hasil Uji Homogenitas**

<i>Levene's Test (Sig.)</i>	Keterangan
0,483	Varians antarkelompok sama

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 24 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari *Levene's Test* adalah sebesar 0,483 (>0,05), yang artinya varians kelompok kategori sama atau dengan kata lain tidak terdapat perbedaan varians yang signifikan antarkelompok data tersebut.

## 6. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Two Way ANOVA* dengan pilihan *General Linier Model*. Sebelum melakukan *Two Way ANOVA*, tiga asumsi haruslah terpenuhi, yaitu sampel harus diambil secara random (*random sampling*), berdistribusi normal, dan variansnya sama. Uji *ANOVA* masih bisa dilakukan meskipun 2 syarat asumsi dilanggar, yaitu asumsi normalitas dan asumsi varians.

Setelah ketiga asumsi terpenuhi, dilakukan pengujian hipotesis menggunakan *General Linier Model*. Hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

H1: Pada manajer penyusun anggaran dengan *Self Efficacy* tinggi kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* lebih rendah daripada manajer dengan *Self Efficacy* rendah.

H2: Manajer penyusun anggaran yang diberikan *Reward* cenderung melakukan *Budgetary Slack* sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan *Punishment* cenderung menghindari *Budgetary Slack*.

H3: Pada manajer penyusun anggaran yang berada dalam kondisi Asimetri Tinggi kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* lebih tinggi daripada manajer dalam kondisi asimetri informasi rendah.

Hipotesis-hipotesis di atas akan didukung apabila  $P_{value} \leq 0,05$ .

Sebaliknya, hipotesis tidak didukung apabila  $P_{value} \geq 0,05$ . Nilai signifikansi sebesar 0,05 berarti bahwa penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Tabel 25 di bawah ini menunjukkan hasil pengujian hipotesis-hipotesis di atas.

**Tabel 25. Hasil Pengujian Hipotesis**  
*Dependent Variable: Budgetary Slack*

Variabel	F	Signifikansi	Keterangan
SE	0.008	0.928	$H_1$ tidak didukung
RP	8.362	0.004	$H_2$ didukung
AI	0.186	0.667	$H_3$ tidak didukung

Sumber: Data primer diolah, 2017

Keterangan:

SE = *Self Efficacy*

RP = *Reward and Punishment*

AI = Asimetri Informasi

### 1. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) akan diterima jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  atau  $p-value$  kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ), sedangkan hipotesis akan ditolak jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $p-value$  lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ). Hasil pengujian  $H_1$  menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 0,008 kurang dari  $F_{tabel}$  yaitu 3,90 (diperoleh dari tabel

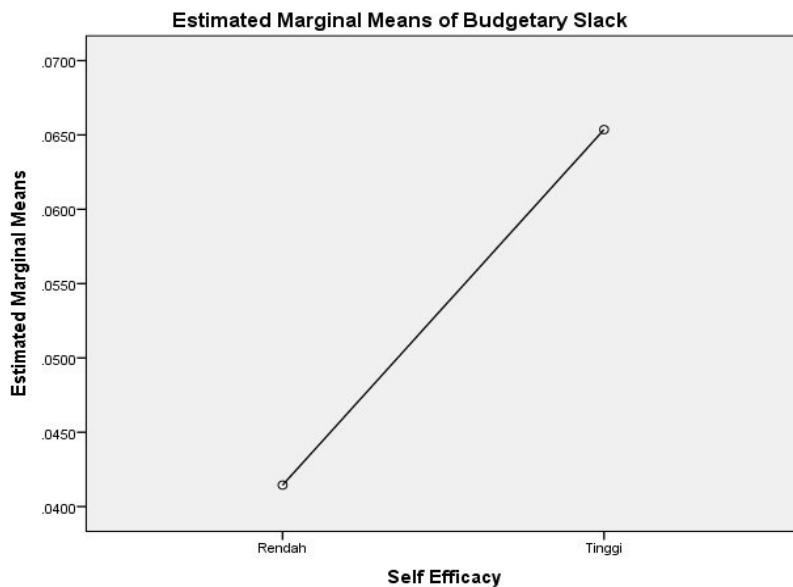
distribusi F untuk signifikansi 5% df pembilang = 1 dan df penyebut = 152). Informasi berikutnya diperoleh nilai *p-value* signifikansi sebesar 0,928 (>0,05), sehingga hipotesis pertama (**H<sub>1</sub>**) **tidak didukung**. Di bawah ini merupakan tabel yang menyajikan *Budgetary Slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan tingkatan *Self Efficacy*.

**Tabel 26. Budgetary Slack Berdasarkan Self Efficacy**

<i>Self Efficacy</i>	N	Mean	Std. Deviation
Rendah	74	.041	.207
Tinggi	80	.065	.261
Total	154	.054	.236

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata *Budgetary Slack* lebih tinggi pada kondisi *Self Efficacy* tinggi daripada kondisi *Self Efficacy* rendah. Nilai rata-rata untuk *Budgetary Slack* pada kondisi *Self Efficacy* rendah adalah sebesar 0,041, sedangkan pada kondisi *Self Efficacy* tinggi sebesar 0,065. Rata-rata nilai *Budgetary Slack* pada tingkatan *Self Efficacy* dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



**Gambar 7. Grafik *Budgetary Slack* pada Tingkatan *Self Efficacy***

Gambar 7 di atas menunjukkan bahwa partisipan dengan *Self Efficacy* tinggi justru meningkatkan kemungkinan penciptaan *Budgetary Slack*, terlihat dari grafik *Budgetary Slack* cenderung naik dari kiri bawah ke kanan atas.

## 2. Pengaruh *Reward and Punishment* terhadap *Budgetary Slack*

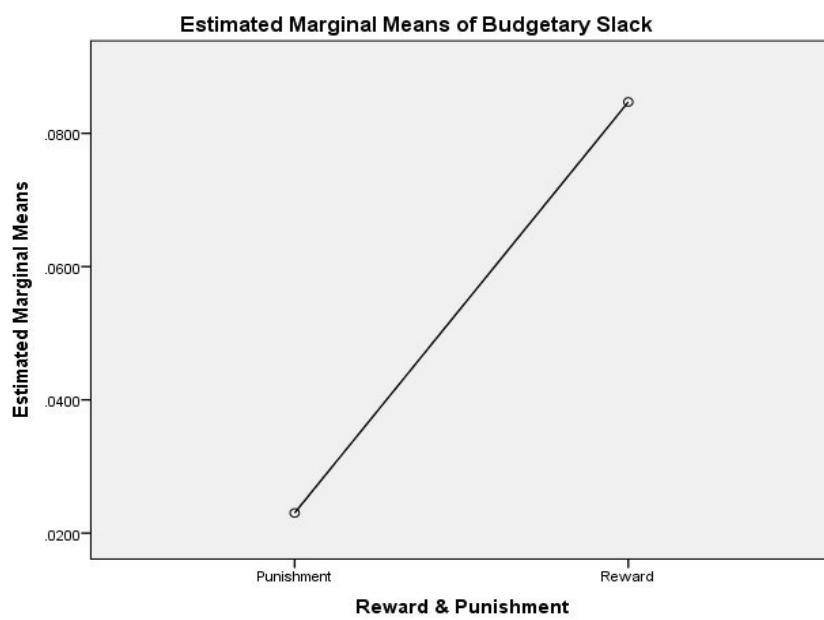
Hipotesis kedua ( $H_2$ ) akan diterima jika  $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$  atau  $p\text{-value}$  kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ), sedangkan hipotesis akan ditolak jika  $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$  atau  $p\text{-value}$  lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ). Hasil pengujian  $H_2$  menunjukkan bahwa nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 8,362 lebih dari  $F_{\text{tabel}}$  yaitu 3,90 (diperoleh dari tabel distribusi F untuk signifikansi 5% df pembilang = 1 dan df penyebut = 152). Informasi berikutnya diperoleh nilai  $p\text{-value}$  signifikansi sebesar 0,004 ( $<0,05$ ), sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) **didukung**. Di bawah ini merupakan tabel yang menyajikan *Budgetary Slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan kondisi pemberian *Reward* atau *Punishment*.

**Tabel 27. Budgetary Slack Berdasarkan Reward and Punishment**

Reward & Punishment	N	Mean	Std. Deviation
Punishment	77	.023	.217
Reward	77	.085	.251
Total	154	.054	.236

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 27 di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata *Budgetary Slack* pada *treatment Punishment* lebih rendah daripada partisipan dengan *treatment Reward* yaitu sebesar 0,023 dibandingkan dengan 0,085. Rata-rata nilai *Budgetary Slack* pada kondisi *Reward* dan *Punishment* dapat dilihat pada grafik berikut ini.



**Gambar 8. Grafik Budgetary Slack pada Kondisi Reward dan Punishment**

Gambar 8 di atas menunjukkan bahwa partisipan dengan *treatment Reward* cenderung memiliki kecenderungan penciptaan *Budgetary Slack* yang lebih tinggi daripada partisipan dengan *treatment Punishment*. Hal dapat dilihat dari grafik yang bergerak naik dari kiri bawah ke kanan atas.

### 3. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

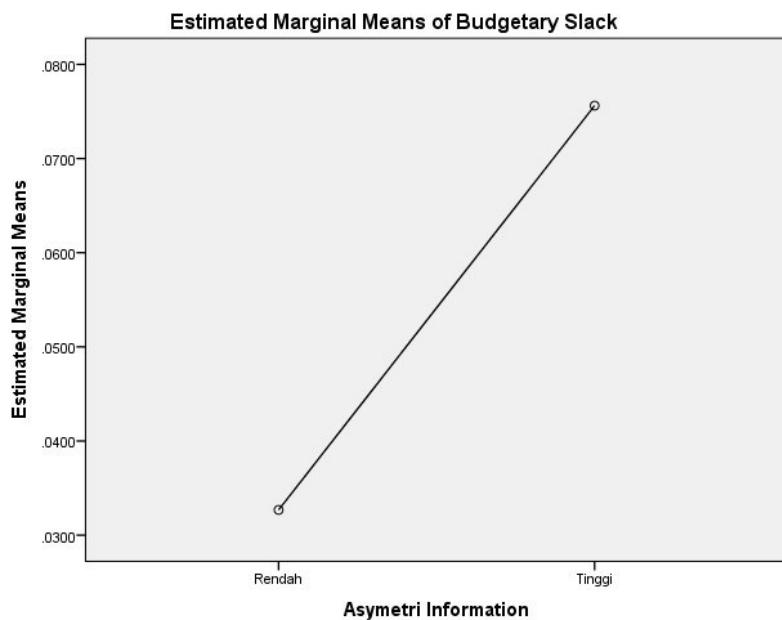
Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) akan diterima jika  $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$  atau  $p\text{-value}$  kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ), sedangkan hipotesis akan ditolak jika  $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$  atau  $p\text{-value}$  lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ). Hasil pengujian  $H_3$  menunjukkan bahwa nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 0,186 kurang dari  $F_{\text{tabel}}$  yaitu 3,90 (diperoleh dari tabel distribusi F untuk signifikansi 5% df pembilang = 1 dan df penyebut = 152). Informasi berikutnya diperoleh nilai  $p\text{-value}$  signifikansi sebesar 0,667 ( $>0,05$ ), sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) **tidak didukung**. Di bawah ini merupakan tabel yang menyajikan *Budgetary Slack* yang dibuat manajer bawah berdasarkan tingkatan Asimetri Informasi.

**Tabel 28. Budgetary Slack Berdasarkan Asimetri Informasi**

Asimetri Informasi	N	Mean	Std. Deviation
Rendah	78	.033	.218
Tinggi	76	.076	.252
Total	154	.054	.236

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 28 di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata *Budgetary Slack* pada kondisi Asimetri Informasi rendah menunjukkan nilai yang lebih rendah daripada kondisi Asimetri Informasi tinggi. Nilai rata-rata *Budgetary Slack* pada kondisi Asimetri Informasi rendah sebesar 0,033, sedangkan pada kondisi Asimetri Informasi tinggi sebesar 0,076. Rata-rata nilai *Budgetary Slack* pada tingkatan Asimetri Informasi dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



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

Gambar 9 di atas memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan antara *budgetary slack* pada tingkatan Asimetri Informasi rendah dan tinggi. Partisipan dengan kondisi Asimetri Informasi rendah cenderung memiliki kemungkinan yang rendah pula dalam melakukan *Budgetary Slack* dibanding partisipan dalam kondisi asimetri tinggi. Hal ini ditunjukkan dari grafik yang bergerak naik dari kiri bawah ke kanan atas.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack*

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan bahwa **pada manajer penyusun anggaran dengan *Self Efficacy* tinggi kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* lebih rendah daripada manajer dengan *Self Efficacy* rendah.** Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* signifikansi

adalah sebesar 0,928. Informasi berikutnya diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 0,008 dan  $F_{tabel}$  yaitu 3,90 (diperoleh dari tabel distribusi F untuk signifikansi 5% df pembilang = 1 dan df penyebut = 152). Nilai  $p-value$  signifikansi untuk  $H_1$  sebesar 0,928 (lebih besar dari 0,05) dan  $F_{hitung} 0,008 < F_{tabel} 3,90$ , maka  $H_1$  yang diajukan dalam penelitian ini tidak didukung.

Hipotesis 1 dalam penelitian ini diajukan dengan berlandaskan pada teori mengenai *Self Efficacy* yang dicetuskan oleh Bandura pada tahun 1977. Teori mengenai *Self Efficacy* kemudian semakin berkembang dan diakui oleh para ahli psikologi sebagai prediktor atas perilaku individu selanjutnya. Berdasarkan teori mengenai *Self Efficacy* tersebut kemudian peneliti menyusun hipotesis bahwa terdapat perbedaan kecenderungan *Budgetary Slack* pada kondisi tingkatan *Self Efficacy* yang berbeda pula. Manajer penyusun anggaran dengan *Self Efficacy* tinggi memiliki kecenderungan melakukan *Budgetary Slack* yang lebih rendah daripada manajer dengan *Self Efficacy* rendah.

Definisi konstruk *Self Efficacy* selanjutnya disusun agar dapat dilakukan eksperimen untuk menguji pengaruh *Self Efficacy* tersebut. Konstruk *Self Efficacy* dibentuk dengan cara partisipan diminta untuk menetapkan target anggaran produksi, kemudian mereka diminta untuk melakukan tugas produksi. Partisipan yang hasil tugas produksinya sama dengan atau lebih dari target anggaran yang telah mereka tetapkan dikelompokkan dalam *Self Efficacy* tinggi, sebaliknya partisipan dengan hasil produksi yang lebih rendah daripada targetnya dikelompokkan dalam *Self*

*Efficacy* rendah. Konstruk tersebut diperkuat dengan informasi tambahan *mastery experience* yang diberikan kepada partisipan selaku manajer bawah. Manajer dengan *self Efficacy* rendah diberikan *mastery experience* yang buruk dalam menetapkan target anggaran karena mereka gagal dalam mencapai anggaran dan diberikan angka 0 oleh peneliti. Sebaliknya, manajer dengan *Self Efficacy* tinggi diberikan informasi *mastery experience* yang baik dalam menetapkan target anggaran karena mereka telah berhasil mencapai target yang telah ditentukan dan diberikan angka 1 oleh peneliti.

Hipotesis pertama telah disusun berdasarkan dukungan teori yang cukup, memiliki definisi konstruk yang jelas, dan hubungan pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Budgetary Slack* dapat dijelaskan melalui kerangka berpikir yang logis. Ketidakmampuan *Self Efficacy* dalam memengaruhi *Budgetary Slack* dimungkinkan terjadi karena penelitian ini masih mengandung kelemahan pada metode, pemilihan partisipan dan implementasi eksperimen. Selain itu *Self Efficacy* merupakan faktor psikologis yang memang sulit untuk dikendalikan atau diubah hanya dalam waktu singkat saat penelitian dilakukan.

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan subjek mahasiswa sebagai penyulih manajer penyusun anggaran. Pada saat penyusunan metode penelitian, penggunaan manajer sesungguhnya sebagai subjek penelitian dirasa sulit untuk diwujudkan, maka peneliti akhirnya memilih mahasiswa sebagai penyulihnya. Setelah subjek ditentukan, meskipun peneliti menyadari bahwa dengan menggunakan subjek mahasiswa

tentu memiliki kelemahan dari sisi generalitas, namun peneliti tidak melakukan pengujian terhadap karakteristik subjek terlebih dahulu dan belum memastikan bahwa subjek memiliki kompetensi dan pemahaman yang benar-benar dibutuhkan dalam hal penganggaran. Hasil penelitian ini justru mengungkapkan hal yang sebaliknya dari hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai rata-rata *Budgetary Slack* justru lebih tinggi pada tingkatan *Self Efficacy* tinggi yaitu sebesar 0,65361 dibandingkan pada tingkatan *Self Efficacy* rendah yang hanya sebesar 0,41445. Hal ini terjadi karena mahasiswa belum memiliki tingkat pemahaman dan pengalaman yang sesungguhnya dalam bidang penganggaran sehingga mahasiswa tidak bereaksi terhadap *treatment* maupun informasi *mastery experience* yang telah diberikan.

Peneliti menyadari kelemahan subjek mahasiswa sebagai penyulih manajer, namun peneliti tidak menguji terlebih dahulu apakah subjek memiliki kemampuan yang diharapkan oleh peneliti. Hal inilah yang yang kemudian menyebabkan hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak didukung atau tidak terbukti. Selain kelemahan pada rancangan metode penelitian dan pemilihan partisipan, terdapat pula kelemahan pada saat implementasi eksperimen. Eksperimen dilakukan pada mahasiswa prodi Akuntansi dan Pendidikan Akutansi angkatan tahun 2014, dimana pada saat eksperimen dilakukan subjek penelitian sulit untuk dikondisikan, sehingga suasana kurang kondusif. Subjek kurang memperhatikan penjelasan-penjelasan dari peneliti mengenai prosedur eksperimen. Padahal penelitian

eksperimen dalam pelaksanaannya menuntut subjek untuk benar-benar menghayati *treatment* dan memberikan perhatian penuh dalam membaca keseluruhan informasi pada kasus. Kondisi yang kurang kondusif menyebabkan mahasiswa tidak membaca seluruh informasi pada kasus secara keseluruhan. Hal ini yang menyebabkan mereka juga mengabaikan informasi *mastery experience* untuk memengaruhi *Self Efficacy* mereka.

Kelemahan lain dari penelitian ini terkait variabel *Self Efficacy* adalah terletak pada variabel *Self Efficacy* yang merupakan faktor psikologis dari seseorang. Faktor psikologis seseorang tidak akan mudah dikendalikan atau diubah dalam waktu yang cepat hanya dengan *treatment* yang diberikan oleh peneliti dalam penelitian eksperimen ini. Keyakinan diri seseorang akan kemampuannya terbentuk dari banyak faktor lain selain *mastery experience* yang tidak ada dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ira A. Abdullah (2013) yang menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memiliki pengaruh yang kurang signifikan terhadap *Budgetary Slack*. Nilai *p-value* sebesar 0,872 atau lebih dari 0,05. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata secara signifikan pada nilai *Budgetary Slack* dengan tingkatan *Self Efficacy* yang berbeda, yang dimungkinkan karena nilai sampel yang terlalu kecil.

## **2. Pengaruh Reward and Punishment terhadap Budgetary Slack**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa **pada manajer penyusun anggaran yang diberikan Reward cenderung melakukan Budgetary Slack sementara manajer penyusun anggaran yang diberikan Punishment cenderung menghindari Budgetary Slack.** Hasil pengujian H<sub>2</sub> menunjukkan adanya perbedaan nilai *Budgetary Slack* pada pemberian *Reward* dan *Punishment* dengan F <sub>hitung</sub> sebesar 8,362 lebih besar dari F <sub>tabel</sub> yaitu 3,90. Hasil *p-value* 0,004 (*p-value* < 0,05) cukup signifikan.

Berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) *Budgetary Slack* dengan kondisi diberikan *Reward* dan diberikan *Punishment*, menunjukkan bahwa pemberian *Reward* memiliki *mean* sebesar 0,084706 sedangkan pemberian *Punishment* memiliki *mean* sebesar 0,023031. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa manajer bawah yang diberikan *Reward* cenderung melakukan *Budgetary Slack* lebih tinggi daripada manajer bawah yang diberikan *Punishment*. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) yang diajukan dalam penelitian ini didukung atau diterima.

Dalam kaitannya dengan penganggaran partisipatif, apabila perusahaan menerapkan *Reward* dalam memotivasi kinerja 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 atau *Reward* apabila hasil

kinerja aktualnya melebihi target anggaran yang diusulkan. Kondisi tersebut berbeda apabila perusahaan menerapkan *Punishment* dalam memotivasi karyawannya. Manajer penyusun anggaran akan memperkirakan dengan tepat dan sangat hati-hati untuk menentukan berapa jumlah target anggaran yang akan diajukan sesuai dengan kemampuan unit pertanggungjawabannya. Oleh sebab itu, dengan diterapkannya *Punishment* diharapkan akan mengurangi kecenderungan senjangan anggaran karena manajer bawah penyusun anggaran akan lebih berhati-hati dan jujur mengenai potensi kinerja aktual yang dimilikinya untuk selanjutnya digunakan dalam menentukan jumlah anggaran yang akan diajukan.

Penelitian ini memberikan perlakuan *Reward* dan *Punishment* terhadap partisipan. Partisipan yang mendapatkan perlakuan *Reward*, apabila kinerja aktualnya melebihi target anggaran yang diajukan maka partisipan tersebut akan mendapatkan gaji pokok ditambah *Reward* dalam bentuk bonus, namun apabila kinerja aktual sama dengan atau kurang dari target maka mereka hanya mendapatkan gaji pokok saja dan tidak dikenai denda. Sementara partisipan yang mendapatkan perlakuan *Punishment*, apabila kinerja aktualnya tidak sesuai dengan target anggaran yang diajukan, baik lebih tinggi maupun lebih rendah maka partisipan tersebut akan dikenai denda berupa pemotongan gaji pokok, namun apabila kinerja aktual sama dengan target maka mereka hanya mendapatkan gaji pokok saja dan tidak ada tambahan bonus. Dengan kata lain untuk menghindari denda, kinerja aktual harus sama dengan anggaran. Alasan mengapa *Punishment* hanya diberikan

ketika hasil produksi aktual sama dengan target anggaran yang telah ditetapkan karena apabila produksi aktual lebih besar dari target, hal tersebut juga mengakibatkan adanya peningkatan biaya produksi (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* variabel), peningkatan penggunaan mesin, dll. Sementara apabila hasil produksi aktual kurang dari target yang dianggarkan menunjukkan bahwa manajer kurang cermat dalam menetapkan target anggaran produksinya.

Perlakuan *Reward* dan *Punishment* dalam penelitian ini benar-benar diberikan secara fisik begitu juga dengan gaji pokoknya, yaitu dalam bentuk permen. Hal tersebut memungkinkan partisipan dapat merasakan langsung adanya *Reward* dan *Punishment*, sehingga mereka lebih mudah memahami *treatment* yang diberikan. Berbeda dengan *treatment* untuk variabel *Self Efficacy* dan *Asimetri Informasi* yang hanya berupa uraian kasus dalam bentuk informasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Mila Rosa Desmayani dan I Made Sadha Suardikha (2016) yang menunjukkan bahwa pemberian *Reward* berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*, hal ini dikarenakan pemberian *Reward* didasarkan pada pencapaian target anggaran sehingga bawahan cenderung melakukan Senjangan Anggaran agar anggaran mudah dicapai dan dapat memperoleh *Reward* yang besar dari atasan. Hasil penelitian ini juga melengkapi penelitian sebelumnya dengan menambahkan perlakuan *Punishment* terhadap kecenderungan *Budgetary Slack*.

### **3. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack***

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa **pada manajer penyusun anggaran yang berada dalam kondisi Asimetri Tinggi kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* lebih tinggi daripada manajer dalam kondisi Asimetri Informasi rendah.** Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* signifikansi untuk  $H_3$  sebesar 0,667. Informasi berikutnya, diperoleh  $F_{\text{hitung}}$  untuk  $H_3$  sebesar 0,186 dan  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 3,90 (diperoleh dari tabel distribusi F untuk signifikansi 5%, df pembilang = 1 dan df penyebut = 152). Nilai *p-value* signifikansi sebesar  $0,667 > 0,05$  dan  $F_{\text{hitung}} 0,186 < F_{\text{tabel}} 3,90$ , dengan demikian  $H_3$  yang diajukan dalam penelitian ini tidak didukung atau tidak terbukti.

Meskipun nilai *p-value* signifikansi dalam penelitian lebih dari 0,05, akan tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang melandasi apabila dilihat dari nilai *mean Budgetary Slack*nya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *mean Budgetary Slack* pada kondisi Asimetri Informasi rendah adalah sebesar 0,32681, sedangkan pada kondisi Asimetri Informasi tinggi adalah sebesar 0,75614. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Tri Siwi Nugrahani (2005) yang menyatakan bahwa manajer bawah dengan kondisi asimetri tinggi cenderung menciptakan *Budgetary Slack* yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan kondisi Asimetri Informasi rendah.

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini berlandaskan pada teori Jensen dan Meckling (1976) yang menyatakan bahwa hubungan *agency* terjadi ketika satu orang atau lebih *principal* mempekerjakan orang lain

(*agent*) untuk melakukan jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang terhadap agen tersebut (Rahmah dan Sembiring, 2014: 2), dimana dalam hubungan antara *agent* dan *principal* tersebut seringkali terjadi kondisi yang dinamakan Asimetri Informasi atau ketidakseimbangan informasi. Kondisi Asimetri Informasi ini memberikan peluang besar bagi manajer bawah untuk melakukan senjangan anggaran karena manajer atas tidak mengetahui kinerja aktual dari pusat pertanggungjawaban tersebut.

Berdasarkan teori tersebut, selanjutnya peneliti menyusun hipotesis bahwa terdapat perbedaan kecenderungan manajer dalam melakukan *Budgetary Slack* dalam kondisi tingkatan asimetri yang berbeda pula. Konstruk Asimetri Informasi diwakili oleh manipulasi informasi dengan kondisi asimetri tinggi maupun rendah. Manajer dengan *treatment* Asimetri Informasi rendah diberikan informasi bahwa laporan hasil kinerja produksi 1, 2, dan 3 akan diserahkan kepada manajer atas sehingga manajer atas akan mengetahui dengan baik kemampuan aktual dari manajer bawah dan apabila manajer bawah mencoba melakukan *Budgetary Slack* maka manajer atas juga akan mengetahuinya, kondisi ini selanjutnya diberikan angka 0 oleh peneliti. Sebaliknya, manajer dengan kondisi Asimetri Informasi tinggi diberikan informasi bahwa mereka tidak diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi 1, 2, dan 3, sehingga manajer atas tidak mengetahui kemampuan produksi aktual mereka, dan manajer bawah memiliki peluang besar untuk melakukan *Budgetary Slack*, kondisi ini selanjutnya diberikan angka 1 oleh peneliti.

Berdasarkan uraian tersebut, ketidakmampuan Asimetri Informasi dalam memengaruhi *Budgetary Slack* bukan disebabkan oleh teori yang mendasarinya, melainkan karena beberapa kelemahan yang dimiliki oleh penelitian ini. Beberapa kelemahan tersebut telah diuraikan dalam pembahasan hipotesis 1, dimana terletak pada metode, pemilihan partisipan, dan saat pelaksanaan eksperimen. Tidak terbukti nyata hipotesis ketiga (H3) ini dimungkinkan penyebabnya adalah pada saat pelaksanaan eksperimen. *Treatment* Asimetri Informasi disajikan dalam bentuk uraian informasi, dimana peneliti tidak dapat menjamin bahwa partisipan benar-benar membaca dan memahami kasus tersebut. Kondisi kelas yang kurang kondusif memungkinkan mereka melewatkannya untuk membaca *treatment* Asimetri Informasi yang telah disajikan. Padahal penelitian eksperimen dalam pelaksanaannya menuntut partisipan untuk benar-benar menghayati manipulasi dan memberikan perhatian penuh dalam membaca keseluruhan informasi pada kasus. Mahasiswa yang sudah diberikan *treatment Self Efficacy* dan *Reward Punishment* kemudian cenderung mengabaikan informasi terakhir mengenai Asimetri Informasi sehingga perbedaan tingkat Asimetri Informasi dalam penelitian ini tidak membuktikan adanya perbedaan kecenderungan manajer bawah dalam melakukan *Budgetary Slack*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Etti Ernita Sembiring (2006). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan *Budgetary Slack* yang signifikan antara berbagai

kondisi tingkatan Asimetri Informasi. Etti Ernita Sembiring meneliti mengenai pengaruh Asimetri Informasi, alokasi sumber daya, etika, dan komitmen organisasi terhadap *Budget Slack*.

### C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Self Efficacy, Reward and Punishment* dan Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* dengan subjek mahasiswa Jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2014 beberapa keterbatasan yang mungkin memengaruhi hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan mahasiswa Program Studi Akuntansi dan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2014 sebagai penyulih manajer bawah penyusun anggaran. Meskipun telah diberikan kriteria, dimana subjek penelitian yang digunakan harus sedang menempuh atau telah menempuh maupun sudah lulus mata kuliah Akuntansi Manajemen atau Penganggaran atau Sistem Pengendalian Manajemen, namun hal ini tidak menjamin pemahaman mereka mengenai kondisi yang dihadapi oleh manajer sesungguhnya. Tingkat pemahaman dan pengalaman yang berbeda antara mahasiswa dengan praktisi bisnis sesungguhnya dalam berbagai hal tentang penyusunan anggaran menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk setiap kondisi.

2. Penggunaan mahasiswa sebagai penyulih manajer dapat menimbulkan bias pada hasil penelitian karena mahasiswa seringkali tidak membaca dan kurang memberikan perhatian dalam membaca informasi pada instrumen kasus secara keseluruhan. Meskipun dalam penelitian ini sudah diberikan pernyataan *manipulation check* untuk mengetahui tingkat pemahaman mereka terhadap kasus yang diberikan, namun hal ini tidak memberikan jaminan apakah mereka benar-benar memahami dengan baik.
3. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kasus dalam bentuk ilustrasi/abstraksi atau penyederhanaan dari situasi di dunia nyata dalam sebuah instrumen eksperimen yang belum bisa secara sepenuhnya mencerminkan kasus sebenarnya di lapangan.
4. Instrumen penelitian dalam bentuk kasus ilustrasi kurang dapat mengukur variabel yang diteliti, karena hanya ada satu perlakuan atau indikator untuk mengukur satu variabel. Berbeda halnya apabila menggunakan kuesioner, satu variabel dapat diukur dengan berbagai pertanyaan yang terdiri dari beberapa indikator.
5. *Treatment* yang diberikan melalui instrumen penelitian mungkin menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman diantara partisipan dalam menginterpretasikan maksud *treatment* tersebut, sehingga memengaruhi respon partisipan.
6. Prosedur eksperimen dalam penelitian ini terlalu rumit dan panjang serta sulit dipahami, dimana setiap kali melakukan eksperimen ini membutuhkan waktu

kurang lebih selama 20-30 menit, sehingga dimungkinkan menimbulkan kejemuhan bagi para partisipan.

7. Penelitian ini menggunakan teknik *face validity* untuk uji validitas instrumen, namun peneliti tidak menyusun format penilaian yang baku untuk menilai validitasnya. Peneliti hanya meminta koreksi secara langsung pada penilai (dosen dan mahasiswa).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh tingkat *Self Efficacy* dan Asimetri Informasi serta pemberian *Reward* dan *Punishment* terhadap *Budgetary Slack*. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap hasil penelitian maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Self Efficacy* tidak berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*. Hasil uji hipotesis pertama tersebut dapat diketahui dengan melihat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 0,008 lebih rendah dari  $F_{tabel}$  yaitu sebesar 3,90 ( $F_{hitung} < F_{tabel}$ ) dan *p-value* *Self Efficacy* signifikansi sebesar  $0,928 > 0,05$  yang menunjukkan tidak terdapat perbedaan nilai *Budgetary Slack* yang signifikan antara partisipan dengan kondisi *Self Efficacy* tinggi maupun *Self Efficacy* rendah. Nilai *mean Budgetary Slack* pada kondisi *Self Efficacy* rendah sebesar 0,41445 sedangkan pada kondisi *Self Efficacy* tinggi yaitu 0,65361.
2. Pemberian *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*. Hal tersebut ditunjukkan oleh  $F_{hitung}$  sebesar 8,362 lebih besar dari  $F_{tabel}$  yaitu 3,90 ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) dan *p-value* sebesar  $0,004 < 0,05$  yang menunjukkan terdapat perbedaan nilai *Budgetary Slack* yang signifikan antara partisipan yang mendapatkan *treatment Reward* dan *Punishment*. *Reward* berpengaruh terhadap peningkatan *Budgetary Slack* yang lebih tinggi. Hal tersebut

ditunjukkan dengan nilai rata-rata (*mean*) *Budgetary Slack* pada pemberian *Reward* sebesar 0,084706. Sementara *Punishment* berpengaruh terhadap penurunan *Budgetary Slack* yang lebih rendah. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) *Budgetary Slack* pada pemberian *Punishment* sebesar 0,023031.

3. Asimetri Informasi tidak berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*. Hasil uji hipotesis pertama tersebut dapat diketahui dengan melihat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 0,186 lebih rendah dari  $F_{tabel}$  yaitu sebesar 3,90 ( $F_{hitung} < F_{tabel}$ ) dan *p-value* Asimetri Informasi signifikansi sebesar  $0,667 > 0,05$  yang menunjukkan tidak terdapat perbedaan nilai *Budgetary Slack* yang signifikan antara partisipan dengan kondisi Asimetri Informasi tinggi maupun Asimetri Informasi rendah. Nilai *mean Budgetary Slack* pada kondisi *Asimetri Informasi* rendah sebesar 0,32681 sedangkan pada kondisi *Asimetri Informasi* tinggi yaitu 0,75614.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan peneliti untuk penelitian selanjutnya berkaitan dengan pengaruh *Self Efficacy*, *Reward* dan *Punishment*, serta Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
  - a. Apabila dilihat dari nilai *mean Budgetary Slack* yang lebih tinggi pada kondisi Asimetri Informasi tinggi dibandingkan *Budgetary Slack* pada

kondisi Asimetri Informasi rendah, maka perusahaan sebaiknya dapat memperkecil tingkat Asimetri Informasi antara manajer atas dengan manajer bawah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menetapkan peraturan bahwa semua informasi dari tiap pusat pertanggungjawaban diberikan secara terbuka dan menyeluruh bagi setiap tingkatan manajer dalam perusahaan. Perusahaan juga dapat membuat sistem informasi yang handal, dimana informasi dari pusat pertanggungjawaban dapat diakses dan diketahui oleh tiap tingkatan manajer.

- b. Hasil penelitian ini jika dilihat dari nilai *mean*-nya menunjukkan bahwa manajer bawah dengan *Self Efficacy* tinggi justru memiliki kecenderungan untuk melakukan *Budgetary Slack* daripada manajer bawah dengan *Self Efficacy* rendah. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya perlu untuk mengetahui karakteristik kepribadian individu, salah satunya adalah *Self Efficacy* yang dimiliki karyawan. Hal ini karena dapat dimungkinkan karyawan yang memiliki *Self Efficacy* tinggi justru terlalu menganggap mudah suatu urusan sehingga mereka cenderung untuk berbuat sesuatu yang menyimpang, dalam hal ini adalah melakukan *Budgetary Slack*. Sebaliknya karyawan dengan *Self Efficacy* rendah yang kurang merasa percaya akan kemampuan dirinya justru akan lebih tekun dan berusaha dengan baik untuk mencapai target anggaran tanpa harus melakukan *slack*.
- c. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer bawah yang diberikan *Reward* cenderung melakukan *Budgetary Slack* daripada manajer bawah yang diberikan *Punishment*. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan dapat

menerapkan sistem kompensasi *Reward* dan *Punishment* dengan kombinasi yang tepat agar karyawan tidak semata-mata hanya berorientasi pada *Reward* yang akan mereka terima atau konsekuensi *Punishment* yang akan mereka dapatkan, melainkan agar mereka benar-benar bekerja dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis yang tidak terbukti disebabkan mahasiswa sebagai penyulih manajer tidak membaca informasi yang diberikan secara keseluruhan serta adanya tingkat pemahaman dan pengalaman yang jelas berbeda antara mahasiswa dengan praktisi bisnis sesungguhnya. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan menggunakan sampel manajer bawah atau karyawan penyusun anggaran sungguhan yang benar-benar terlibat secara langsung dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk memastikan tempat, suasana dan waktu pelaksanaan eksperimen dalam sebuah kondisi yang benar-benar kondusif sehingga akan tercipta sebuah penghayatan terhadap *treatment* yang diberikan sebagai sebuah syarat dihasilkannya data eksperimen yang berkualitas.
- c. Penelitian selanjutnya sebaiknya menyusun instrumen yang lebih baik, dimana setiap variabel penelitian tidak hanya diukur dengan satu *treatment*. Hal tersebut dilakukan agar instrumen penelitian dapat benar-benar mengukur variabel penelitian dengan baik.

- d. Penelitian selanjutnya sebaiknya menyajikan desain kasus eksperimen dengan lebih menarik, tidak hanya berupa angket yang berisi kasus perlakuan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan akurasi pemberian *treatment* dan hasil penelitian yang diperoleh.
- e. Penelitian selanjutnya sebaiknya memberikan *treatment* yang dapat dirasakan secara langsung oleh partisipan, sehingga mereka akan lebih menjiwai dalam mengikuti eksperimen. Seperti halnya dalam penelitian ini yang menggunakan *Reward* dan *Punishment* dalam bentuk nyata yang benar-benar diterima atau ditanggung oleh partisipan. Penelitian ini belum memberikan *treatment* nyata untuk variabel lain selain *Reward* and *Punishment*.
- f. Penelitian selanjutnya apabila menggunakan variabel yang berhubungan dengan psikologis seseorang seperti halnya *Self Efficacy*, sebaiknya mempertimbangkan dan mempersiapkan instrumen dan merancang desain eksperimen dengan baik. Hal ini dikarenakan faktor psikologis seseorang tidak mudah diubah atau dikendalikan secara spontan dengan *treatment* yang diberikan dalam eksperimen.
- g. Peneliti selanjutnya, apabila menggunakan *face validity* untuk uji validitas instrumen sebaiknya menyusun format penilaian yang baku untuk penilaian validitas yang selanjutnya akan diisi oleh penilai (dosen maupun mahasiswa). Hal ini dilakukan agar penilai memiliki pedoman dalam melakukan penilaian validitasnya.

## 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.
- Abdullah, M.M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adisaputro, G dan Marwan Asri. (2010). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Alwisol. (2011). *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Anggraeni, A. (2016). “Pengaruh *Self Esteem*, Etika, Skema Kompensasi *Slack Inducing* dan *Truth Inducing* serta Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*: Studi Eksperimen pada Konteks Penganggaran Partisipatif”. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Anthony, Robert N., & Vijay Govindarajan. (2011). *Management Control System*. (Alih bahasa: Drs. R. Suyoto Bakir. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, & Anak Agung Ayu Sriathi. (2013). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardianti, P.N.H. (2015). “Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada *Budgetary Slack* dengan Asimetri Informasi, *Self Esteem*, *Locus of Control*, dan Kapasitas Individu sebagai Variabel Moderasi (Studi pada SKPD Kabupaten Jembrana, Bali). *Tesis*. Universitas Udayana.
- Arthaswadaya, A. (2015). “Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack* dengan *Self Esteem* sebagai Variabel Pemoderasi: Studi Eksperimen dalam Konteks Penganggaran Partisipatif. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Efferin S., Darmadji, & Tan, Y. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi: mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Falikhatur (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)”. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. Makasar (26-27 Juli 2007).

- Feist, Jess dan Gregory J. Feist. (2011). *Teori Kepribadian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Semarang.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2011). *Behavior In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hansen & Mowen. (2006). *Management Accounting*. Buku 1. Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Hapsari, Y.I. (2011). “Pengaruh Kapasitas Individu terhadap *Budgetary Slack* dengan *Self Esteem* sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Ivancevich, Konpaske dan Matteson. (2007). *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. (Alih Bahasa: Gina Gania). Jakarta: Erlangga.
- Jogiyanto. (2011). *Pedoman Survey Kuesioner: Pengembangan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: BPFE.
- Juliano Almeida de Faria dan Sonia Maria Gomes da Silva. (2013). “The Effect of Information Asymmetry on Budget Slack: An Experimental Research”. *African Journal of Business Management*. Vol 7 (13).
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- King, L. (2010). *Psikologi Umum*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kismono, G. (2001). *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, M. (2003). *Metodologi Riset untuk Bisnis & Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, A.I. (2011). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2009). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nahartyo, E. (2011). *Desain dan Implementasi Riset Eksperimen*. Semarang: UPP STIM YKPN.

- Ni Made Mila Rosa Desmayani dan I Made Sadha Suardikha. (2016). “Pengaruh Penganggaran Partisipatif, *Locus of Control*, dan Pemberian *Reward* terhadap *Budgetary Slack*”. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 16. 2.
- Ni Putu Dewik Erina dan Wayan Suartana. (2016). “Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran”. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol.15.2.
- Noormania, N. (2014). “Pengaruh *Self efficacy* dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Wijaya Karya Beton, Tbk. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Nugrahani, T.S. (2005). “Pengaruh Kompensasi dan Asimetri Informasi pada Kesenjangan Anggaran”. *Jurnal Universitas PGRI Yogyakarta*.
- Nurmiyati, E. (2011). “Hubungan Pemberian *Reward* dan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Harta Insan Karimah”. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Pratama, R. (2013). “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang)”. *Artikel*. Universitas Negeri Padang.
- Purnama, D.R. (2008). “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristic* terhadap Senjangan Anggaran: Instansi Pemerintah Daerah Kota Padang”. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Rahayu, S & Rachman, Andry Arifian. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahmah, N.I & Ferikawita M. Sembiring. (2014). “Suatu Tinjauan Teori Keagenan: Asimetri Informasi dalam Praktik Manajemen Laba”. *Artikel Ilmiah Univeristas Jenderal Achmad Yani*. Hlm 1-6.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Samad, S. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran: Studi pada Seluruh SKPD di Provinsi Gorontalo. *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.

- Sanusi, A. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, F.N. (2014). “Pengaruh kepuasan Kerja, *Self efficacy, Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan (Study Empiris pada PT. Batam Textile Industry Ungaran). *Naskah Publikasi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sembiring, E.E. (2006). “Pengaruh Asimetri Informasi, Alokasi Sumber Daya, Etika dan Komitmen Organisasi terhadap Budget Slack: Suatu Eksperimen”. *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Siahaan, R. (2013). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan. *Jurnal Ilmiah Bussiness Progress*. Vol 1 No 1.
- Silfiana. (2015). “Pengaruh *Framming Effect*, Kompensasi, dan *Self efficacy* terhadap Pengambilan Keputusan Investasi pada Mahasiswa Jurusan Pendidikan Akuntansi 2012 Universitas Negeri Yogyakarta”. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sugiharto, T. (2009). *Analisis Varian*. Modul. Universitas Gunadarma.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Supanto. (2010). “Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Suwanda. (2011). *Desain Eksperimen untuk Penelitian Ilmiah*. Bandung: Alfabeta.
- Umayah, A.D. (2015). “Pengaruh Sistem *Reward, Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation Towards Innovation* (VOI Manajer) terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor Pusat PT WIKA Gedung Jakarta)”. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Malang : UB Press.

Wibisono, P.W. (2015). “Pengaruh *Reward and Punishment* dan *Job Rotation* terhadap *Fraud*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.

Widanaputra & Mimba. (2014). “The Influence of Participative Budgeting on Budgetary Slack in Composing Local Goverments’ Budget in Bali Province”. *International Conference on Accounting Studies in Malaysia*.

# **LAMPIRAN 1**

**Kisi-Kisi Instrumen dan Instrumen Penelitian**

**Tabel 1. Kisi-kisi Variabel Penelitian Instrumen Kasus**

No.	Variabel	Penjelasan	Kasus
1.	<b>Budgetary Slack</b>	<p><i>Budgetary slack</i> ditandai dengan target III yang ditetapkan partisipan dibawah kemampuan sebenarnya. Senjangan anggaran dihitung dengan rumus:</p> $\text{Budgetary Slack} = \frac{\text{Hasil Produksi 3} - \text{Target Produksi III}}{\text{Expected Performance}}$	Kasus 1 Kasus 2 Kasus 3 Kasus 4 Kasus 5 Kasus 6 Kasus 7 Kasus 8
2.	<b>Asimetri Informasi</b>	<p><b>Asimetri Informasi Rendah</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipan yang diposisikan sebagai manajer bawah diminta untuk membuat pesawat terbang dari kertas lipat sebagai tugas produksi 1, 2, dan 3, yang merupakan tugas yang sama dan dalam jangka waktu yang sama pula yaitu 2 menit, sehingga tugas produksi 1, 2, dan 3 adalah setara. Partisipan diberi informasi bahwa mereka diminta menyerahkan laporan hasil produksi dari tugas produksi 1, 2, dan 3 kepada manajer atas sehingga manajer atas mengetahui kemampuan produksi mereka. Hal ini menunjukkan apabila manajer bawah berniat melakukan senjangan anggaran, maka manajer atas akan dapat mengetahui hal tersebut, sehingga kecil kemungkinannya manajer bawah dapat berkesempatan melakukan senjangan anggaran.</li> </ul> <p><b>Asimetri Informasi Tinggi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipan yang diposisikan sebagai manajer bawah diminta untuk membuat pesawat terbang dari kertas lipat sebagai tugas produksi 1, 2, dan 3, yang merupakan tugas yang sama dan dalam jangka waktu yang sama pula yaitu 2 menit, sehingga tugas produksi 1, 2, dan 3 adalah setara. Partisipan diberi informasi bahwa mereka tidak diminta untuk menyerahkan laporan hasil produksi dari tugas produksi 1, 2, dan 3 kepada manajer atas sehingga manajer atas sulit untuk mengetahui kemampuan produksi mereka. Hal ini menunjukkan apabila manajer bawah berniat untuk melakukan senjangan anggaran, maka manajer atas tidak mengetahui hal</li> </ul>	Kasus 1 Kasus 2 Kasus 5 Kasus 6

		tersebut, sehingga manajer bawah memiliki kesempatan yang besar untuk melakukan senjangan anggaran.	
3.	<i>Self efficacy</i>	<p><b><i>Self efficacy Rendah</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipan yang diposisikan sebagai manajer bawah dikelompokkan dalam <i>self efficacy</i> rendah ketika hasil pesawat terbang dari tugas produksi 2 lebih kecil dari target I yang telah mereka tetapkan.</li> <li>Partisipan juga diberikan informasi berdasarkan kegagalan pada pengalaman sebelumnya maka kemampuan dan pengetahuan mereka dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih dipertanyakan atau diragukan oleh manajer atas. Hal ini dilakukan untuk memperkuat perlakuan agar partisipan dalam <i>self efficacy</i> rendah benar-benar dibangun untuk memiliki kepercayaan yang rendah akan kemampuan dirinya.</li> </ul> <p><b><i>Self efficacy Tinggi</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipan yang diposisikan sebagai manajer bawah dikelompokkan dalam <i>self efficacy</i> tinggi ketika hasil pesawat terbang dari tugas produksi 2 sama dengan atau lebih besar dari target I yang telah mereka tetapkan.</li> <li>Partisipan juga diberikan informasi berdasarkan keberhasilan pengalaman sebelumnya, menunjukkan bahwa mereka memang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi. Hal ini dilakukan untuk memperkuat perlakuan agar partisipan dalam <i>self efficacy</i> tinggi benar-benar dibangun untuk memiliki kepercayaan yang tinggi akan kemampuan dirinya.</li> </ul>	Kasus 1 Kasus 3 Kasus 5 Kasus 7
4.	<i>Reward and Punishment</i>	<p>Diberikan <i>Reward</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipan diberi informasi mengenai <i>reward</i> yang akan diberikan dimana <i>reward</i> adalah bonus yang akan diterima oleh partisipan jika hasil produksi aktual (Tugas Produksi 3) melebihi dari target anggaran produksi yang diusulkan (Target II). Sehingga pendapatan yang akan diterima oleh partisipan adalah sebesar gaji ditambah bonus yang diperoleh.</li> </ul>	Kasus 2 Kasus 4 Kasus 6 Kasus 8

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reward</i> maupun gaji pokok yang akan diberikan pada penelitian eksperimen ini adalah dalam bentuk permen. Gaji pokok adalah 5 buah permen dan <i>reward</i> adalah 2 buah permen untuk setiap unit.</li> </ul>	
		<p>Diberikan <i>Punishment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipan diberi informasi mengenai <i>punishment</i> yang akan diberikan dimana <i>punishment</i> adalah denda yang akan diterima oleh partisipan jika hasil produksi aktual (Tugas Produksi 3) tidak sesuai dengan target anggaran produksi yang diusulkan, baik itu lebih kecil maupun lebih besar dari target anggaran yang diusulkan. Sehingga pendapatan yang akan diterima oleh partisipan adalah sebesar gaji dikurangi denda yang ditanggung.</li> <li>• <i>Punishment</i> maupun gaji pokok yang akan diberikan pada penelitian eksperimen ini adalah dalam bentuk permen. Gaji pokok adalah 5 buah permen dan <i>punishment</i> adalah 2 buah permen untuk setiap unit yang dipotong dari gaji pokok mereka.</li> </ul>	

## **PENGANTAR**

Dengan Hormat,

Melalui kesempatan ini, perkenankanlah saya memohon kesediaan Saudara/i untuk menjadi partisipan dalam penelitian eksperimen guna memenuhi Tugas Akhir Skripsi saya yang berjudul “Pengaruh *Self efficacy, Reward and Punishment*, dan Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack: Studi Eksperimen pada Konteks Penganggaran Partisipatif”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Self efficacy* (percaya akan kemampuan diri), *reward and punishment*, dan asimetri informasi terhadap kecenderungan seorang manajer bawah untuk melakukan senjangan anggaran.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam eksperimen ini adalah:

1. Partisipan diharapkan dapat mengerjakan semua tugas yang telah diberikan secara independen dan sesuai dengan pendapat Saudara/i.
2. Partisipan dimohon untuk bersungguh-sungguh dan teliti dalam memahami dan mengerjakan tugas yang diberikan. Kesungguhan Anda akan sangat membantu kelancaran dan keberhasilan penelitian eksperimen ini.

Terima kasih atas perhatian dan partisipasi Anda.

Hormat saya,

Fitri Ardiyani

## **PROSEDUR PENELITIAN EKSPERIMENT**

1. Membagikan angket penelitian kepada partisipan berdasarkan kelompok kasus *Self efficacy, reward punishment*, dan asimetri informasi.
2. Pengarahan serta penjelasan mengenai tugas dan peran partisipan dan peneliti selama eksperimen
3. Partisipan mengisi data demografis seperti nama, jenis kelamin, umur, angkatan, mata kuliah yang diambil, dan IPK.
4. Melakukan latihan tugas produksi.
5. Melakukan tugas produksi 1 dalam jangka waktu 2 menit.
6. Menetapkan target anggaran produksi (Target I)
7. Melakukan tugas produksi 2 dalam jangka waktu 2 menit.
8. Mengelompokkan partisipan ke dalam kelompok *self efficacy* rendah atau *self efficacy* tinggi
9. Pemberian informasi untuk *treatment reward and punishment*
10. Menetapkan target anggaran produksi (Target II)
11. Melakukan tugas produksi 3 dalam jangka waktu 2 menit.
12. Pemberian informasi untuk *treatment* asimetri informasi.
13. Pengisian kuesioner *manipulation check*.

## **DATA DEMOGRAFIS**

(semua wajib diisi)

Nama : \_\_\_\_\_

NIM : \_\_\_\_\_

Prodi : \_\_\_\_\_

Email : \_\_\_\_\_

Umur :  18 tahun     20 tahun     22 tahun  
          19 tahun     21 tahun     >22 tahun

Angkatan :  2013     2014

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

## **TUGAS PRODUKSI PESAWAT TERBANG PT. ARMADA TERBANG**

**Anda adalah manajer bawah bagian produksi PT. ARMADA TERBANG, yaitu perusahaan yang memproduksi mainan anak-anak berupa pesawat tebang kertas, sedangkan peneliti berperan sebagai manajer atas.** Sebagai manajer bawah, 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 diminta untuk melakukan tugas produksi selama 3 kali untuk mengukur kemampuan kinerja Anda. Setiap tugas produksi diberi waktu selama 2 menit.. Setelah Anda melakukan tugas produksi, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang selama 2 menit mendatang.

## **TUGAS PODUKSI 1**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 1** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** yang sudah disediakan. Waktu penggerjaan 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**

Setelah Anda mengetahui kemampuan produksi pada tugas produksi 1, Anda diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target I) untuk tugas produksi berikutnya (Tugas Produksi 2)

**Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 2= \_\_\_\_\_ buah**

---

## **TUGAS PODUKSI 2**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 2** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** yang sudah disediakan. Waktu penggerjaan 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.**

## **KELOMPOK PERLAKUAN 1**

### **(ASIMETRI INFORMASI RENDAH, *SELF EFFICACY* RENDAH, DAN DIBERIKAN *REWARD*)**

**Pada tahap sebelumnya,** Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran I yang telah Anda tetapkan **TIDAK DAPAT** Anda capai pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut membuat kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan oleh atasan Anda. Anda harus lebih **BERHATI-HATI** dalam menetapkan target anggaran selanjutnya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan ***REWARD*** dalam bentuk bonus apabila hasil produksi aktual melebihi dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Bonus yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

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 jumlah produksi yang sesungguhnya kurang dari atau sama dengan target produksi, Anda hanya mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda berhasil melampaui target produksi maka Anda akan memperoleh bonus sebesar selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit, sehingga pendapatan yang Anda peroleh adalah sebesar gaji tetap ditambah bonus yang Anda terima. *Reward* 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 *reward* sebagai berikut:

$$\text{Bonus} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 + 1.000 = 11.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *reward* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **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.

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengrajan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$\text{Expected Performance} = \frac{\text{Hasil Produksi 1} + \text{Hasil Produksi 2} + \text{Hasil Produksi 3}}{3}$$

$$\text{Expected Performance} = \frac{\dots + \dots + \dots}{3}$$

= \_\_\_\_\_

### MANIPULATION CHECK

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>reward</i> 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 <i>reward</i> yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Reward</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, 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.		
9.	Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi.		
10.	Kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan oleh atasan Anda.		

## **KELOMPOK PERLAKUAN 2**

### **(ASIMETRI INFORMASI RENDAH, *SELF EFFICACY* TINGGI, DAN DIBERIKAN *REWARD*)**

**Pada tahap sebelumnya,** Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran **I DAPAT** Anda capai dengan mudah pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi, sehingga kemampuannya tidak diragukan lagi oleh manajer atas. Anda yakin seberapapun target anggaran selanjutnya, Anda akan dapat mencapainya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan ***REWARD*** dalam bentuk bonus apabila hasil produksi aktual melebihi dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Bonus yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

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 jumlah produksi yang sesungguhnya kurang dari atau sama dengan target produksi, Anda hanya mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda berhasil melampaui target produksi maka Anda akan memperoleh bonus sebesar selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit, sehingga pendapatan yang Anda peroleh adalah sebesar gaji tetap ditambah bonus yang Anda terima. *Reward* 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 *reward* sebagai berikut:

$$\text{Bonus} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 + 1.000 = 11.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *reward* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **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.**

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan penggerjaan tugas produksi
  2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
  3. *Reward* yang ingin diperoleh
  4. Kondisi asimetri informasi

**Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.**

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots + \dots + \dots}{3}$$

= \_\_\_\_\_

### **MANIPULATION CHECK**

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>reward</i> 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 <i>reward</i> yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Reward</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, 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.		
9.	Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat.		
10.	Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi.		

## **KELOMPOK PERLAKUAN 3**

### **(ASIMETRI INFORMASI TINGGI, SELF EFFICACY RENDAH, DAN DIBERIKAN REWARD)**

**Pada tahap sebelumnya,** Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran I yang telah Anda tetapkan **TIDAK DAPAT** Anda capai pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut membuat kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan oleh atasan Anda. Anda harus lebih **BERHATI-HATI** dalam menetapkan target anggaran selanjutnya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan **REWARD** dalam bentuk bonus apabila hasil produksi aktual melebihi dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Bonus yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

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 jumlah produksi yang sesungguhnya kurang dari atau sama dengan target produksi, Anda hanya mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda berhasil melampaui target produksi maka Anda akan memperoleh bonus sebesar selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit, sehingga pendapatan yang Anda peroleh adalah sebesar gaji tetap ditambah bonus yang Anda terima. *Reward* 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 *reward* sebagai berikut:

$$\text{Bonus} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 + 1.000 = 11.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *reward* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **TIDAK 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 TIDAK DAPAT 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 produksi selanjutnya, **ATASAN ANDA TIDAK DAPAT**

**MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika **Anda ingin merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja terbaik Anda**. Hal tersebut membuat **Anda MEMILIKI KESEMPATAN BESAR** untuk **merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda**.

---

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots + \dots + \dots}{3} \\ = \underline{\hspace{2cm}}$$

### MANIPULATION CHECK

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>reward</i> 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 <i>reward</i> yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Reward</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		
9.	Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target produksi secara akurat.		
10.	Kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target produksi masih diragukan atau dipertanyakan oleh atasan Anda.		

## **KELOMPOK PERLAKUAN 4**

### **(ASIMETRI INFORMASI TINGGI, SELF EFFICACY TINGGI, DAN DIBERIKAN REWARD)**

**Pada tahap sebelumnya,** Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran **I DAPAT** Anda capai dengan mudah pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi, sehingga kemampuannya tidak diragukan lagi oleh manajer atas. Anda yakin seberapapun target anggaran selanjutnya, Anda akan dapat mencapainya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan **REWARD** dalam bentuk bonus apabila hasil produksi aktual melebihi dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Bonus yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

**Keterangan:**

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 jumlah produksi yang sesungguhnya kurang dari atau sama dengan target produksi, Anda hanya mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000. Jika Anda berhasil melampaui target produksi maka Anda akan memperoleh bonus sebesar selisih jumlah pesawat terbang kertas yang Anda hasilkan dikurangi dengan target produksi yang Anda usulkan dikalikan dengan bonus per unit, sehingga pendapatan yang Anda peroleh adalah sebesar gaji tetap ditambah bonus yang Anda terima. *Reward* 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 *reward* sebagai berikut:

$$\text{Bonus} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 + 1.000 = 11.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *reward* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **TIDAK 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 TIDAK DAPAT 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 produksi selanjutnya, **ATASAN ANDA TIDAK DAPAT**

**MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika **Anda ingin merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja terbaik Anda**. Hal tersebut membuat **Anda MEMILIKI KESEMPATAN BESAR** untuk **merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda**.

---

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengrajan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots + \dots + \dots}{3}$$

$$= \underline{\hspace{2cm}}$$

### **MANIPULATION CHECK**

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>reward</i> 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 <i>reward</i> yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Reward</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		
9.	Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target produksi secara akurat.		
10.	Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi.		

## **KELOMPOK PERLAKUAN 5**

### **(ASIMETRI INFORMASI RENDAH, *SELF EFFICACY RENDAH*, DAN DIBERIKAN *PUNISHMENT*)**

**Pada tahap sebelumnya**, Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran I yang telah Anda tetapkan **TIDAK DAPAT** Anda capai pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut membuat kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan oleh atasan Anda. Anda harus lebih **BERHATI-HATI** dalam menetapkan target anggaran selanjutnya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan ***PUNISHMENT*** dalam bentuk denda apabila hasil produksi aktual kurang/lebih dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Denda yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

(Jika jumlah produksi sesungguhnya lebih dari target produksi)

**Atau**

**Total denda yang diperoleh = [500 x (Target Produksi – Jumlah produksi sesungguhnya)]**

(Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang dari target produksi)

**Keterangan:**

500 = Denda tiap unit

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

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

Jika jumlah produksi yang sesungguhnya sama dengan target produksi, Anda akan mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000 tanpa dipotong denda. Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang atau lebih dari target produksi maka Anda akan memperoleh denda (*punishment*). *Punishment* 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 *punishment* sebagai berikut:

$$\text{Denda} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 - 1.000 = 9.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *punishment* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **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.

---

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengrajan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots + \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots + \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots}{3}$$

= \_\_\_\_\_

### MANIPULATION CHECK

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>punishment</i> jika hasil produksi yang sesungguhnya tidak sesuai dengan target anggaran produksi yang diusulkan, baik itu lebih kecil ataupun lebih besar dari target produksi.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka denda yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Punishment</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, 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.		
9.	Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target produksi secara akurat.		
10.	Kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan.		

## **KELOMPOK PERLAKUAN 6**

### **(ASIMETRI INFORMASI RENDAH, SELF EFFICACY TINGGI, DAN DIBERIKAN PUNISHMENT)**

**Pada tahap sebelumnya,** Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran **I DAPAT** Anda capai dengan mudah pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi, sehingga kemampuannya tidak diragukan lagi oleh manajer atas. Anda yakin seberapapun target anggaran selanjutnya, Anda akan dapat mencapainya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan **PUNISHMENT** dalam bentuk denda apabila hasil produksi aktual kurang/lebih dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Denda yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

(Jika jumlah produksi sesungguhnya lebih dari target produksi)

**Atau**

**Total denda yang diperoleh = [500 x (Target Produksi – Jumlah produksi sesungguhnya)]**

(Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang dari target produksi)

**Keterangan:**

500 = Denda tiap unit

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

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

**Jika jumlah produksi yang sesungguhnya sama dengan target produksi,** Anda akan mendapatkan **gaji pokok** sebagai manajer bawah, yaitu 10.000 tanpa dipotong denda. **Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang atau lebih** dari **target produksi** maka Anda akan **memperoleh denda (punishment).** **Punishment** 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 *punishment* sebagai berikut:

$$\text{Denda} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 - 1.000 = 9.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *punishment* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **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.

---

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengrajan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots + \dots + \dots}{3}$$

$$= \underline{\quad}$$

### MANIPULATION CHECK

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>punishment</i> jika hasil produksi yang sesungguhnya tidak sesuai dengan target anggaran produksi yang diusulkan, baik itu lebih kecil ataupun lebih besar dari target produksi.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka denda yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Punishment</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam perlakuan yang Anda dapatkan, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, 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.		
9.	Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target produksi secara akurat.		
10.	Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi.		

## KELOMPOK PERLAKUAN 7

### (ASIMETRI INFORMASI TINGGI, *SELF EFFICACY RENDAH*, DAN DIBERIKAN *PUNISHMENT*)

**Pada tahap sebelumnya**, Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. **INGAT !!!** Target anggaran I yang telah Anda tetapkan **TIDAK DAPAT** Anda capai pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut membuat kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan oleh atasan Anda. Anda harus lebih **BERHATI-HATI** dalam menetapkan target anggaran selanjutnya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan ***PUNISHMENT*** dalam bentuk denda apabila hasil produksi aktual kurang/lebih dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Denda yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

(Jika jumlah produksi sesungguhnya lebih dari target produksi)

**Atau**

**Total denda yang diperoleh = [500 x (Target Produksi – Jumlah produksi sesungguhnya)]**

(Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang dari target produksi)

**Keterangan:**

500 = Denda tiap unit

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

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

Jika jumlah produksi yang sesungguhnya sama dengan target produksi, Anda akan mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000 tanpa dipotong denda. Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang atau lebih dari target produksi maka Anda akan memperoleh denda (*punishment*). *Punishment* 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 *punishment* sebagai berikut:

$$\text{Denda} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 - 1.000 = 9.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *punishment* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **TIDAK 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 TIDAK DAPAT 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 produksi selanjutnya, **ATASAN ANDA TIDAK DAPAT**

**MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika **Anda ingin merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja terbaik Anda**. Hal tersebut membuat **Anda MEMILIKI KESEMPATAN BESAR** untuk **merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda**.

---

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengrajan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots + \dots + \dots}{3} \\ = \underline{\hspace{2cm}}$$

### **MANIPULATION CHECK**

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>punishment</i> jika hasil produksi yang sesungguhnya tidak sesuai dengan target anggaran produksi yang diusulkan, baik itu lebih kecil ataupun lebih besar dari target produksi.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka denda yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Punishment</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		
9.	Anda memiliki pengalaman kegagalan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat.		
10.	Kemampuan dan pengetahuan Anda dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi masih diragukan atau dipertanyakan.		

## KELOMPOK PERLAKUAN 8

### (ASIMETRI INFORMASI TINGGI, SELF EFFICACY TINGGI, DAN DIBERIKAN PUNISHMENT)

Pada tahap sebelumnya, Anda diminta untuk menetapkan target produksi oleh atasan. INGAT !!! Target anggaran I DAPAT Anda capai dengan mudah pada tugas produksi 2. Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi, sehingga kemampuannya tidak diragukan lagi oleh manajer atas. Anda yakin seberapa pun target anggaran selanjutnya, Anda akan dapat mencapainya.

Untuk memotivasi Anda, Atasan Anda memberikan PUNISHMENT dalam bentuk denda apabila hasil produksi aktual kurang/lebih dari target anggaran produksi yang Anda usulkan. Denda yang akan Anda terima adalah sebagai berikut:

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

(Jika jumlah produksi sesungguhnya lebih dari target produksi)

**Atau**

**Total denda yang diperoleh = [500 x (Target Produksi – Jumlah produksi sesungguhnya)]**

(Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang dari target produksi)

**Keterangan:**

500 = Denda tiap unit

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

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

Jika jumlah produksi yang sesungguhnya sama dengan target produksi, Anda akan mendapatkan gaji pokok sebagai manajer bawah, yaitu 10.000 tanpa dipotong denda. Jika jumlah produksi sesungguhnya kurang atau lebih dari target produksi maka Anda akan memperoleh denda (*punishment*). *Punishment* 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 *punishment* sebagai berikut:

$$\text{Denda} = [500 \times (9 - 7)] = 1.000$$

$$\text{Pendapatan} = 10.000 - 1.000 = 9.000$$

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan pengalaman Anda sebelumnya dan juga *punishment* yang akan Anda terima, Anda kembali diminta untuk menetapkan target anggaran produksi (Target II) untuk tugas produksi selanjutnya (Tugas Produksi 3)

Target produksi yang saya ajukan untuk Tugas Produksi 3= \_\_\_\_\_ buah

---

---

### **TUGAS PRODUKSI 3**

Sekarang Anda diminta untuk **melakukan tugas produksi 3** dengan membuat pesawat terbang kertas menggunakan **kertas lipat** 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**

Informasi selanjutnya adalah Anda sebagai manajer bawah PT. ARMADA TERBANG **TIDAK 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 TIDAK DAPAT 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 produksi selanjutnya, **ATASAN ANDA TIDAK DAPAT**

**MENGEVALUASI SECARA AKURAT** jika **Anda ingin merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja terbaik Anda**. Hal tersebut membuat **Anda MEMILIKI KESEMPATAN BESAR** untuk **merendahkan target produksi di bawah kemampuan kinerja Anda**.

---

---

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

1. Kemampuan Anda berdasarkan pengerjaan tugas produksi
2. Kondisi *self efficacy* sesuai pengalaman Anda sebelumnya
3. *Reward* yang ingin diperoleh
4. Kondisi asimetri informasi

Target produksi yang saya ajukan dalam waktu 2 menit = \_\_\_\_\_ buah.

$$Expected\ Performance = \frac{Hasil\ Produksi\ 1 + Hasil\ Produksi\ 2 + Hasil\ Produksi\ 3}{3}$$

$$Expected\ Performance = \frac{\dots + \dots + \dots}{3} \\ = \underline{\hspace{2cm}}$$

### MANIPULATION CHECK

Setelah Anda melakukan kegiatan produksi dan menentukan target produksi, Anda diminta memberikan tanda (✓) pada Kolom Ya atau Tidak pada pernyataan-pernyataan di bawah ini yang berkaitan dengan tugas dan perlakuan yang Anda dapatkan.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Berdasarkan tugas yang diberikan atasan, Anda diminta untuk menentukan target produksi pesawat terbang kertas berdasarkan kemampuan kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas produksi.		
2.	Atasan Anda akan memberikan <i>punishment</i> jika hasil produksi yang sesungguhnya tidak sesuai dengan target anggaran produksi yang diusulkan, baik itu lebih kecil ataupun lebih besar dari target produksi.		
3.	Jika Anda menentukan target produksi 6 dan ternyata Anda dapat membuat pesawat terbang kertas sebanyak 7 buah, maka denda yang Anda dapatkan adalah $[500 \times (7-6)] = 500$		
4.	Berdasarkan kasus perlakuan tersebut, Anda tidak diminta untuk menyerahkan semua laporan hasil tugas produksi 1 sampai 3 kepada atasan Anda.		
5.	<i>Punishment</i> yang akan saya terima akan semakin besar jika selisih jumlah pesawat terbang kertas sesungguhnya yang dihasilkan dengan target produksi yang diusulkan juga semakin besar.		
6.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan target anggaran lebih rendah dari kemampuan kinerja saya.		
7.	Dalam kasus perlakuan yang Anda dapatkan, atasan tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya.		
8.	Atasan saya tidak dapat mengetahui kemampuan kinerja saya sehingga saya memiliki kesempatan besar untuk merendahkan kemampuan kinerja saya dalam menentukan target produksi.		
9.	Anda memiliki pengalaman keberhasilan dalam menetapkan dan mencapai target anggaran produksi secara akurat.		
10.	Anda memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam memproduksi dan menetapkan target anggaran produksi.		

# **LAMPIRAN 2**

**Deskripsi Data Subjek Penelitian dan *Pilot Test***

**Tabel 2. Deskriptif Data Subjek Instrumen Kasus****Tabel 2. Deskriptif Data Subjek Instrumen Kasus**

Respon den	Umur	J K	Angka tan	IPK	Mata Kuliah yang Sedang/Telah Ditempuh	Produksi			Target	EP	Slack	Reward	Punish ment	Kasus		
						I	II	III						AI	SE	
1	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	6	6	9	9	7	0	0		Rendah	Rendah
2	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	6	6	8	8	6,6666667	0	0		Rendah	Rendah
3	21	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	4	4	6	5	4,6666667	0,2142857	500		Rendah	Rendah
4	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	4	6	8	9	6	-0,166667	0		Rendah	Rendah
5	19	L	2014	>3,51	Akmen	SPM	4	5	8	7	5,6666667	0,1764706	500		Rendah	Rendah
6	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	8	9	11	8	9,3333333	0,3214286	1500		Rendah	Tinggi
7	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	5	5	7	7	5,6666667	0	0		Tinggi	Rendah
8	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	8	8	10	8	8,6666667	0,2307692	1000		Tinggi	Rendah
9	21	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	6	5	6	7	5,6666667	-0,176471	0		Tinggi	Rendah
10	21	L	2014	3,26-3,50	Akmen	SPM	3	4	6	7	4,3333333	-0,230769	0		Tinggi	Rendah
11	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen	SPM	6	6	9	9	7	0	0		Tinggi	Rendah
12	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	4	5	6	6	5	0		0	Rendah	Rendah
13	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	5	4	5	5	4,6666667	0		0	Rendah	Rendah
14	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	5	6	7	7	6	0		0	Rendah	Rendah
15	20	L	2014	>3,51	Akmen	SPM	3	5	7	6	5	0,2		500	Rendah	Rendah
16	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	6	7	8	7	7	0,1428571		500	Rendah	Rendah
17	>22	L	2014	>3,51	Akmen	SPM	4	7	8	7	6,3333333	0,1578947		500	Rendah	Rendah
18	20	L	2014	3,00-3,25	Akmen	SPM	3	3	4	4	3,3333333	0		0	Tinggi	Rendah
19	20	P	2014	>3,51	Akmen	SPM	5	5	7	6	5,6666667	0,1764706		500	Tinggi	Rendah

20	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	4	7	8	5,3333333	-0,1875		500	Tinggi	Rendah
21	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	6	5	6	5	-0,2		500	Tinggi	Rendah
22	20	L	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	6	9	7	6,3333333	0,3157895		1000	Tinggi	Tinggi
23	20	L	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	6	7	8	6	-0,166667	0		Rendah	Rendah
24	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	3	4	5	6	4	-0,25	0		Rendah	Rendah
25	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	5	8	8	5,6666667	0	0		Rendah	Rendah
26	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	6	6	5	0	0		Rendah	Rendah
27	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	3	3	6	5	4	0,25	500		Rendah	Rendah
28	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	3	5	3	6	3,6666667	-0,818182	0		Rendah	Tinggi
29	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	6	6	7	5,6666667	-0,176471	0		Tinggi	Rendah
30	21	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	6	8	7	6,3333333	0,1578947	500		Tinggi	Rendah
31	19	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	2	2	5	3	3	0,6666667	1000		Tinggi	Rendah
32	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	4	6	5	4,6666667	0,2142857	500		Tinggi	Rendah
33	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	6	5	6	5	-0,2	0		Tinggi	Rendah
34	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	6	7	6	5,6666667	0,1764706	500		Tinggi	Tinggi
35	21	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	6	5	5	0,2		500	Rendah	Rendah
36	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	4	4	5	4	-0,25		500	Rendah	Rendah
37	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	4	6	5	5	0,2		500	Rendah	Rendah
38	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	5	5	4,6666667	0		0	Rendah	Rendah
39	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	3	5	4	6	4	-0,5		1000	Rendah	Tinggi
40	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	4	5	5	4,3333333	0		0	Tinggi	Rendah
41	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	3	4	6	5	4,3333333	0,2307692		500	Tinggi	Rendah
42	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	4	6	6	4,6666667	0		0	Tinggi	Rendah
43	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	6	5	5	0,2		500	Tinggi	Rendah
44	20	L	2014	<3,00	Akmen		SPM	3	6	7	7	5,3333333	0	0		Rendah	Rendah

45	20	L	2014	3,00-3,25	Akmen		SPM	6	9	10	8	8,3333333	0,24	1000		Rendah	Tinggi
46	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	8	15	13	8	12	0,4166667	2500		Rendah	Tinggi
47	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	5	10	12	9	9	0,3333333	1500		Rendah	Tinggi
48	21	L	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	8	8	6	6,6666667	0,3	1000		Rendah	Tinggi
49	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	8	13	16	16	12,333333	0	0		Rendah	Tinggi
50	21	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	10	6	6,3333333	0,6315789	2000		Tinggi	Rendah
51	20	P	2014	3,00-3,25	Akmen		SPM	3	7	10	10	6,6666667	0	0		Tinggi	Rendah
52	20	L	2014	3,00-3,25	Akmen		SPM	4	7	7	5	6	0,3333333	1000		Tinggi	Tinggi
53	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	5	9	11	8	8,3333333	0,36	1500		Tinggi	Tinggi
54	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	7	10	6	7	0,5714286	2000		Tinggi	Tinggi
55	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	6	7	5	-0,2		500	Rendah	Rendah
56	20	L	2014	3,00-3,25	Akmen		SPM	3	4	5	5	4	0		0	Rendah	Rendah
57	20	L	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	6	6	6	5,3333333	0		0	Rendah	Tinggi
58	20	L	2014	3,00-3,25	Akmen		SPM	8	13	10	12	10,333333	-0,193548		1000	Rendah	Tinggi
59	21	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	6	6	5	5,6666667	0,1764706		500	Rendah	Tinggi
60	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	6	6	6	5,3333333	0		0	Rendah	Tinggi
61	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	7	13	15	12	11,666667	0,2571429		1500	Rendah	Tinggi
62	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	7	8	6	6,3333333	0,3157895		1000	Tinggi	Rendah
63	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	7	8	8	6,6666667	0		0	Tinggi	Rendah
64	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	5	7	7	7	6,3333333	0		0	Tinggi	Tinggi
65	21	L	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	5	8	7	7	6,6666667	0		0	Tinggi	Tinggi
66	19	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	6	8	7	6	7	0,1428571		500	Tinggi	Tinggi
67	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	6	9	9	6,3333333	0		0	Tinggi	Tinggi
68	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran	SPM	4	10	6	12	6,6666667	-0,9		3000	Tinggi	Tinggi
69	20	P	2014	>3,51	Akmen			3	6	6	5	5	0,2		500	Tinggi	Tinggi

70	20	L	2014	3,00-3,25		Penganggaran		4	6	8	6	6	0,3333333		1000	Tinggi	Rendah
71	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	8	8	8	7	0		0	Rendah	Tinggi
72	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		7	9	9	9	8,3333333	0		0	Rendah	Rendah
73	22	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	6	8	8	5,6666667	0	0		Tinggi	Tinggi
74	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	6	7	8	6	-0,166667	0		Tinggi	Rendah
75	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	5	4	4,6666667	0,2142857	500		Rendah	Tinggi
76	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		8	9	9	9	8,6666667	0	0		Rendah	Rendah
77	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	6	6	6	5	0	0		Rendah	Tinggi
78	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	7	9	10	6,6666667	-0,15	0		Rendah	Tinggi
79	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	7	7	5,6666667	0	0		Tinggi	Tinggi
80	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	8	7	8	6,6666667	-0,15	0		Tinggi	Tinggi
81	19	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	9	9	10	7,6666667	-0,130435	0		Tinggi	Tinggi
82	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	6	6	6	5,6666667	0		0	Rendah	Rendah
83	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	5	5	0,2		500	Rendah	Tinggi
84	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	7	7	8	6	-0,166667		500	Rendah	Tinggi
85	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		2	5	6	6	4,3333333	0		0	Rendah	Tinggi
86	19	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	6	8	7	6,3333333	0,1578947		500	Tinggi	Tinggi
87	21	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	7	7	5,6666667	0		0	Tinggi	Tinggi
88	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		2	4	3	4	3	-0,333333		500	Tinggi	Tinggi
89	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		6	7	8	8	7	0	0		Rendah	Rendah
90	20	L	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	4	5	5	4	0		0	Tinggi	Rendah
91	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		2	4	3	3	3	0		0	Tinggi	Tinggi
92	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	6	8	8	6,3333333	0	0		Rendah	Rendah
93	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	5	5	5	4,6666667	0	0		Rendah	Tinggi
94	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	4	6	5	4,6666667	0,2142857	500		Tinggi	Rendah

95	21	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		2	4	6	5	4	0,25	500		Tinggi	Tinggi
96	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		3	5	6	4	4,6666667	0,4285714	1000		Tinggi	Tinggi
97	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	5	8	6	5,3333333	0,375	1000		Tinggi	Tinggi
98	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		2	4	4	4	3,3333333	0		0	Rendah	Tinggi
99	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		2	4	5	5	3,6666667	0		0	Rendah	Tinggi
100	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	5	5	5	0		0	Tinggi	Tinggi
101	20	P	2014	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		3	4	6	6	4,3333333	0	0		Rendah	Rendah
102	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		2	3	4	4	3	0	0		Rendah	Tinggi
103	21	P	2014	3,26-3,50		Penganggaran		7	10	12	10	9,6666667	0,2068966	1000		Rendah	Tinggi
104	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	6	8	6	6,3333333	0,3157895	1000		Rendah	Tinggi
105	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	8	8	6	0	0		Rendah	Tinggi
106	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		3	4	5	5	4	0	0		Rendah	Tinggi
107	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		3	4	4	2	3,6666667	0,5454545	1000		Tinggi	Tinggi
108	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	5	7	5	5,6666667	0,3529412	1000		Tinggi	Tinggi
109	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		3	6	7	5	5,3333333	0,375	1000		Tinggi	Tinggi
110	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		7	9	10	9	8,6666667	0,1153846	500		Tinggi	Tinggi
111	20	P	2014	>3,51	Akmen			8	11	13	10	10,666667	0,28125	1500		Tinggi	Tinggi
112	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		6	9	11	9	8,6666667	0,2307692		1000	Rendah	Rendah
113	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	6	5	0		0	Rendah	Tinggi
114	21	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		7	8	9	8	8	0,125		500	Rendah	Tinggi
115	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	6	6	5,3333333	0		0	Rendah	Tinggi
116	21	L	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		5	7	6	7	6	-0,166667		500	Rendah	Tinggi
117	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen			3	5	5	5	4,3333333	0		0	Tinggi	Rendah
118	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	6	5	0		0	Tinggi	Rendah
119	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	7	8	5,6666667	-0,176471		500	Tinggi	Tinggi

120	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	7	8	8	6,6666667	0		0	Tinggi	Tinggi
121	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	4	5	5	4,3333333	0		0	Tinggi	Tinggi
122	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	6	6	5	5,3333333	0,1875		500	Tinggi	Tinggi
123	21	L	2014	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		6	6	9	8	7	0,1428571	500		Rendah	Rendah
124	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		2	4	5	5	3,6666667	0	0		Rendah	Tinggi
125	20	P	2014	3,26-3,51	Akmen	Penganggaran		6	7	8	5	7	0,4285714	1500		Tinggi	Rendah
126	20	P	2014	3,00-3,25	Akmen	Penganggaran		2	4	5	4	3,6666667	0,2727273	500		Tinggi	Tinggi
127	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	2	3	3	3	0		0	Rendah	Rendah
128	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	7	6	5,6666667	0,1764706		500	Rendah	Tinggi
129	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	4	5	5	4,3333333	0		0	Tinggi	Rendah
130	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		1	4	5	5	3,3333333	0		0	Tinggi	Tinggi
131	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		1	2	2	2	1,6666667	0	0		Rendah	Rendah
132	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	6	7	5,3333333	-0,1875	0		Rendah	Tinggi
133	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	4	4	4	3,6666667	0	0		Tinggi	Rendah
134	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	7	7	5,3333333	0	0		Tinggi	Tinggi
135	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		6	9	9	9	8	0		0	Tinggi	Tinggi
136	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		5	6	7	8	6	-0,166667		500	Tinggi	Rendah
137	21	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	4	5	4,3333333	-0,230769		500	Rendah	Tinggi
138	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		6	5	7	6	6	0,1666667		500	Rendah	Rendah
139	20	L	2014	3,00-3,25	Akmen		SPM	3	3	6	5	4	0,25	500		Rendah	Rendah
140	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	6	6	6	5	0	0		Rendah	Tinggi
141	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	5	6	4,6666667	-0,214286	0		Tinggi	Rendah
142	21	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		3	5	5	4	4,3333333	0,2307692	500		Tinggi	Tinggi
143	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		3	3	6	4	4	0,5		1000	Rendah	Rendah
144	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		3	5	9	5	5,6666667	0,7058824		2000	Rendah	Tinggi

145	20	L	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	6	9	7	6,6666667	0,3		1000	Tinggi	Rendah
146	20	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	5	6	5	5	0,2		500	Tinggi	Tinggi
147	20	L	2014	>3,51	Akmen		SPM	3	4	6	8	4,3333333	-0,461538	0		Rendah	Rendah
148	21	P	2014	>3,51	Akmen	Penganggaran		4	6	7	8	5,6666667	-0,176471	0		Rendah	Tinggi
149	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	4	3	5	6	4	-0,25	0		Tinggi	Rendah
150	20	P	2014	3,26-3,50	Akmen		SPM	3	6	7	7	5,3333333	0	0		Tinggi	Tinggi
151	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	5	6	5	6	5,3333333	-0,1875		500	Rendah	Rendah
152	20	L	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		6	7	6	6	6,3333333	0		0	Rendah	Tinggi
153	20	P	2014	>3,51	Akmen		SPM	4	5	5	6	4,6666667	-0,214286		500	Tinggi	Rendah
154	21	L	2014	3,26-3,50	Akmen	Penganggaran		4	7	6	8	5,6666667	-0,352941		1000	Tinggi	Tinggi

**Tabel 3. Deskriptif Data Subjek Pilot Test**

Respon den	<i>Manipulation check</i>		(%) Kebenaran	Produksi			Target	EP	Slack	Reward	Punish ment	Kasus	
	Benar	Salah		I	II	III						AI	SE
1	9	1	90%	2	4	3	2	3	0,333333	500		Rendah	Rendah
2	10	0	100%	2	3	4	4	3	0	0		Rendah	Rendah
3	10	0	100%	6	7	9	7	7,333333	0,272727	1000		Rendah	Rendah
4	10	0	100%	5	4	6	6	5	0	0		Rendah	Rendah
5	10	0	100%	2	4	5	5	3,666667	0	0		Rendah	Tinggi
6	10	0	100%	2	4	4	5	3,333333	-0,3	0		Rendah	Tinggi
7	10	0	100%	2	3	3	3	2,666667	0	0		Rendah	Tinggi
8	10	0	100%	3	6	6	5	5	0,2	500		Rendah	Tinggi
9	10	0	100%	5	7	7	7	6,333333	0	0		Tinggi	Rendah
10	10	0	100%	7	6	8	7	7	0,142857	500		Tinggi	Rendah
11	10	0	100%	3	4	5	4	4	0,25	500		Tinggi	Rendah
12	6	4	60%	2	3	3	3	2,666667	0	0		Tinggi	Rendah
13	10	0	100%	5	7	8	7	6,666667	0,15	500		Tinggi	Tinggi
14	9	1	90%	7	7	7	7	7	0	0		Tinggi	Tinggi
15	10	0	100%	4	5	6	4	5	0,4	1000		Tinggi	Tinggi
16	7	3	70%	2	3	3	5	2,666667	-0,75	0		Tinggi	Tinggi
17	9	1	90%	2	3	4	4	3	0		0	Rendah	Rendah
18	10	0	100%	2	4	5	4	3,666667	0,272727		500	Rendah	Rendah
19	10	0	100%	5	6	7	6	6	0,166667		500	Rendah	Rendah
20	10	0	100%	5	5	5	5	5	0		0	Rendah	Rendah
21	10	0	100%	4	6	5	6	5	-0,2		500	Rendah	Tinggi

22	10	0	100%	4	6	5	6	5	-0,2		500	Rendah	Tinggi
23	10	0	100%	2	4	4	4	3,333333	0		0	Rendah	Tinggi
24	10	0	100%	4	5	5	5	4,666667	0		0	Rendah	Tinggi
25	10	0	100%	6	7	6	6	6,333333	0		0	Tinggi	Rendah
26	9	1	90%	3	3	4	4	3,333333	0		0	Tinggi	Rendah
27	10	0	100%	4	5	4	5	4,333333	-0,23077		500	Tinggi	Rendah
28	7	3	70%	5	7	8	7	6,666667	0,15		500	Tinggi	Rendah
29	10	0	100%	2	5	6	6	4,333333	0		0	Tinggi	Tinggi
30	7	3	70%	2	3	3	4	2,666667	-0,375		500	Tinggi	Tinggi
31	10	0	100%	2	5	5	4	4	0,25		500	Tinggi	Tinggi
32	10	0	100%	4	7	5	5	5,333333	0		0	Tinggi	Tinggi

**Tabel 4. Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produksi_I	154	1.00	8.00	4.2857	1.44038
Produksi_II	154	2.00	15.00	5.8896	2.10061
Produksi_III	154	2.00	16.00	6.8961	2.21454
Target	154	2.00	16.00	6.5195	1.97441
<i>Expected Performance</i>	154	1.67	12.33	5.6907	1.76026
Budgetary Slack	154	-.90	.71	.0528	.23604
Reward	154	-3000.00	2500.00	19.4805	688.09464
Punishment					
Valid N (listwise)	154				

# **LAMPIRAN 3**

**Uji Reliabilitas Instrumen**

**Tabel 5. Uji Reliabilitas Kasus Instrumen**

*Case Processing Summary*

	N	%
Valid	4	100.0
Cases Excluded	0	.0
Total	4	100.0

*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	8

*Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kasus_1	-.018375	2.004	.980	.919
Kasus_2	-.007700	2.118	.982	.923
Kasus_3	-.130925	2.413	.853	.939
Kasus_4	.017300	1.381	.966	.964
Kasus_5	-.142550	2.380	.849	.938
Kasus_6	.067300	2.453	.782	.942
Kasus_7	-.012500	2.260	.983	.929
Kasus_8	-.001450	1.973	.981	.919

# **LAMPIRAN 4**

**Uji Asumsi Klasik**

**Tabel 6. Uji Normalitas Data Kasus 1 (Self Efficacy Rendah, Asimetri Informasi Rendah, Reward)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_1
N		19
Normal Parameters <sup>a,,b</sup>	Mean	-.0011
	Std. Deviation	.17527
Most Extreme Differences	Absolute	.292
	Positive	.234
	Negative	-.292
Kolmogorov-Smirnov Z		1.272
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from Data

**Tabel 7. Uji Normalitas Data Kasus 2 (Self Efficacy Tinggi, Asimetri Informasi Rendah, Reward)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_2
N		20
Normal Parameters <sup>a,,b</sup>	Mean	.0505
	Std. Deviation	.27514
Most Extreme Differences	Absolute	.227
	Positive	.173
	Negative	-.227
Kolmogorov-Smirnov Z		1.016
Asymp. Sig. (2-tailed)		.253

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from Data

**Tabel 8. Uji Normalitas Data Kasus 3 (*Self Efficacy* Rendah, Asimetri Informasi Tinggi, *Reward*)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_3
N		18
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0622
	Std. Deviation	.28911
Most Extreme Differences	Absolute	.196
	Positive	.196
	Negative	-.140
Kolmogorov-Smirnov Z		.833
Asymp. Sig. (2-tailed)		.492

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 9. Uji Normalitas Data Kasus 4 (*Self Efficacy* Tinggi, Asimetri Informasi Tinggi, *Reward*)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_4
N		20
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.2200
	Std. Deviation	.21114
Most Extreme Differences	Absolute	.151
	Positive	.151
	Negative	-.119
Kolmogorov-Smirnov Z		.677
Asymp. Sig. (2-tailed)		.750

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from Data

**Tabel 10. Uji Normalitas Data Kasus 5 (*Self Efficacy Rendah, Asimetri Informasi Rendah, Punishment*)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_5
N		19
Normal Parameters <sup>a,,b</sup>	Mean	.0611
	Std. Deviation	.17713
Most Extreme Differences	Absolute	.214
	Positive	.214
	Negative	-.207
Kolmogorov-Smirnov Z		.932
Asymp. Sig. (2-tailed)		.350

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 11. Uji Normalitas Data Kasus 6 (*Self Efficacy Tinggi, Asimetri Informasi Rendah, Punishment*)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_6
N		20
Normal Parameters <sup>a,,b</sup>	Mean	.0200
	Std. Deviation	.23866
Most Extreme Differences	Absolute	.233
	Positive	.233
	Negative	-.217
Kolmogorov-Smirnov Z		1.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.226

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 12. Uji Normalitas Data Kasus 7 (*Self Efficacy* Rendah, Asimetri Informasi Tinggi, *Punishment*)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_7
N		18
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0439
	Std. Deviation	.17840
Most Extreme Differences	Absolute	.264
	Positive	.264
	Negative	-.181
Kolmogorov-Smirnov Z		1.119
Asymp. Sig. (2-tailed)		.163

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 13. Uji Normalitas Data Kasus 8 (*Self Efficacy* Tinggi, Asimetri Informasi Tinggi, *Punishment*)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kasus_8
N		20
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	-.018560
	Std.	.2680637
	Deviation	
Most Extreme Differences	Absolute	.328
	Positive	.157
	Negative	-.328
Kolmogorov-Smirnov Z		1.465
Asymp. Sig. (2-tailed)		.027

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 14. Uji Homogenitas Varians**

*Levene's Test of Equality of Error*

*Variances<sup>a</sup>*

*Dependent Variable: Budgetary Slack*

F	df1	df2	Sig.
.934	7	146	.483

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

*a. Design: Intercept + AI + SE + RP + RP \**  
*AI\_SE*

# **LAMPIRAN 5**

**Uji Hipotesis**

**Tabel 15. Uji Hipotesis**

**Between-Subjects Factors**

		Value Label	N
<i>Self Efficacy</i>	0	Rendah	74
<i>Efficacy</i>	1	Tinggi	80

**Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Budgetary Slack

<i>Self Efficacy</i>	Mean	Std. Deviation	N
Rendah	.041445	.2068541	74
Tinggi	.065361	.2605664	80
Total	.053869	.2358305	154

**Between-Subjects Factors**

		Value Label	N
Asimetri Information	0	Rendah	78
	1	Tinggi	76

**Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Budgetary Slack

Asimetri Information	Mean	Std. Deviation	N
Rendah	.032681	.2181766	78
Tinggi	.075614	.2522701	76
Total	.053869	.2358305	154

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Reward & Punishment	0	Punishment	77
Reward & Punishment	1	Reward	77

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Budgetary Slack

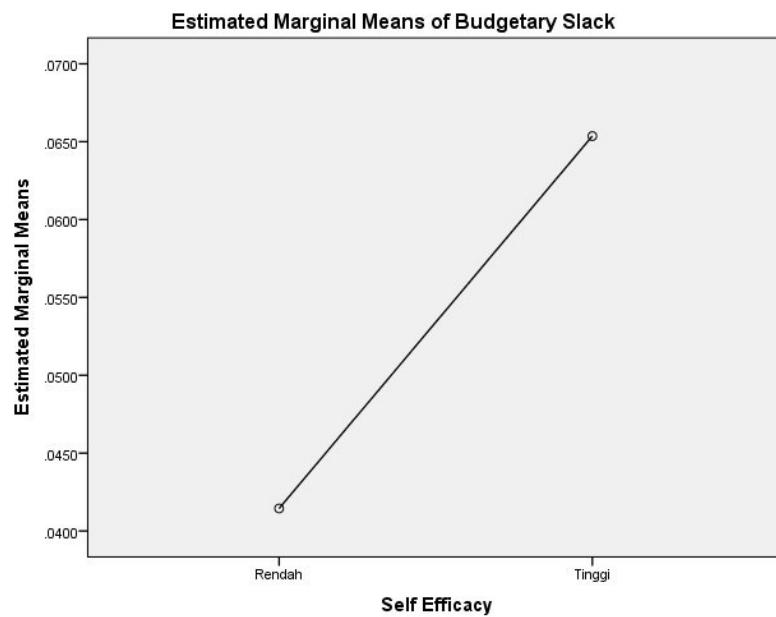
Reward & Punishment	Mean	Std. Deviation	N
Punishment	.023031	.2171273	77
Reward	.084706	.2507840	77
Total	.053869	.2358305	154

Dependent Variable: Budgetary Slack

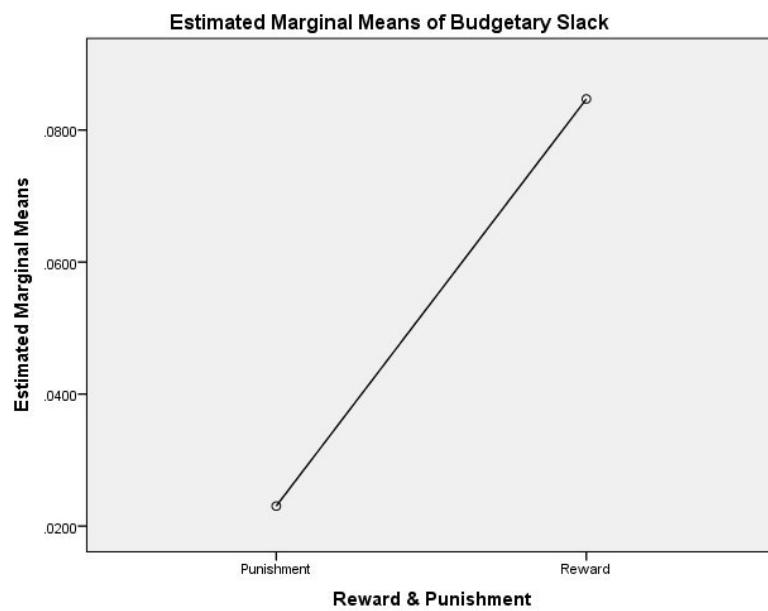
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.718 <sup>a</sup>	5	.144	2.726	.022
Intercept	.309	1	.309	5.875	.017
AI	.010	1	.010	.186	.667
SE	.000	1	.000	.008	.928
RP	.440	1	.440	8.362	.004
RP * AI_SE	.479	2	.240	4.552	.012
Error	7.792	148	.053		
Total	8.956	154			
Corrected Total	8.509	153			

a. R Squared = .084 (Adjusted R Squared = .053)

**Gambar 1. Budgetary Slack Berdasarkan Self Efficacy**



**Gambar 2. Budgetary Slack Berdasarkan Reward and Punishment**



**Gambar 3. Budgetary Slack Berdasarkan Asimetri Informasi**

