

## PENGARUH SKEMA PEMBERIAN INSENTIF DAN HARGA DIRI TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

Patricia<sup>1)</sup>, Jesica Handoko<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya  
Email: [patriciayonghwa@gmail.com](mailto:patriciayonghwa@gmail.com)

Diterima 12 Januari 2022 / Disetujui 30 Agustus 2022

**ABSTRACT:** Every company has a future goal to be achieved and budget is a planning tool that often used by companies. Budgeting can help achieve this. In preparing the budget, superiors often involve subordinates to participate. This can result in budgetary slack because there is a conflict of interest between superiors and subordinates in preparing a budget where subordinates want to achieve personal goals by lowering targets and these goals are not in line with company goals. Budgetary slack can be influenced by the organization itself and the individuals involved. This study uses organizational factors, namely incentive schemes and individual factors, namely self-esteem. An experimental study with a 2x2 factorial design was conducted to determine the effect of incentive schemes (slack inducing and truth inducing) and self-esteem (low and high) and their interaction effect on budgetary slack. S1 students of Widya Mandala Catholic University Surabaya majoring in accounting for the 2018 and 2019 batches who have passed the budgeting and management accounting courses are selected by purposive sampling technique and they participate voluntarily. The research scenario given is the translation of letters into numbers. The hypotheses of this experimental study were tested using the ANOVA statistical tool. The research findings show that: (a) incentive schemes can affect the occurrence of budgetary slack, but (b) self-esteem and the interaction between incentive schemes and self-esteem have no effect on budgetary slack.

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

**ABSTRAK:** Setiap perusahaan memiliki tujuan masa depan yang ingin dicapai dan anggaran adalah alat perencanaan yang sering digunakan oleh perusahaan. Penyusunan anggaran dapat membantu pencapaian tersebut. Dalam menyusun anggaran atasan sering melibatkan bawahan untuk ikut berpartisipasi. Hal ini dapat mengakibatkan *budgetary slack* karena terdapat konflik kepentingan antara atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran dimana bawahan ingin mencapai tujuan pribadi dengan cara merendahkan target dan tujuan tersebut tidak selaras dengan tujuan perusahaan. *Budgetary slack* dapat dipengaruhi oleh organisasi itu sendiri maupun individu yang terlibat. Penelitian ini menggunakan faktor organisasi yaitu skema pemberian insentif dan faktor individu yaitu harga diri. Studi eksperimen dengan desain faktorial 2x2 dilakukan untuk mengetahui pengaruh skema pemberian insentif (*slack inducing* dan *truth inducing*) dan harga diri (rendah dan tinggi) serta efek interaksinya pada *budgetary slack*. Mahasiswa S1 Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya jurusan akuntansi tahun angkatan 2018 dan 2019 yang telah lulus matakuliah penganggaran dan akuntansi manajemen dipilih dengan teknik *purposive sampling* dan mereka berpartisipasi secara sukarela. Skenario penelitian yang diberikan yaitu penerjemahan huruf ke dalam angka. Hipotesis penelitian eksperimen ini diuji dengan menggunakan alat statistik ANOVA. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (a) skema pemberian insentif dapat mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*, tetapi (b) harga diri maupun interaksi antara skema pemberian insentif dan harga diri terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

**Kata Kunci:** Budgetary Slack, Skema Pemberian Insentif, Harga Diri

### Pendahuluan

Perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan masa depan yang ingin dicapai.

Pencapaian tujuan perusahaan dapat dipengaruhi terutama oleh individu yang bekerja atau beraktivitas didalamnya. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, perusahaan tentunya perlu untuk membuat

suatu perencanaan. Alat perencanaan yang sering digunakan oleh perusahaan adalah anggaran (Riswandari, 2017). Anggaran (*budget*) adalah alat untuk membuat berbagai rencana kegiatan perusahaan, baik untuk jangka pendek maupun panjang. Anggaran disusun agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam menyusun suatu anggaran, atasan sering melibatkan bawahan karena bawahan (*subordinates*) memiliki pengetahuan serta informasi yang mungkin tidak diketahui oleh atasan (*superior*). Hal ini berkaitan dengan *agency theory* karena atasan dalam hal ini *principal* menunjuk atau mempekerjakan bawahan dalam hal ini adalah agen untuk melakukan suatu jasa. Penyusunan anggaran yang dilakukan secara bersama-sama dapat menjadi jalan bagi perusahaan untuk terus berkembang dan mampu mencapai tujuannya.

Sebagian besar individu memiliki tujuan pribadi dan tujuan tersebut berbeda dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai agen, tiap individu perlu mampu mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan perusahaan serta kepentingan pribadi individu agar keselarasan tujuan dapat tercipta (Efrilna, 2018). Penyusunan anggaran yang melibatkan bawahan memungkinkan terjadinya *budgetary slack* (kesenjangan anggaran) karena adanya perbedaan kepentingan antara atasan serta bawahan dalam menyusun anggaran. Bawahan ingin mencapai kepentingan pribadinya dengan cara *target* direndahkan dan itu tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan. Hal inilah yang mendorong bawahan untuk melakukan perilaku yang tidak etis yaitu *budgetary slack*. *Budgetary slack* adalah tindakan *overestimate expenditure* atau *underestimate revenue* yang dilakukan oleh seseorang ketika memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Puspita dan Andriansyah, 2017). *Budgetary slack* dilakukan oleh bawahan agar memperoleh *high compensation* dengan cara anggaran dibuat dengan tidak wajar sehingga *target* perusahaan dapat tercapai dengan mudah. Kusniawati dan Lahaya (2017) menyatakan bahwa tujuan anggaran dilonggarkan yaitu supaya anggaran dapat lebih mudah dicapai.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *budgetary slack* baik dari faktor individu maupun faktor organisasi (Efrilna, 2018). Faktor organisasi adalah

faktor dari luar diri individu sedangkan faktor individu adalah faktor yang terdapat di dalam diri sendiri dalam menyusun suatu anggaran. Faktor organisasi dalam penelitian mengenai *budgetary slack* yang pernah dilakukan sebelumnya yaitu asimetri informasi (Fanani dan Saudale, 2018), partisipasi anggaran (Ambraini dan Mispianiti, 2020), ketidakpastian lingkungan (Dewi dan Widanaputra, 2019), dan skema kompensasi (Candra dan Helmayunita, 2019) sedangkan penelitian *budgetary slack* mengenai faktor individu yang pernah dilakukan yaitu *self efficacy* (Fanani dan Saudale, 2018), tanggung jawab personal (Efrilna, 2018), nilai personal (Sampouw, 2018) dan masih banyak lagi. Penelitian saat ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena menggunakan variabel skema pemberian insentif dan harga diri. Penggunaan variabel skema pemberian insentif dan harga diri dilakukan karena peneliti ingin menguji hubungan antara harga diri yang merupakan faktor individu dan skema pemberian insentif yang merupakan faktor organisasi secara bersamaan. Hal ini dilakukan karena terdapat ketidakkonsistenan temuan penelitian eksperimen yang menguji faktor individu dan organisasi, baik pengaruh langsung maupun efek interaksi antara skema pemberian insentif dan harga diri. Uji interaksi ini diperlukan untuk mengetahui apakah skema pemberian insentif *truth inducing* dan tingkat harga diri yang tinggi yang dapat menimbulkan terjadinya *budgetary slack* lebih kecil.

Perusahaan dapat menerapkan berbagai usaha untuk dapat mencapai tujuannya, yang dalam penelitian ini menggunakan skema pemberian insentif (Sampouw, 2018). Skema pemberian insentif ini diberikan agar dapat memotivasi bawahan dalam meningkatkan kinerjanya serta agar mampu melampaui target yang ditetapkan. Skema ini dibagi menjadi 2 yaitu *slack inducing* dan *truth inducing* (Stevens, 2002; Candra dan Helmayunita, 2019). *Slack inducing* adalah suatu metode dimana karyawan atau bawahan akan memperoleh gaji ditambah dengan insentif apabila mampu mencapai target yang ditentukan dan tidak akan diberi sanksi bila target tidak dapat dicapai, sedangkan *truth inducing* adalah suatu metode dimana karyawan atau bawahan akan memperoleh gaji ditambah dengan insentif apabila target yang ditentukan sama

dengan kapasitas individu sesungguhnya dan akan diberikan sanksi (*punishment*) bila target tidak dapat dicapai ataupun melebihi target (Candra dan Helamyunita, 2019). Skema insentif dengan metode *slack inducing* dapat menimbulkan terjadinya *slack* anggaran lebih besar dibandingkan skema *truth inducing* karena tanpa sanksi sehingga bawahan tidak mempunyai motivasi melainkan akan menurunkan target agar insentif yang diperoleh lebih banyak. Masih terdapat inkonsistensi dari penelitian sebelumnya tentang pengaruh skema pemberian insentif terhadap *budgetary slack*. Puspita dan Andriansyah (2017) menyatakan bahwa skema pemberian insentif berpengaruh terhadap *budgetary slack* namun *truth inducing* dapat menghasilkan *slack* anggaran lebih besar daripada *slack inducing*. Hal ini berbeda dengan penelitian Sampouw (2018) dan Candra dan Helmayunita (2019) memperoleh hasil yaitu *truth inducing* dapat menurunkan *budgetary slack*, *slack inducing* menambah tingginya tingkat *budgetary slack*.

Harga diri (*self-esteem*) adalah faktor kedua yang akan diteliti. Harga diri (*self-esteem*) merupakan salah satu bagian dari *personality*. Harga diri menurut Ambarini dan Mispianiti (2020) adalah perasaan bahwa diri seseorang itu berharga dan pengenalan seseorang atas diri mereka sendiri secara menyeluruh. Harga diri seseorang dapat diklasifikasikan menjadi 2 yaitu rendah dan tinggi. Harga diri tinggi akan cenderung membuat individu yakin pada dirinya sendiri dan merasa berharga, dapat diterima, berarti dan mampu (Netra dan Damayanthi, 2017). Akan tetapi sebaliknya, individu yang memiliki harga diri rendah akan cenderung mudah menyerah, pesimis serta merasa tidak mampu mencapai sesuatu dan menganggap dirinya tak berharga (Dewi dan Widanaputra, 2019). Individu yang menilai diri berharga serta berpengaruh dalam pekerjaannya akan cenderung menghindari melakukan *budgetary slack* karena merasa akan membawa dampak yang buruk pada dirinya (Tanudjaja, 2019).

Temuan penelitian tentang pengaruh faktor harga diri terhadap *budgetary slack* masih menunjukkan hasil inkonsisten satu sama lain. Khasanah dan Kristanti (2020) menyatakan bahwa harga diri tidak berpengaruh pada *budgetary slack*, sedangkan Ambarini dan Mispianiti (2020) menemukan bahwa harga diri berpengaruh secara positif

terhadap *budgetary slack*. Temuan Dewi dan Widanaputra (2019) bahkan sebaliknya. Mereka menemukan bahwa harga diri berpengaruh terhadap *budgetary slack* secara negatif.

Selain masih beragamnya penelitian terdahulu, penelitian sekarang merupakan sedikit penelitian tentang *budget slack* di Indonesia yang dilakukan secara *online* pada masa pandemi Covid-19. Penelitian menggunakan media *google-form* didesain untuk mengatasi kesulitan pertemuan tatap muka (*laboratory*) dan lebih fleksibel dalam menjangkau calon partisipan seperti yang dilakukan oleh Charles dan Handoko (2021). Penelitian *budgeting* penting untuk dilakukan karena saat ini terdapat praktik pengetatan pengendalian anggaran (*tightening of budget controls*) pada perusahaan-perusahaan di dunia yang mengalami kelesuan akibat pandemic (Bedford dkk, 2022) yang menimbulkan berbagai efek negatif. Penelitian sekarang dilakukan untuk membuktikan bahwa *budget slack* dapat timbul karena faktor sistem insentif dan reputasi.

Dari penjelasan di atas maka rumusan masalah yang akan diuji adalah apakah skema pemberian insentif, harga diri serta interaksi antara skema pemberian insentif dan harga diri berpengaruh terhadap *budgetary slack*?. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan membuktikan bahwa skema pemberian insentif, harga diri serta interaksi skema pemberian insentif dan harga diri dapat mempengaruhi terjadinya *budgetary slack*. Diharapkan temuan penelitian akan memiliki manfaat yaitu dapat memberi pengetahuan tambahan dan manfaat bagi peneliti selanjutnya serta memberi informasi kepada perusahaan mengenai konsep *budgetary slack* agar perusahaan mampu meminimalkan kemungkinan terjadinya *budgetary slack* yang dilakukan oleh karyawan.

## Pengembangan Hipotesis

### Hipotesis 1

Propana (2019) membagi skema pemberian insentif menjadi dua metode yaitu *slack inducing* dan *truth inducing*. Metode *slack inducing* menyatakan bahwa bawahan akan memperoleh gaji tetap ditambah dengan insentif apabila bawahan mampu melampaui target yang telah ditetapkan dan bila tidak mampu mencapai target bawahan hanya akan

memperoleh gaji tetap saja dan tidak terkena sanksi. Metode *truth inducing* menyatakan bahwa bawahan akan memperoleh gaji tetap beserta insentif bila target anggaran sesuai dengan kapasitas sesungguhnya, namun bawahan akan memperoleh sanksi bila kapasitas sesungguhnya lebih besar ataupun lebih kecil dari target (Candra dan Helmayunita, 2019). Dalam kaitannya dengan *budgetary slack*, bawahan akan cenderung melakukan *budgetary slack* bila metode *slack inducing* yang diterapkan karena tidak adanya sanksi sehingga bawahan tidak mempunyai motivasi untuk meningkatkan kinerja dan akan cenderung melakukan *slack* dengan menurunkan target agar insentif dapat diperoleh dengan mudah. Perusahaan yang menerapkan metode *truth inducing* akan lebih kecil dalam melakukan *budgetary slack* karena bawahan akan lebih berhati-hati dalam membuat target dengan mempertimbangkan estimasi kinerja terbaiknya agar kapasitas sesungguhnya sesuai dengan target anggaran agar bawahan dapat memperoleh insentif dan terhindar dari sanksi (Munandar, Shauki, dan Diyanty, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Sampouw (2018) memperoleh hasil *slack inducing* dapat meningkatkan terjadinya *budgetary slack* sedangkan *budgetary slack* lebih kecil terjadi bila bawahan diberi skema *truth inducing*. Temuan mereka konsisten dengan temuan Candra dan Helmayunita (2019). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang terbentuk adalah:

H1: *Budgetary slack* akan cenderung lebih besar pada bawahan yang diberi insentif dengan skema *slack inducing* dibandingkan pada bawahan yang diberi insentif dengan skema *truth inducing*.

### Hipotesis 2

Harga diri adalah kepuasan individu pada suatu hal, perasaan menghormati dirinya sendiri dan rasa percaya diri individu (Netra dan Damayanthi, 2017). Harga diri ialah keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimiliki oleh tiap individu berdasarkan hasil evaluasi secara menyeluruh serta harga diri dapat menunjukkan sejauh mana penilaian atas diri individu sebagai orang yang berani, kompeten, berharga dan mampu (Khasanah dan Kristanti, 2020). Individu dengan harga diri tinggi akan merasa penting, berharga, berpengaruh, berarti di dalam perusahaan serta lebih optimis, percaya diri,

yakin dan mampu. Individu dengan harga diri rendah akan cenderung mudah menyerah, pesimis dan merasa diri tidak mampu dalam menyelesaikan tugas (Dewi dan Widanaputra, 2019).

Terkait *budgetary slack*, individu yang memiliki harga diri tinggi memiliki kemungkinan yang lebih kecil melakukan *budgetary slack* karena individu dengan harga diri tinggi merasa bahwa perilaku yang dilakukan akan membawa dampak pada perusahaan sehingga mereka terdorong untuk melakukan sesuai kemampuannya serta individu akan lebih percaya diri, merasa yakin dan mampu menyelesaikan tugas atau mencapai target. Sebaliknya, individu dengan harga diri rendah cenderung lebih besar tingkatan *budgetary slack*-nya karena individu tersebut cenderung pesimis dan tidak yakin akan kemampuannya dalam mencapai target. Temuan penelitian Dewi dan Widanaputra (2019) dan Sutrisna dan Abidin (2016) menunjukkan memperoleh hasil serupa yaitu harga diri berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*, yang berarti makin tinggi harga diri individu maka makin rendah tingkat *budgetary slack* yang terjadi, dan sebaliknya. Dari penjelasan ini, hipotesis yang terbentuk adalah:

H2: *Budgetary slack* akan cenderung lebih kecil pada bawahan dengan harga diri tinggi daripada bawahan dengan harga diri rendah.

### Hipotesis 3

Temuan penelitian Efrilna (2018) menunjukkan bahwa *truth inducing* dapat meminimalkan terjadinya *budgetary slack* bila dibandingkan dengan *slack inducing* yang dapat memiliki pengaruh lebih tinggi. Penelitian tersebut memperoleh hasil serupa dengan penelitian Candra dan Helmayunita (2019). Hal ini terjadi karena bawahan dengan skema *slack inducing* akan memberikan jarak aman agar target dapat dicapai dengan mudah dan memperoleh insentif, begitu pula bawahan dengan skema *truth inducing* akan memikirkan sungguh-sungguh dalam menentukan target agar terhindar dari sanksi dan memperoleh insentif sehingga kemungkinan *budgetary slack* lebih kecil terjadi. Temuan Sutrisna dan Abidin (2016) menunjukkan bahwa bawahan dengan harga diri tinggi, *budgetary slack*-nya lebih rendah dibandingkan bawahan dengan harga diri rendah. Hal ini terjadi karena bawahan

dengan harga diri tinggi lebih optimis dan yakin pada potensinya serta akan menggunakan semua kemampuannya agar target yang ditetapkan dapat dicapai yang berarti bahwa *budgetary slack* lebih kecil terjadi. Sebaliknya, harga diri rendah dari seorang bawahan menyebabkan rasa pesimis dan merasa tidak mampu untuk mencapai target anggaran sehingga *budgetary slack* cenderung akan dilakukan. Dengan kata lain, bawahan yang memiliki harga diri tinggi bila diberi insentif dengan skema *truth inducing* akan lebih rendah dalam melakukan *budgetary slack* bila dibandingkan dengan efek dari tiap variabel independen. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H3: Bawahan dengan tingkat harga diri tinggi dan juga diberi insentif dengan skema *truth inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* lebih rendah dibandingkan kondisi harga diri tinggi dan juga diberi insentif dengan skema *slack inducing* atau jika dibandingkan dengan bawahan dengan tingkat harga diri rendah dan juga diberi insentif dengan skema *truth inducing*.

## Metode Penelitian

### Desain Penelitian

Penelitian dilakukan secara eksperimen serta desain yang digunakan ialah desain faktorial 2x2 *between subject*. Faktor skema pemberian insentif terdiri dari skema *slack inducing* dan *truth inducing* sedangkan faktor harga diri dibagi menjadi tinggi dan rendah. Desain eksperimen dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Desain Faktorial 2x2**

		Skema Pemberian Insentif	
		<i>Slack Inducing</i>	<i>Truth Inducing</i>
Harga Diri	Tinggi	Sel A	Sel C
Harga Diri	Rendah	Sel B	Sel D

Penjelasan masing-masing sel yaitu:

Sel A: Perlakuan *slack inducing* dan harga diri tinggi.

Sel B: Perlakuan *slack inducing* dan harga diri rendah.

Sel C: Perlakuan *truth inducing* dan harga diri tinggi.

Sel D: Perlakuan *truth inducing* dan harga diri rendah.

### Populasi dan sampel penelitian

Populasi peneliti yaitu mahasiswa S1 Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya jurusan akuntansi. Sampel penelitian berdasarkan populasi tersebut diperoleh dengan teknik *purposive sampling* dengan syarat yaitu mahasiswa jurusan akuntansi pada semester 5 hingga semester 8 atau tahun angkatan 2018 dan 2019 dan lulus matakuliah penganggaran dan juga akuntansi manajemen. Pemilihan mahasiswa dengan syarat akademik tertentu ini diyakini sesuai dengan penelitian karena telah memiliki pengetahuan yang memadai mengenai penyusunan anggaran maupun permasalahan yang terjadi dalam menyusun anggaran (Candra dan Helmayunita, 2019).

### Variabel Penelitian

Ada 2 variabel independen yaitu skema pemberian insentif dan harga diri. Variabel dependen yang digunakan yaitu *budgetary slack*. Variabel skema insentif akan dimanipulasi dimana kelompok *slack inducing* akan menerima gaji pokok sebesar Rp 10.000 dan insentif per unit Rp 1.000 bila mampu melampaui target, bila tidak hanya akan memperoleh gaji tetap sebesar Rp 10.000 sedangkan kelompok *truth inducing* akan menerima gaji tetap sebesar Rp 10.000 dan insentif per unit sebesar Rp 1.000 bila kapasitas produksi sesungguhnya sesuai dengan target produksi, bila lebih besar atau lebih kecil dari target maka akan mendapat sanksi per unit sebesar Rp 1.000. Variabel harga diri akan diukur dengan menggunakan item pertanyaan milik Rosenberg (Rahmawati, 2020; Anggraeni, 2016; Tanudjaja, 2019; Sutrisna dan Abidin, 2016). Stevens (2002) mengemukakan bahwa variabel *budgetary slack* ini diukur dengan menghitung perbedaan atau selisih dari produksi sesungguhnya dengan target produksi kemudian hasilnya akan dibagi dengan *expected performance*. Rumus dari

*budgetary slack (BS)* dan *expected performance (EP)* adalah sebagai berikut:

$$BS = \frac{\text{Hasil tugas 3} - \text{target produksi}}{\text{Expected Performance}}$$

$$EP = \frac{\text{Hasil tugas 1} + \text{Hasil tugas 2}}{2}$$

### Analisis Data

Alat statistik ANOVA (*Analysis of Variance*) akan digunakan untuk menguji hipotesis. Dalam melakukan uji statistik ANOVA, perlu memenuhi asumsi berikut:

- Uji Homogenitas Varians (*homogeneity of variance*) yang mana variabel dependen harus mempunyai varian sama dalam setiap kategori variabel independen. Pengujian ini memiliki nama yaitu *levene's test of homogeneity of variance* dimana bila probabilitas > 0,05 atau *levene test* tidak signifikan maka varians sama.
- Random sampling* yaitu sampel harus diambil secara acak.
- Multivariate Normality* yaitu variabel dependen terdistribusi normal dalam setiap kategori variabel independen (Ghozali, 2016:70).

Asumsi diatas bila telah terpenuhi maka dapat dilakukan uji hipotesis menggunakan uji ANOVA. Variabel independen harga diri merupakan variabel yang diukur dan akan dilakukan uji *reliability* serta *validity* terlebih dahulu. *Reliability* ialah alat untuk melakukan pengukuran kuisisioner yang adalah indikator dari variabel (Ghozali, 2016:47). Nunnally (1994; Ghozali, 2016:48) menyatakan bahwa bila *Cronbach Alpha* suatu variabel >70 maka dapat dikatakan reliabel. Uji validitas menurut Ghozali (2016:52) dilakukan dengan tujuan untuk mengukur suatu kuisisioner valid atau tidak valid. Kuisisioner dapat dikatakan valid bila memperoleh hasil signifikan.

### Hasil Dan Pembahasan

#### Deskripsi Data

Delapan puluh dua partisipan berpartisipasi dalam eksperimen ini. Akan tetapi hanya mereka yang lulus *manipulation check* yang akan diolah datanya. Partisipan

yang berhasil lolos dalam *manipulation check* yaitu sebanyak 78 orang dimana jenis kelamin partisipan dalam penelitian didominasi oleh perempuan dengan jumlah 60 orang sedangkan laki-laki memiliki jumlah 18 orang. Partisipan di dalam penelitian ini telah diambil secara acak (*random*).

#### Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel harga diri (*self-esteem*) diuji validitas dan reliabilitasnya karena variabel ini diukur bukan dilakukan variabel yang dimanipulasi. Hasil uji reliabilitas dan validitas dari variabel harga diri dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3 berikut:

**Tabel 2. Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha Based on Standardized			
Cronbach's Alpha	Items	N of Items	
.756	.756	10	

Sumber: Data diolah (2021)

**Tabel 3. Correlations**

		Pears on Corr elatio n	Sig. (2-tailed )
Soal 1	Pearson Correlation	.575*	.000
Soal 2	Pearson Correlation	.655*	.000
Soal 3	Pearson Correlation	.437*	.000
Soal 4	Pearson Correlation	.413*	.000
Soal 5	Pearson Correlation	.693*	.000
Soal 6	Pearson Correlation	.651*	.000
Soal 7	Pearson Correlation	.569*	.000
Soal 8	Pearson Correlation	.261*	.021
Soal 9	Pearson Correlation	.774*	.000
Soal 10	Pearson Correlation	.532*	.000

Sumber: Data diolah (2021)

Nilai *Cronbach Alpha* pada tabel 2 adalah 0,756 atau 75,6% yang berarti kuisioner dapat dikatakan reliabel karena nilainya berada >0,70. Uji reabilitas setelah selesai dilakukan, maka selanjutnya akan dilakukan uji validitas. Berdasarkan tabel 3 menunjukkan nilai signifikansi tiap soal berada <0,05 yang berarti bahwa kuisioner valid.

### Uji Homogenitas Varians

**Tabel 4. Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

Dependent Variable: Budgetary Slack				
F	df1	df2	Sig.	
2.531	3	74	.064	

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

a. Design: Intercept + SkemaPemberianInsentif + HargaDiri + SkemaPemberianInsentif \* HargaDiri  
 Sumber: Data diolah (2021)

Tabel 4 menunjukkan hasil *levene's test of equality of error variances* yang menunjukkan signifikansi sebesar 0,064. Hal ini menunjukkan bahwa varians yang dimiliki dalam tiap *category* adalah sama karena tidak signifikan atau probabilitas >0,05. Hasil *levene's test* memenuhi kriteria sehingga data dalam penelitian ini telah lolos uji homogenitas varians serta pengujian menggunakan ANOVA dapat dilakukan.

### Uji Hipotesis

Uji ANOVA digunakan untuk menguji hipotesis, setelah memenuhi uji *levene's test of equality of error variances*. Variabel independen adalah skema pemberian insentif dan harga diri (*self-esteem*). Hasil penelitian yang telah diuji menggunakan ANOVA dapat dilihat pada tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Budgetary Slack					
Source	Type III		Mean Square	F	Sig.
	Squares	df			
Corrected Model	.671 <sup>a</sup>	3	.224	5.638	.002

Intercept	1.618	1	1.618	40.805	.000
SkemaPemberianInsentif	.587	1	.587	14.809	.000
HargaDiri	.027	1	.027	.671	.415
SkemaPemberianInsentif *	.002	1	.002	.056	.813
Error	2.934	74	.040		
Total	5.154	78			
Corrected Total	3.605	77			

a. R Squared = .186 (Adjusted R Squared = .153)  
 Sumber: Data diolah (2021)

Hipotesis 1 menduga bawahan yang diberi insentif dengan skema *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* lebih besar daripada bawahan yang diberi insentif dengan skema *truth inducing*. Hasil dari pengolahan data pada tabel 5 menyatakan bahwa nilai F pada variabel skema pemberian insentif adalah 14,809 serta signifikan dengan *p-value* <0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti bahwa skema pemberian insentif memiliki pengaruh pada *budgetary slack*. Nilai *mean slack inducing* maupun *truth inducing* yang tertera pada tabel 6 dibawah ini secara berturut-turut adalah 0,236 dan 0,059. *Mean* pada skema *slack inducing* lebih besar dibandingkan pada skema *truth inducing*. Hal ini sejalan dengan hipotesis 1 yang telah ditetapkan sehingga hipotesis 1 diterima.

**Tabel 6. Nilai Mean Skema Pemberian Insentif**

Skema Pemberian Insentif	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Slack	.236	.033	.171	.301
Truth	.059	.033	-.006	.123

Sumber: Data diolah (2021)

Hipotesis 2 menduga bawahan dengan harga diri tinggi cenderung melakukan *budgetary slack* dengan tingkat yang lebih kecil daripada bawahan dengan

harga diri rendah. Hasil dari pengolahan data pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai F pada variabel harga diri (*self-esteem*) adalah 0,671 serta tidak signifikan karena nilai  $p > 0,05$  yaitu 0,415 yang berarti bahwa harga diri tidak memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Nilai *mean* harga diri rendah dan tinggi secara berturut-turut adalah 0,166 dan 0,128. Hal ini sejalan dengan hipotesis 2, namun perbedaannya tidak signifikan (nilai signifikansi juga diatas 0,05) yang berarti bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ditolak.

**Tabel 7. Nilai Mean Harga Diri**

Dependent Variable: Budgetary Slack

Harga Diri	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Tinggi	.128	.029	.070	.186
Rendah	.166	.036	.095	.238

Sumber: Data diolah (2021)

Hipotesis 3 di dalam penelitian ini yaitu bawahan dengan tingkat harga diri tinggi dan juga diberi insentif dengan skema *truth inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* lebih rendah dibandingkan kondisi harga diri tinggi dan juga diberi insentif dengan skema *slack inducing* atau jika dibandingkan dengan bawahan dengan tingkat harga diri rendah dan juga diberi insentif dengan skema *truth inducing*. Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa nilai F pada hipotesis 3 mengenai interaksi antara skema pemberian insentif dan harga diri adalah 0,056 serta signifikansinya berada diatas 0,05 yaitu 0,813 yang berarti tidak signifikan dan interaksi antara skema pemberian insentif dan harga diri tidak memiliki pengaruh pada *budgetary slack*. Nilai *mean* yang ditunjukkan pada tabel 8 dibawah ini telah sesuai dengan arah hipotesis 3 (nilai *slack* pada skema *slack inducing* dan mereka yang harga dirinya rendah adalah yang paling tinggi nilainya yaitu 0,250 dibandingkan kondisi eksperimen lainnya) akan tetapi hasil uji hipotesis tidak signifikan berarti hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak.

**Tabel 8. Nilai Mean Harga Diri \* Skema Pemberian Insentif**

Dependent Variable: Budgetary Slack

Skema	Std. Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Rendah Slack	.250	.050	.150	.349
Truth	.083	.051	-.020	.185
Tinggi Slack	.223	.042	.138	.307
Truth	.034	.040	-.045	.114

Sumber: Data diolah (2021)

**Pengaruh Skema Pemberian Insentif terhadap Budgetary Slack**

Hipotesis pertama menduga bawahan yang diberi insentif dengan skema *slack inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* lebih besar daripada bawahan yang diberi insentif dengan skema *truth inducing*. Hasil dari penelitian menunjukkan variabel skema pemberian insentif berpengaruh signifikan (probabilitas  $< 0,05$ ). Lebih jauh jika dilihat melalui nilai *mean* menunjukkan bahwa pengaruh terbesar *budgetary slack* saat bawahan mendapat skema insentif yang *slack inducing*. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Sampouw (2018) dan Candra dan Helmayunita (2019) yang menemukan bahwa bawahan yang diberi insentif dengan skema *slack inducing* melakukan *budgetary slack* terbesar bila dibandingkan dengan *truth inducing*. Bawahan yang diberi insentif dengan skema *slack inducing* kemungkinan akan melakukan kesenjangan dengan cara menurunkan target agar mampu memperoleh insentif lebih dengan cara yang mudah serta atasan dapat menilai kinerjanya baik karena tidak terdapat sanksi di dalam skema ini.

**Pengaruh Harga Diri terhadap Budgetary Slack**

Hipotesis kedua menduga bawahan dengan harga diri tinggi cenderung melakukan *budgetary slack* lebih kecil daripada bawahan dengan harga diri rendah. Hasil penelitian saat ini yang telah dilakukan dengan menggunakan variabel harga diri menunjukkan hasil yang tidak signifikan.



Hasil penelitian saat ini inkonsisten dengan sebelumnya, namun sejalan dengan temuan Khasanah dan Kristanti (2020) yang mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh harga diri (*self-esteem*) terhadap *budgetary slack*. Hal ini diduga terjadi karena bawahan ingin mempertahankan agar penilaian diri tetap baik, percaya terhadap potensi yang dimiliki dan cenderung akan mempertimbangkan setiap resiko yang mungkin dihadapi ketika melakukan *slack* serta faktor-faktor eksternal sehingga faktor internal *self-esteem* ini tidak dapat menjelaskan terjadinya *budgetary slack*.

### ***Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Harga Diri terhadap Budgetary Slack***

Hipotesis terakhir selaku hipotesis ketiga di dalam penelitian ini ialah bawahan dengan tingkat harga diri tinggi dan juga diberi insentif dengan skema *truth inducing* cenderung melakukan *budgetary slack* lebih rendah dibandingkan kondisi harga diri tinggi dan juga diberi insentif dengan skema *slack inducing* atau jika dibandingkan dengan bawahan dengan tingkat harga diri rendah dan juga diberi insentif dengan skema *truth inducing*. Penelitian ini menunjukkan hasil interaksi variabel skema pemberian insentif dan harga diri yang tidak signifikan.

Ketidaksignifikanan pada temuan sekarang berarti bahwa manajer tingkat bawah atau bawahan yang memiliki harga diri (*self-esteem*) tinggi maupun rendah apabila diberi insentif oleh atasan dengan skema *truth inducing* ataupun skema *slack inducing* tidak akan melakukan kecurangan atau *budgetary slack*. Hal ini diduga karena bawahan yang merupakan penyuluh dari manajer belum memiliki pengalaman kerja yang menimbulkan rasa percaya diri. Meskipun demikian temuan penelitian telah menunjukkan arah yang diharapkan meskipun tidak signifikan.

### **Simpulan**

Eksperimen yang dilakukan sekarang menyimpulkan bahwa: (1) variabel skema pemberian insentif memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack* berdasarkan uji

ANOVA karena menunjukkan hasil yang signifikan dan nilai *mean* dari variabel menunjukkan bahwa skema *slack inducing* dapat mengakibatkan *budgetary slack* lebih besar bila dibandingkan dengan *truth inducing* yang dapat meminimalkan *budgetary slack* sehingga hipotesis pertama di dalam penelitian ini diterima. Kedua, terkait variabel harga diri (*self-esteem*), yang belum menemukan hasil signifikan pengaruhnya pada *budgetary slack*. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak. Terakhir, penelitian eksperimen ini tidak mampu membuktikan interaksi antara variabel skema pemberian insentif dan harga diri. Temuan tidak signifikan karena  $p > 0,05$  sehingga hipotesis ketiga ditolak dan interaksi antara skema pemberian insentif dan harga diri tidak memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *budget slack* terjadi saat manajemen memiliki sistem insentif yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan Tindakan *slack*, yaitu sistem gaji tetap tanpa adanya pemberian sanksi bila target tidak dapat dicapai (Rahmawati, 2020). Sistem insentif perlu dimonitor dan disesuaikan agar dalam masa pandemic tingkat *slack* tidak makin tinggi. Akan tetapi faktor tinggi rendahnya harga diri tidak mampu menunjukkan efek pengurangan *budget slack*, baik secara langsung maupun saat berinteraksi dengan sistem insentif.

Saran untuk peneliti selanjutnya yaitu kasus dalam eksperimen penganggaran dikembangkan agar lebih realistis dan semakin mendekati dunia kerja, menggunakan individu yang telah bekerja, penelitian dapat dilakukan secara *offline*, serta penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi atau meminimalkan terjadinya *budgetary slack* serta mempertimbangkan kondisi eksternal pandemi Covid-19 dalam kasus penganggaran.

## Daftar Pustaka

- Ambarini, E. F., dan Mispriyanti, M. (2020). Pengaruh Budget Emphasis, Self-esteem, dan Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Pada OPD Pemerintah Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 1-9.
- 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*. (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia). Didapat dari <http://eprints.uny.ac.id/29815/>
- Bedford, D.S., Spekle, R.F/. dan Widener, S.K., (2022). Budgeting and Employee Stress in Times of Crisis: Evidence from the Covid-19 Pandemic. *Accounting, Organizations and Society*,101 (2022) 101346, 1-15.
- Candra, M., dan Helmayunita, N. (2019). Pengaruh Skema Kompensasi dan Self Efficacy terhadap Budgetary Slack: Sebuah Studi Eksperimen. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 906-921.
- Charles, J. dan Handoko, J. (2021). Pengaruh Reputasi dan Tanggung Jawab Personal Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 14(2), 82-93.
- Dewi, I. D. A. D. N., dan Widanaputra, A. A. G. P. (2019). Pengaruh Self-esteem, Kompleksitas Tugas, dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 26(2), 1327-1356.
- Efrilna, P. (2018). Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang*, 6(1).
- Fanani, Z., dan Saudale, G. E. K. (2018). Influence of Information Asymmetry and Self-Efficacy on Budgetary Slack: An Experimental Study. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 20(2), 62-72.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23* (edisi ke-8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khasanah, S. N., dan Kristanti, I. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self-esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Desa di Kecamatan Pertanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 411-425.
- Kusniawati, H., dan Lahaya, I. A. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *Akuntabel*, 14(2), 144-156.
- Munandar, A., Shauki, E. R., dan Diyanty, V. (2019). The Role of Pay Scheme and Ethics Level for Decreasing Budgetary Slack: Experiment Setting. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 89, 57-62.
- Netra, I. B. W., dan Damayanthi, I. G. A. E. (2017). Pengaruh Karakter Personal, Reputasi dan Self-esteem terhadap Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 19(2), 1406-1435.
- Propana, F. (2019). *Pengaruh Pemberian Insentif, Tanggung Jawab Personal dan Nilai Personal terhadap Budgetary Slack* (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya, Indonesia). Didapat dari <http://repository.wima.ac.id/18921>.
- Puspita, L. M. N., dan Andriansyah, B. (2017). Pengaruh Pemberian Insentif dan tanggung jawab personal terhadap Budgetary Slack (Studi eksperimen pada mahasiswa jurusan akuntansi fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Bengkulu). *Simposium Nasional Akuntansi*, XX.
- Rahmawati, A. I. E. (2020). Pengaruh Reputasi Pimpinan Pada Senjangan Anggaran dan Kepercayaan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(2), 132-144.
- Riswandari, E. (2017). Pengaruh Reputasi, Etika dan Persepsi Keadilan Terhadap Kesenjangan Anggaran (Budgetary Slack). *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 2(1), 33-50.
- Sampouw, C. E. (2018). Experimental Study: The Influence of Pay Scheme and Personal Value to Budgetary Slack.

*Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(4),  
614-621.

Stevens, D. E. (2002). The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 153-171.

Sutrisna, A., dan Abidin, D. (2016). Pengaruh Nonbidding Budgetary Announcement, Reputasi, Etika Dan Self-Esteem Pada Budgetary Slack. *Jurnal Tirtayasa Ekonomika*, 11(1), 1-11.

Tanudjaja, F. (2019). *Pengaruh Tekanan Ketaatan, Tanggung Jawab Personal dan Self-esteem terhadap Budgetary Slack*. (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya, Indonesia). Didapat dari <http://repository.wima.ac.id/id/eprint/21213>.