

## **PENGARUH REPUTASI, ETIKA DAN PERSEPSI KEADILAN TERHADAP KESENJANGAN ANGGARAN (BUDGETARY SLACK)**

*Ernie Riswandari,SE,MSi*  
*Dosen Universitas Bunda Mulia*  
*E-mail: eriswandari@bundamulia.ac.id*

**ABSTRACT** *Budgeting carries behavioral problem that can have important effects on the effectiveness of organization. Behavioral problems arise when subordinates perceive that budgets are too difficult to accomplish so that subordinates often create slack in their budgets when superiors use budgets to evaluate performance. The research uses experimental design. This study tests the effect on budgetary slack of three potential control for opportunistic self-interest : reputation, ethics and perception of justice. In this setting, participants are divided to two groups based asymmetry and symmetry information. The result shows that budgetary slack is negatively associated with reputation, ethic and perception of justice. Budgetary slack is positively associated with asymmetry information. Reputation, ethics and perception of justice are positively associated with social norms for honesty and responsibility. The result suggests that reputation, ethic and perception of justice affect to create slack in budgeting and can be used as control to minimize budgetary slack.*

**Keywords:** *Budgetary slack, reputation, ethic, perception of justice, asymmetry information*

### **I. PENDAHULUAN**

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan dari kegiatan perusahaan tersebut. Untuk dapat mengkoordinir semua kegiatan di seluruh bagian dan fungsi dalam suatu perusahaan manajemen harus menyusun perencanaan bisnis secara komprehensif sehingga manajer masing-masing fungsi tahu apa yang harus dikerjakan dan mengusahakan pengendalian yang menyeluruh sehingga kinerja masing - masing manajer menjadi lebih baik, demikian juga kinerja perusahaan secara keseluruhan. Salah satu bentuk atau alat perencanaan dan pengendalian adalah adanya sistem anggaran (*budget*).

Karena anggaran sering digunakan oleh atasan (*superior*) untuk menilai kinerja bawahannya (*subordinate*) serta adanya asimetri informasi antara atasan

dan bawahan tentang kegiatan operasional dan kemampuan produksi dari perusahaan yan

Dijalankannya sehingga hal tersebut mendorong bawahan untuk membuat *slack* pada anggaran yang mereka susun. Dalam *participative budgeting* potensi timbulnya masalah *budgetary slack* yaitu estimasi pendapatan yang terlalu rendah atau estimasi biaya yang terlalu tinggi sehingga anggaran tersebut mudah dicapai atau bahkan terlampaui sehingga kinerjanya kelihatan baik dan bahkan mempunyai potensi untuk memperoleh bonus.

Adanya kesempatan untuk mementingkan diri sendiri (*interest*) dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan terjadinya *slack*, dimana individu cenderung berpikiran secara ekonomi dan dimotivasi semata-mata untuk kepentingan sendiri. Terlihat bahwa tidak hanya faktor faktor yang hanya berkenaan dengan keuangan saja yang menyebabkan terjadinya *slack* anggaran tetapi faktor-faktor yang tidak berhubungan dengan keuangan diduga juga ikut berperan terutama yang berhubungan dengan perilaku individu. Reputasi, etika dan persepsi keadilan sebagai pengendali terhadap kesempatan untuk mementingkan diri sendiri.

### **1.1. Perumusan Masalah**

Berdasar pada latar belakang yang diuraikan di atas , masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh reputasi, etika dan persepsi keadilan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dalam kerangka kerja (*framework*) teori keagenan. Adapun pertanyaan penelitian ini adalah;

- a. Bagaimana hubungan interaksional antara reputasi, etika dan persepsi keadilan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*)?
- b. Apakah terdapat perbedaan pada kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) pada kondisi asimetri informasi dan simetri informasi?
- c. Bagaimana pengaruh reputasi, etika dan persepsi keadilan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*)?

## II.LANDASAN TEORI

### 2.1. Anggaran

#### 2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) adalah sebuah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi dimana anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode anggaran (Simamora, 2002). Anggaran merupakan rencana jangka pendek perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik untuk mewujudkan strategi objektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan (Mulyadi, 1997). Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan dimasa yang akan datang (Lowe,1970 dalam Wartono,1998).

#### 2.1.2. Anggaran Untuk Evaluasi Kinerja

Anggaran atau *budget* merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang, mengidentifikasikan tujuan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang bersifat represif atau pengendalian setelah tindakan dilakukan, dengan cara membandingkan antara yang sesungguhnya terjadi dengan anggarannya.

Dengan kata lain, anggaran dapat digunakan sebagai alat pengukur atau alat penilaian kinerja suatu pusat pertanggung jawaban, suatu unit perusahaan, maupun sebagai alat penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Agar diperoleh hasil penilaian kinerja yang lebih baik, harus dipertimbangkan dua hal pokok, yaitu jumlah anggaran yang harus diperbandingkan dan pengaruh anggaran terhadap perilaku manusia.

Menurut Simamora (2002) anggaran sering digunakan sebagai dasar untuk menentukan kinerja manajemen, sehingga pemberian bonus, kenaikan gaji, promosi dipengaruhi oleh kemampuan para manajer untuk mencapai tujuan yang dianggarkan. Karena status keuangan atau karir para manajer dapat dipengaruhi

oleh anggaran, maka anggaran mempunyai pengaruh yang penting terhadap perilaku para manajer tersebut. Apakah pengaruh tersebut positif atau negatif tergantung pada seberapa jauh anggaran tersebut digunakan untuk mempengaruhi para manajer. Pengaruh positif terjadi bila tujuan masing-masing manajer selaras dengan tujuan organisasi dan para manajer terpicu untuk mencapainya.

Keselarasannya antara tujuan manajerial dan tujuan organisasi sering disebut sebagai *goal congruence*. Jika penganggaran tidak dilakukan dengan benar, kemungkinan perilaku para manajer menengah ke bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Oleh karena itu idealnya sistem penganggaran harus mempunyai tujuan yang selaras dan dapat menstimulasi atau memotivasi timbulnya pemicu para manajer untuk mencapai tujuan organisasi secara etis atau wajar.

Dengan melibatkan para manajer menengah ke bawah dalam penyusunan anggaran (*partisipatif budgeting*) akan dapat memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan anggaran. Dengan partisipasi dalam penganggaran berarti terdapat komunikasi tanggung jawab manajer untuk mencapai tujuan organisasi, dan akan menjadikan mereka merasa bahwa tujuan anggaran menjadi tujuannya sehingga terjadi keselarasan tujuan.

### 2.1.3. Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)

Definisi secara khusus mengenai Kesenjangan anggaran (*Budgetary Slack*) menurut Young (1985) yaitu jumlah yang diperkirakan bawahan mengenai kemampuan produktivitasnya ketika diberikan sebuah kesempatan untuk memilih sebuah standar kerja terhadap kinerja mereka yang akan dievaluasi. Kesenjangan anggaran merupakan perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan pilihan budget (Stevens, 2002).

Manajer dapat membangun slack dalam anggaran melalui strategi yang merendahkan penghasilan dan meninggikan biaya (Steven, 2002). Dengan kata lain, *slack* diciptakan dengan cara cenderung menganggarkan pendapatan agak terlalu rendah, menganggarkan biaya atau pengeluaran agak terlalu tinggi sehingga anggaran tersebut mudah dicapai atau bahkan terlampaui sehingga kinerjanya kelihatan baik. *Positive Slack* terjadi ketika anggaran atau *budget*

yang dibuat pendapatan (*revenue*) yang diperkirakan lebih rendah (*underestimate*) sedangkan biaya (*expenditure*) yang diperkirakan lebih tinggi (*overestimate*). Sedangkan *Negative Slack* terjadi ketika anggaran atau budget yang dibuat pendapatan (*revenue*) yang diperkirakan lebih tinggi sedangkan biaya (*expenditure*) yang diperkirakan lebih rendah (*underestimate*) (Mardiasmo, 2001).

Bila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka bawahan akan berusaha memperoleh selisih yang menguntungkan. Selisih yang menguntungkan dapat diperoleh dengan menciptakan *slack*, antara lain dengan merendahkan penghasilan maupun dengan meninggikan biaya pada saat penyusunan anggaran. Jika bawahan meyakini penghargaan (*reward*) yang diberikan tergantung pada pencapaian anggaran, bawahan akan mencoba untuk membangun *slack* dalam anggarannya melalui proses partisipasi. Sebaliknya apabila bawahan meyakini bahwa hukuman yang diberikan oleh atasan ditentukan oleh kegagalan dalam mencapai target yang telah ditentukan dalam anggaran, maka bawahan akan terdorong untuk menciptakan *slack* (Lowe dan Shaw 1968 ; Schiff dan Lewi 1968, 1970 ; Waller 1988 dalam Wartono 1998).

## 2.2. Teori Keagenan

Pemegang saham, *debtholders* dan manajemen adalah pihak-pihak yang mempunyai kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Penyatuan kepentingan pihak-pihak ini seringkali menimbulkan masalah-masalah yang dalam bidang keuangan dibahas melalui teori keagenan.

Dalam teori keagenan berisi tentang gagasan individu bertindak untuk kepentingan pribadi yaitu bagaimana *principal* memastikan si agen bertindak untuk kepentingan *principal*. *Principal* adalah seseorang yang memiliki otoritas akhir atau pokok dan agen adalah siapapun yang bertindak atas nama seorang *principal* (Hirsch, 1994).

Menurut Halim (1998) ada dua bentuk hubungan keagenan pertama, adanya kesepakatan dimana pemilik ataupun pemegang saham suatu perusahaan menyewa *Chief Executive Officer (CEO)* untuk menjadi agen mereka dalam mengelola perusahaan dengan menjaga kepentingan terbaik perusahaan tersebut.

Kedua, adanya persetujuan dimana CEO perusahaan bertindak sebagai *principal* dan menyewa manajer suatu bagian atau divisi sebagai *agent* untuk mengelola suatu unit organisasi yang telah didesentralisasi.

### 2.3 Control Terhadap Kepentingan Diri Sendiri

Dalam penyusunan anggaran yang melibatkan bawahan untuk turut ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sangat berpeluang bagi bawahan untuk memasukan kepentingan yang bersifat personal (*opportunistic self interest*). Dorongan untuk mendahulukan kepentingan pribadi ini akan memotivasi *agent* mengambil keputusan yang mengutamakan kepentingan pribadinya walaupun akan merugikan perusahaan. Namun demikian dalam penyusunan anggaran kita tidak hanya semata-mata hanya mementingkan kepentingan diri sendiri atau kelompok, tetapi bahwa sesungguhnya ada norma-norma social yaitu kejujuran dan tanggung jawab yang seharusnya kita juga harus perhatikan dimana kita harus merasa bahwa apa yang kita lakukan dan putuskan memiliki tanggung jawab tidak hanya pada diri sendiri, tetapi juga pada masyarakat oleh karena itu dituntut adanya kejujuran. Menurut Stevens (2000; 2002) ada dua *potential control for opportunistic self-interest* yaitu;

#### a. Reputasi (*reputation*)

Menurut Ubaydillah (2003) Reputasi adalah bunyi pendapat umum tentang karakter atau kualitas kita. Reputasi merupakan akibat yang diciptakan oleh sebab. Kita tidak bisa mengontrol pendapat orang lain tetapi kita bisa mengontrol apa yang kita lakukan yang akan menjadi bahan kesimpulan pendapat orang lain. Reputasi atau nama baik diperlukan selama apa yang ingin kita realisasikan membutuhkan keterlibatan orang lain. Keharuman reputasi merupakan bagian dari *resource* yang bisa menciptakan kredibilitas dari orang lain kepada kita. *Resource* itu bisa digunakan atau akan berguna sebagai bagian dari solusi hidup yang dibutuhkan sekarang atau nanti. Menurut Stevens (2002) reputasi merupakan sebuah media control oleh masyarakat untuk perilaku mementingkan diri sendiri (*self interest behaviour*).

**b. Etika (*ethics*)**

Etika berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos*, yang berarti adat istiadat atau kebiasaan (Keraf,1998 dalam Nurcahyanti, 2003). Etika di sini berkaitan dengan kebiasaan hidup, nilai-nilai, tata cara hidup, atau aturan hidup yang baik yang berkaitan dengan perbuatan benar atau salah. Mendefinisikan etika sebagai sebuah proses, yaitu proses penentuan yang kompleks tentang apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu (Ward et al. ,1993 dalam Wahyudin, 2003). Etika merupakan suatu moralitas yang terakumulasi dalam diri seseorang karena adanya interaksi individu tersebut dengan masyarakat sosial (Nurcahyanti, 2003). Individu-individu akan menyerap standar moral dari keluarga, teman dan lingkungan. Sebaliknya seorang individu pun dapat mempengaruhi standar moral yang ada di sebuah masyarakat sosial. Menurut Stevens (2002) etika dianggap sebagai media control secara internal.

**2.4. Teori Keadilan**

Teori keadilan berisi tentang perilaku manusia di tempat kerja yang menilai tentang inputnya dalam hubungannya dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Mereka membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain di luar organisasi dimana ia bekerja. Bila persepsi seseorang menganggap bahwa imbalan atau hasil yang ia peroleh tidak sesuai dengan usahanya atau input yang ia berikan pada organisasi, maka mereka termotivasi untuk menguranginya. Semakin besar ketidaksesuaian itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk menguranginya. Ketidaksesuaian terjadi karena adanya perbedaan persepsi antara dua orang atau lebih tentang kaitan antara masukan dengan hasil yang diperolehnya (Adam, 1963 dalam Gitosudarmo, 1997).

Dasar dari teori keadilan adalah bahwa keadilan merupakan kepuasan yang sebanding atas hak yang diperoleh dari *positive law*, perjanjian yang ada, persetujuan yang sebenarnya, adat yang ada dan sebagainya pada setiap individu atau kelompok yang tidak bertujuan untuk memberikan keuntungan pada kelompok atau individu tertentu (Hooker, 2002).

## 2.5. Asimetri Informasi

Asimetri informasi (*information asymmetry*) adalah keadaan yang terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan mengenai unit yang menjadi tanggung jawabnya lebih baik daripada informasi mengenai hal tersebut yang dimiliki oleh atasannya. (Dunk,1991,1993 dalam Supriyono,2003). Jadi perbedaan informasi yang dimiliki antara manajer atas dengan manajer bawah inilah yang dinamakan asimetri informasi. Di beberapa organisasi manajer (sebagai bawahan) lebih banyak mempunyai informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer. Perbedaan informasi tersebut (asimetri informasi) akan bermanfaat apabila anggaran disusun secara partisipatif.

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode eksperimen yaitu suatu penelitian investigasi dengan kondisi yang terkendali, dimana satu atau lebih variabel dapat dimanipulasi untuk melakukan uji hipotesis. Metode eksperimen merupakan penelitian yang melibatkan adanya intervensi dari peneliti. Intervensi dilakukan dengan memanipulasi beberapa variabel dalam suatu kondisi tertentu, kemudian mengamati bagaimana dampaknya terhadap subjek yang diteliti.

Eksperimen ini didesain 2 x 1. Partisipan dibedakan menjadi dua kelompok berdasarkan asimetri informasi yaitu kelompok yang terdapat asimetri informasi yaitu atasan tidak mengetahui sama sekali informasi tentang kemampuan produksi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan dan kelompok yang tidak terdapat asimetri informasi yaitu atasan mengetahui semua informasi tentang kemampuan produksi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan. Partisipan dikumpulkan dalam ruangan terpisah berdasarkan asimetri informasi tinggi dan tidak ada asimetri informasi.

Seluruh partisipan diasumsikan berperan sebagai bawahan (*subordinate*), yang memimpin suatu departemen produksi pada suatu perusahaan. Bawahan tersebut ditugaskan oleh atasan untuk menyusun suatu anggaran yang nantinya



dari anggaran yang diajukan akan digunakan untuk menilai kinerja bawahan tersebut

Dalam eksperimen ini partisipan diberikan tugas untuk mengisi angket yang berisi pertanyaan yang memuat pernyataan-pernyataan yang dapat memberikan gambaran dimensi tentang reputasi, etika, persepsi keadilan dan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

### **Partisipan**

Subjek yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini sejumlah 70 partisipan yang telah memiliki pengalaman kerja. Dengan adanya pengalaman kerja dan tingkat pendidikan yang ada, partisipan dinilai cukup *qualified* dalam memahami tugas yang diberikan dalam eksperimen.

### **3.3 Variabel Penelitian dan Instrumen Penelitian**

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah reputasi, etika, dan persepsi keadilan sedangkan variabel terikat adalah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Asimetri informasi, simetri informasi dan norma sosial untuk kejujuran dan tanggung jawab merupakan variabel *moderating* yaitu variabel yang mempunyai kemungkinan pengaruh yang kuat terhadap hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket tentang anggaran. Angket dengan kode A untuk asimetri informasi dan B untuk simetri informasi. Dimana partisipan diminta memberikan respon mereka dengan memilih pada skala likert untuk memperoleh gambaran dari partisipan tentang reputasi, etika dan persepsi keadilan. Dalam penelitian ini dilakukan perlakuan atau *treatment* pada kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Untuk mengukur kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), dalam angket penelitian ini telah ditentukan jumlah kapasitas produksi minimum yang sebenarnya bawahan dapat capai pada angket. Disini partisipan diperintahkan untuk menuliskan berapa jumlah kapasitas produksi yang akan diajukan ke atasan sesuai dengan pembagian kelompok yaitu terdapat asimetri informasi dan tidak terdapat asimetri informasi. Dari selisih antara jumlah kapasitas produksi yang sesungguhnya dengan jumlah

kapasitas produksi yang diajukan merupakan *slack* yang terjadi pada anggaran yang partisipan ajukan.

### 3.4. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Dalam penelitian ini telah dilakukan uji uji reliabilitas dan validitas pada angket yang akan digunakan untuk mengumpulkan data dengan menggunakan program SPSS 11.5. Dalam angket yang akan digunakan sebagai instrument penelitian terdiri dari 3 faktor yang memuat dimensi tentang variabel-variabel yang akan diuji yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan-pernyataan, yaitu reputasi terdiri 8 butir pernyataan yaitu pernyataan nomor 1 sampai 8, etika terdiri 5 butir

## IV. HASIL PENELITIAN

### Hasil Pengujian Hipotesa Satu

Hipotesa satu memprediksi bahwa reputasi bawahan berhubungan negatif dengan besarnya kesenjangan anggaran pada *slack inducing pay scheme*. Terlihat pada tabel 4.1 bahwa hubungan antara reputasi dan kesenjangan anggaran (*Budgetary Slack*) berhubungan negatif dengan nilai korelasi sebesar  $-0,554$  dengan probabilitas sebesar 0,000 yang menunjukkan hubungan yang kuat antara reputasi dengan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) karena di atas 0,5 dan signifikan karena probabilitasnya lebih kecil 0,05.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan negatif atau berlawanan arah antara reputasi terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dan hubungannya sangat kuat serta signifikan. Jadi hipotesa satu dapat dibuktikan dan diterima karena korelasinya kuat dan signifikan. Hasil pengujian yang telah dilakukan konsisten dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Steven (2002).

### Hasil Pengujian Hipotesa Dua

Hipotesa dua memprediksikan bahwa etika bawahan berhubungan negatif dengan kesenjangan anggaran (*Budgetary Slack*) pada *slack inducing pay scheme*. Terlihat pada tabel 4.1 bahwa nilai korelasi untuk hubungan antara etika dan kesenjangan anggaran (*Budgetary Slack*) sebesar  $-0,537$  dengan

probabilitas sebesar 0,000 yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara etika dan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), dimana hubungan antara kedua variabel tersebut saling berlawanan (negatif) dengan derajat korelasi kuat dan signifikan.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Analisis Korelasi**

		Reputasi	Etika	Persepsi Keadilan	Kesenjangan Anggaran/ Slack
Reputasi	Pearson	1.000	.513(**)	.259(*)	-.554(**)
	Correlation	.	.000	.030	.000
	Sig. (2-tailed)	70	70	70	70
	N	.513(**)	1.000	.302(*)	-.537(**)
Etika	Pearson	.000	.	.011	.000
	Correlation	70	70	70	70
	Sig. (2-tailed)	.259(*)	.302(*)	1.000	-.518(**)
	N	.030	.011	.	.000
Persepsi Keadilan	Pearson	70	70	70	70
	Correlation	-.554(**)	-.537(**)	-.518(**)	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	70	70	70	
Kesenjangan Anggaran/ Slack	Pearson				
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)				
	N				

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

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

### 4.3. Hasil Pengujian Hipotesa Tiga

Hipotesa tiga memprediksi bahwa persepsi keadilan bawahan berhubungan negatif dengan besarnya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) pada *slack inducing pay scheme*. Pada tabel 4.1 terlihat bahwa nilai korelasi untuk keadilan dengan slack sebesar -0,518 probabilitas sebesar 0,000 yang artinya bahwa hubungan antara keadilan dengan *slack* berhubungan saling berlawanan atau negatif dan signifikan dengan derajat korelasi kuat. Dari hasil pengujian

tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesa tiga terbukti sehingga dapat diterima. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Libby,(1996) bahwa persepsi keadilan berhubungan negatif dengan kesenjangan anggaran yang artinya bahwa semakin tinggi keadilan yang seorang terima dari organisasi dimana dia berada, maka orang tersebut dalam menyusun suatu anggaran cenderung semakin kecil *slack* yang dibuat pada anggaran yang akan dia ajukan ke atasan karena ia merasa bahwa ia sudah diperlakukan secara adil.

#### 4.4. Hasil Pengujian Hipotesa Empat

**Tabel 4.2**  
**Hasil T-Test**

	T hitung	Sig(2-tailed)
Kesenjangan Anggaran / Slack	2,039	0,045

Hipotesa empat memprediksi bahwa terdapat perbedaan pada kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) pada kondisi asimetri informasi dan pada kondisi simetri informasi. Dari hasil pengujian dengan menggunakan alat uji statistik T-Test diperoleh hasil seperti yang terlihat pada tabel 4.2.

Dilihat dari t hitung sebesar 2,039 dan t tabel 1,96 karena t hitung > ttabel, maka Ho ditolak yang artinya adalah terdapat perbedaan rata-rata kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dari kedua kondisi tersebut. Kita bisa juga melihat pada signifikansi 0,045 (lebih kecil dari 0,05). Dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan rata-rata kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) terhadap kedua kondisi yaitu pada kondisi asimetri informasi dan simetri informasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesa empat dapat diterima yang artinya bahwa terdapat perbedaan pada kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) pada kondisi asimetri informasi dan pada kondisi simetri informasi. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin asimetri informasi maka akan semakin besar kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang akan terjadi. Hal tersebut bisa terjadi karena bawahan menganggap bahwa atasan tidak mengetahui informasi yang sebenarnya tentang kapasitas produksi dan faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerjanya, maka bawahan tersebut cenderung akan membuat *slack* yang akan ia ajukan ke atasan lebih besar agar bawahan tersebut dapat dengan mudah untuk meraihnya sehingga kinerjanya akan kelihatan bagus seandainya anggaran tersebut dipergunakan untuk menilai kinerja bawahan, begitu juga bila anggaran tersebut untuk menentukan jumlah bonus maka bawahan akan dengan mudah untuk meraih batas minimal yang harus dipenuhi sehingga bawahan tersebut akan dapat memperoleh bonus yang lebih banyak.

**4.5. Hasil Pengujian Hipotesa Lima**

Hipotesa lima memprediksi bahwa reputasi, etika dan persepsi keadilan mempengaruhi kesenjangan anggaran. Dari hasil pengujian seperti yang terlihat pada tabel 4.3 bahwa angka R sebesar 0,711 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) dengan tiga variabel bebas lainnya kuat. Karena jumlah variabel bebas lebih dari satu maka akan lebih baik bila mempergunakan *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,483. Hal ini berarti 48,3% variasi dari kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebas. Sedangkan sisanya (100 % - 48,3 % = 51,7 %) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Analisis Regresi**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.711(a)	.505	.483	48.70		
a. Predictors: (Constant), X3 Persepsi Keadilan, X1 Reputasi, X2 Etika						
ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160030.679	3	53343.560	22.488	.000(a)
	Residual	156556.463	66	2372.068		
	Total	316587.143	69			
a. Predictors: (Constant), X3 Persepsi Keadilan, X1 Reputasi, X2 Etika						
b. Dependent Variable: Y Kesenjangan Anggaran/ Slack						
Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	568.934	71.268		7.983	.000
	X1 Reputasi	-6.730	2.092	-.327	-3.217	.002
	X2 Etika	-8.795	3.447	-.263	-2.551	.013
	X3 Persepsi Keadilan	-27.656	7.157	-.354	-3.864	.000
a. Dependent Variable: Y Kesenjangan Anggaran/ Slack						

Dari uji ANOVA didapat F hitung sebesar 22,488 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Atau bisa dikatakan reputasi, etika dan persepsi keadilan secara bersama-

sama berpengaruh terhadap kesenjangan anggaran. Dari hasil pengujian diperoleh persamaan regresi sebagai berikut  $Slack = 568,934 - 6,730 \text{ reputasi} - 8,795 \text{ etika} - 27,656 \text{ persepsi keadilan}$ . Yang artinya bahwa jika tidak ada reputasi, etika dan persepsi keadilan slack yang terjadi sebesar 568,934 dan setiap peningkatan 1 point reputasi akan mengurangi slack sebesar 6,730, 8,795 untuk etika dan 27,656 untuk persepsi keadilan.

Terlihat bahwa dengan adanya reputasi, etika dan persepsi keadilan merupakan pengendali atau *control* terhadap perilaku mementingkan diri sendiri karena dapat mengurangi slack yang terjadi pada anggaran. Semakin seseorang peduli pada reputasi, etika dan persepsi keadilan maka akan semakin kecil kesenjangan yang terjadi pada anggaran yang akan dibuatnya.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan seperti yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa reputasi berhubungan kuat berlawanan arah dengan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang artinya bahwa semakin bawahan peduli akan nama baiknya atau reputasinya maka bawahan tersebut cenderung akan lebih hati-hati dalam berperilaku dan memutuskan sesuatu. Bawahan yang peduli akan nama baiknya dalam penyusunan anggaran yang akan diajukan ke atasan, cenderung membuat slack yang kecil karena orang tersebut berpikiran bahwa nama baiknya tidak akan ia korbankan dan beranggapan bahwa tugas yang diemban mempunyai tanggung jawab moral kepada perusahaan dan masyarakat maka ia akan berusaha jujur dalam penyusunan anggarannya.

Etika berhubungan negatif atau berlawanan arah dengan kesenjangan anggaran, yang artinya bahwa semakin bawahan tersebut memperhatikan etika maka slack yang akan dibuatnya semakin kecil dibanding orang yang tidak peduli dengan etika, orang tersebut akan semakin jujur dan bertanggung jawab akan apa yang ia akukan dan putuskan serta tidak akan mengutamakan kepentingannya sendiri.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil persepsi keadilan berhubungan negatif dengan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Yang artinya bahwa semakin

adil perlakuan yang seorang terima pada dirinya dari organisasi dimana ia bernaung aka semakin kecil *slack* yang akan dibuat pada anggaran yang akan ia ajukan ke atasan karena mereka merasa sudah diperlakukan adil oleh perusahaan.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan pada kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) pada kondisi asimetri informasi dan simetri informasi yang artinya bahwa pada kondisi asimetri informasi bawahan merasa atasan tidak mengetahui informasi yang sebenarnya tentang kemampuan produksi dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerjanya. Jadi semakin asimetri maka *slack* yang akan dibuat akan semakin besar. Bawahan melakukan hal tersebut untuk mempermudah mencapainya sehigga kinerjanya akan kelihatan baik bila anggaran tersebut digunakan atasan untuk menilai kinerja bawahan. Dan juga akan mempermudah untuk mendapatkan bonus yang lebih banyak bila anggaran tersebut digunakan untuk membuat kebijaksanaan dalam hal penentuan batas minimum yang harus dipenuhi bawahan bila ingin mendapatkan bonus.

Dari pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa reputasi, etika dan persepsi keadilan berpengaruh secara signifikan terhadap kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang artinya bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh secara bersama-sama dalam proses penyusunan anggaran yang dapat mempengaruhi besarnya *slack* yang akan dibuat pada anggaran. Semakin seseorang peduli akan reputasi, etika dan persepsi keadilan semakin kecil *slack* yang akan dibuat pada anggaran yang akan diajukan ke atasan.

## 5.2. Saran

Penelitian ini memberikan peluang bagi penelitian selanjutnya yang tertarik dengan masalah tersebut, dengan melakukan penambahan variabel dan jumlah sampel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baiman, S., and J.H.Evans III,1983, *Pre-decision Information and Participative Management Control System*.Journal of Accounting Researc (Autum):371-395.
- Chow,C.,et.al, 1988. *Partisipative Budgeting : Effects of Truth-Inducing Pay Scame and Information Asymetry on Slack and Performance*. The Accounting Review 63 (January):111-122.
- Christensen, J.1982, *The Determination of Performance Standards and Participation*, Journal of Accounting Research (Autum):858-603.
- Christina, Ellen dkk, 2002, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, 2<sup>nd</sup> edition, Gramedia, Jakarta.
- Hansen,Mowen, 2000, *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> edition, South Western College Publishing Co.United State of America.
- Hooker, Brand,2002, *Theory and Practice of Distributive Justice*, 1<sup>st</sup> edition, Notre Dame Philoshopical Review, United State of America.
- Munawir.S, 2002, *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*, 1<sup>st</sup> edition, BPF, Yogyakarta.
- Nurchayanti,2003, *Pengaruh Self Interest dan Pertimbangan Etis Terhadap Evaluasi Judgment Manajer*, Thesis, S2, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Santoso, Singgih,*SPSS Statistik Parametrik*, 2001, 2<sup>nd</sup> edition, PT.Gramedia, Jakarta.
- Sekaran, Umma, *Research Methods For Businnes*, 4<sup>th</sup> , John Willey & Sons, United State of America.
- Simamora, Henry, 2002, *Akuntansi Manajemen*, 2<sup>nd</sup> edition, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Steven,Douglash E,2002, *The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack*, Journal of Management Accounting Research , vol.14<sup>th</sup> :154-171.
- Ubaidillah,2003, *Menjaga Reputasi*, [www.Ebsco.accessed](http://www.Ebsco.accessed) April 15,2004





