



Nilai Personal Dan Kesenjangan Anggaran - Sebuah Hubungan Kausalitas

Lisa Martiah Nila Puspita^{a*}, Rifaatul Khoiriyah^{*b}, Lukluk Fuada^c

^{a,b} Universitas Bengkulu, ^c Universitas Sriwijaya

* Corresponding author: lmnpuspita@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRACT

Keywords: Personal Values, Achievement, Power, Tradition, Budgetary Slack

The study aimed to investigate individual values that involved in planning activities. This study tested the effect of three type of personal values (achievement, power, and tradition) on budgetary slack. This study used theory of planned behaviour. To determine the budgetary slack in this survey, 30 accounting students at Bengkulu University as respondents performed the specific task in December 2014. Firstly, they prepared a budget based on the real need, then the slack was created. Data was analysis by using multiple linear regression. The regression results indicated that the value of achievement and power values positively effected on budgetary slack. This meant that the higher the value of a person's achievement and power, the greater budgetary slack occurred. While the value of tradition negatively affected the budgetary slack, which means that the higher the value of tradition in the possession, the smaller the budgetary slack done. The limitation of this study was the measurement of the individual values obtained low result which indicated lack of correlation between the items in questionnaires. Therefore, the suggestion for future research is to improve or review the questionnaires that are used in this study.

2016 FEB USK. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Setiap organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu alat penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah penganggaran yang di dalamnya terdapat dua unsur penting, yaitu: (1) bagaimana anggaran dibuat dan (2) bagaimana anggaran diimplementasikan sebagai rencana organisasi (Hansen & Mowen, 2009). Unsur pertama berhubungan dengan mekanisme pembuatan anggaran. Unsur kedua berhubungan dengan bagaimana individu bereaksi terhadap sistem anggaran yang ada di organisasi tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi mempengaruhi perilaku seorang bawahan (*subordinates*) dalam penyusunan anggaran. *Subordinates* akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi *subordinates* sesuai dengan tujuan organisasi dan mereka memiliki dorongan untuk mencapainya,

hal ini disebut dengan keselarasan tujuan (*goal congruence*) (Anthony & Govindarajan, 2007). *Subordinates* akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga *subordinates* dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku *subordinates* yang bertentangan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Hansen and Mowen, 2009).

Budgetary Slack merupakan salah satu bentuk perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. *Budgetary Slack* biasanya dilakukan dengan menaikkan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai.

Banyak penelitian di Indonesia yang mengukur variabel *Budgetary Slack* dilakukan dengan menggunakan instrumen yang diajukan oleh Dunk (1993), seperti Latuheru (2006), Anggraeni, (2008), Supanto (2009), Apriyandi (2011), Widyaningsih (2011) dan Putranto (2012). Padahal, instrumen yang

dibangun oleh Dunk (1993) ini hanya mengukur *Budgetary Slack* dari persepsi individu. Bahkan di beberapa penelitian, pengukuran *Budgetary Slack* dilakukan hanya dengan menilai kecenderungan individu untuk melakukan *Budgetary Slack* seperti riset yang dilakukan oleh Merchant (1985), seperti yang diadopsi oleh Hardiwinoto (2010) dan Ajibolade & Akinniyi (2013), dan bukan berdasarkan *slack* yang sesungguhnya diciptakan.

Secara garis besar, faktor-faktor yang mempengaruhi *Budgetary Slack* dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal individu. Di antara faktor internal yang dimaksud adalah nilai personal.

Menurut Hobson, *et al.*, (Falikhatur, 2007. 2011), nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral yang menyebabkan individu merespon secara berbeda terhadap berbagai situasi. Tinggi rendahnya nilai personal yang dimiliki individu akan mempengaruhi besar kecilnya *slack* yang terjadi. Salah satu hasil riset mereka menunjukkan bahwa *slack* semakin besar tercipta saat individu memiliki nilai personal yang cenderung mendahulukan kepentingan pribadi. Hal ini disebabkan karena individu condong akan berfikir mengenai kepentingan dirinya saja tanpa peduli akan dampak yang terjadi akibat perilaku tersebut.

Penelitian kali ini menggunakan instrumen yang mengukur *Budgetary Slack* yang sesungguhnya diciptakan, dan bukan berdasarkan persepsi atau kecenderungan ingin melakukan semata sebagaimana halnya dilakukan oleh banyak peneliti terdahulu. Instrumen yang digunakan mengacu pada instrumen Steven (2002) yang dinilai dari hasil tugas yang didesain oleh Puspita, (2014) yang merupakan modifikasi instrumen yang dibangun oleh Drake, *et al.*, (2007). Instrumen tersebut berupa tugas menerjemahkan sandi huruf ke dalam angka dan melakukan kalkulasi seperti halnya yang biasa dilakukan oleh seorang akuntan.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh nilai personal individu terhadap penciptaan *budgetary slack*, dengan menggunakan tiga tipe nilai personal yang dikembangkan oleh Schwartz (2006) dari sepuluh tipe yang ada. Peneliti hanya mengambil tiga tipe Nilai *Achievement*, Nilai *Power*, dan Nilai *Tradition*. Nilai *Achievement* dan Nilai *Power*, keduanya menekankan pada superioritas dan harga diri. *Subordinates* yang berperilaku mementingkan kepentingan pribadi cenderung melakukan *Budgetary Slack* agar kinerjanya terlihat baik. Ada suatu kebanggaan tersendiri bila memiliki keberhasilan dalam pencapaian status social serta mendapatkan pengakuan dari manajer. Nilai *tradition* cenderung menekankan pentingnya aturan-aturan

sosial, keyakinan, dan norma bertingkah laku. Menurut Hobson, *et al.* (2011) bawahan yang mempunyai nilai *tradition* cenderung menghindari *Budgetary Slack*.

Penelitian ini akan diuraikan mulai dari Pendahuluan, Kerangka Teoretis dan Pengembangan Hipotesis, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan, serta Kesimpulan dan Saran. Hasil penelitian ini bermanfaat dalam menanamkan nilai-nilai penting yang harus dimiliki seseorang individu yang terlibat kegiatan perencanaan agar dapat selaras dengan kepentingan suatu lingkup organisasi secara keseluruhan.

2. Kerangka Teoretis dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Theory of Planned Behavior

Theory of Planned Behavior (TPB) atau teori perilaku terencana merupakan pengembangan lebih lanjut dari *theory of reasoned action (TRA)*. Ajzen (1988 dalam Aryani 2010) menambahkan konstruk yang belum ada dalam *theory of reasoned action (TRA)*, yaitu kontrol perilaku persepsian (*perceived behavioral control*). Konstruk ini ditambahkan dalam upaya memahami keterbatasan yang dimiliki individu dalam rangka melakukan perilaku tertentu.

Sikap terhadap suatu perilaku dipengaruhi oleh keyakinan bahwa perilaku tersebut akan membawa kepada hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Keyakinan mengenai perilaku apa yang bersifat normatif (yang diharapkan oleh orang lain) dan motivasi untuk bertindak sesuai dengan harapan normatif tersebut membentuk norma subjektif dalam diri individu. Kontrol perilaku ditentukan oleh pengalaman masa lalu dan perkiraan individu mengenai seberapa sulit atau mudahnya untuk melakukan perilaku yang bersangkutan (Anwar, 1995).

Menurut TPB sikap terhadap lingkungan dipengaruhi oleh pandangan seseorang mengenai hasil dari tindakanya, dimana pandangan tersebut dipengaruhi oleh nilai personalnya. Dalam mekanisme anggaran partisipatif sering terjadinya *Budgetary Slack*, hal ini terjadi merupakan akibat sikap perilaku bawahan yang dipengaruhi oleh keyakinan bawahan atau nilai personal yang dimiliki. Bawahan berkeyakinan bahwa tindakan perilaku yang dilakukan akan membawa kepada hasil yang diinginkan. Seseorang yang memiliki keyakinan bahwa perilaku yang dilakukan bisa mencapai pencapaian prestasi dan penguatan sosial, mereka cenderung akan melakukan *Budgetary Slack*. Karena kinerja bawahan sering dilihat berdasarkan

keberhasilan bawahan dalam mencapai target yang telah dibuatnya dalam anggaran.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Nilai *Achievement* terhadap *Budgetary Slack*

Mekanisme anggaran pada perusahaan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahan, apakah bawahan akan merespon anggaran secara positif atau negatif. Atasan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka memiliki dorongan untuk mencapainya, hal ini yang disebut dengan keselarasan tujuan (Anthony & Govindarajan, 2007). Menurut Nugrahani & Sugiri, (2004), menyatakan faktor personal berupa etika, integritas individu, dan kejujuran berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*.

Hobson, *et al.*, (2011) menyatakan bahwa nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral yang menyebabkan individu untuk merespon secara berbeda terhadap berbagai situasi. Nilai personal yang mementingkan kepentingan diri sendiri dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan terjadinya *slack*, karena suatu individu condong akan berfikir mengenai kepentingan dirinya saja tanpa peduli akan dampak yang terjadi akibat perilaku tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti mencoba melihat dari tipe nilai personal yang dikembangkan oleh Schwartz (2006). Tipe nilai yang dikembangkan oleh Schwartz yang berhubungan dengan menginginkan keberhasilan pribadi menekankan pada superioritas sosial dan harga diri yaitu Nilai *Achievement*. *Subordinates* yang berperilaku mementingkan kepentingan pribadi cenderung melakukan *Budgetary Slack* agar kinerjanya terlihat baik.

Berdasarkan Teori dan penjelasan diatas, maka hipotesis yang pertama yang diajukan adalah

H₁ : Nilai *Achievement* berpengaruh secara positif terhadap *Budgetary Slack*

2.2.2 Pengaruh Nilai *Power* terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Hobson, *et al.* (2011) bahwa nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral memberikan pengaruh terhadap *Budgetary Slack*. Dalam teori perilaku terencana menyatakan bahwa sikap terhadap suatu perilaku dipengaruhi oleh keyakinan bahwa perilaku tersebut akan membawa kepada hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Individu yang mempunyai sikap *egoistic* akan mendorong untuk melakukan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Hasil penelitian Veronica dan Krisnadewi (2008), menunjukkan bahwa partisipasi yang dilakukan oleh *Subordinates* dalam penganggaran akan memberikan sebuah kesempatan yang lebih besar baginya untuk melakukan *slack*. Ketika tujuan bawahan dan atasan tidak selaras. *Subordinates* yang berperilaku mementingkan kepentingan pribadi yang memiliki kewenangan kekuasaan cenderung melakukan *Budgetary Slack* agar kinerjanya terlihat baik.

Tipe Nilai *Power* yang dikembangkan oleh Schwartz (2006) menekankan pada kekuasaan untuk mencapai status sosial, dominasi terhadap orang lain atau sumberdaya tertentu. Nilai khusus (*specific values*) tipe nilai ini adalah: *social power, authority, wealth, preserving my public image* dan *social recognition*.

H₂ : Nilai *Power* berpengaruh secara positif terhadap *Budgetary Slack*

2.2.3 Pengaruh Nilai *Tradition* terhadap *Budgetary Slack*

Menurut Hobson, *et al.* (2011) bahwa bawahan yang memiliki nilai *tradition* cenderung menganggap bahwa melakukan *Budgetary Slack* merupakan suatu tindakan yang tidak etis. Sehingga bawahan yang mempunyai nilai *tradition* cenderung menghindari *Budgetary Slack*. Nilai *tradition* merupakan tipe nilai yang sebagian besar diambil dari agama, keyakinan, dan norma bertingkah laku yang mempunyai tujuan motivasional penghargaan, komitmen, dan penerimaan terhadap kebiasaan, tradisi, adat istiadat, atau agama.

Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai, norma, dan keyakinan yang ada di dalam suatu organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan yang akan mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Sebaliknya jika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang lemah maka *budgetary slack* tidak akan terelakan lagi. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiwandani (2012), menyimpulkan bahwa budaya organisasi manajemen berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

H₃ : Nilai *Tradition* berpengaruh secara negatif terhadap *Budgetary Slack*

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Mahasiswa Jurusan Akuntansi di Universitas Bengkulu. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*, dimana sampel akan dipilih berdasarkan pertimbangan atau karakteristik tertentu, sehingga semua populasi yang memenuhi

karakteristik yang ditentukan akan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 30 mahasiswa Jurusan Akuntansi di Universitas Bengkulu yang telah/ sedang mengambil mata kuliah Penganggaran dan bersedia untuk berpartisipasi dalam riset ini.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Budgetary Slack

Pengukuran *budgetary slack* diperoleh dengan menghitung selisih ‘produksi’ sesungguhnya dengan target produksi kemudian dibagi dengan *expected performance* (Steven, 2002). Rumus perhitungan *Budgetary Slack* dan *expected performance* sebagai berikut:

$$\text{Budgetary Slack} = \frac{\text{Hasil tugas 3} - \text{Target Tugas}}{\text{expected performance}}$$

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

Dalam penelitian *Budgetary Slack* diukur dengan menggunakan rumus diatas dimana hasil tugas produksi 3 yang dapat dilakukan dengan benar oleh partisipan dikurangi dengan target tugas yang ditentukan oleh partisipan. Hasil tersebut dibagi dengan *expected performance*. Dimana *expected performance* merupakan hasil dari rata-rata tugas 1 dan 2 yang dilakukan dengan benar oleh partisipan. Tugas produksi yang diberikan berupa instrumen yang digunakan oleh Drake *et al.* (2007) dalam (Puspita, 2014).

Nilai Personal

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Nilai *Achievement*, Nilai *Power*, dan Nilai *Tradition*. Pertanyaan tentang Nilai *Achievement*, Nilai *Power*, dan Nilai *Tradition* terdiri dari 5 item pertanyaan dengan pengukuran skala Likert 1 sampai 9. Untuk jawaban skala 1 dimulai dari nilai -1 yang berarti bertentangan dengan nilai partisipan dan Skala 9 dinilai pada angka 7 yang berarti sangat penting nilai tersebut bagi partisipan. Semakin tinggi angkanya, maka akan semakin penting nilai *achievement*, *power*, dan *tradition* dalam memandu kehidupan responden. Instrumen ini dikembangkan oleh (Aryani, 2010).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan responden dalam suatu ruangan, responden diwajibkan mengikuti instruksi dari peneliti

apa yang dilakukan dalam tugas penelitian. Setelah itu responden mengerjakan tugas yang diinstruksi oleh peneliti dan mengisi kuesioner Nilai Personal. Penelitian ini melibatkan partisipan dari mahasiswa Universitas Bengkulu Jurusan Akuntansi. Responden diprosikan sebagai bawahan (*subordinates*) dan peneliti sebagai atasan (*superior*).

Dalam penelitian ini partisipan akan ditugaskan untuk melakukan tugas “Penerjemahan Huruf ke Dalam Angka”, tugas ini dianalogika sama dengan tugas krikal seseorang yang terdiri dari identifikasi, klasifikasi, hingga pada ikhtisar data keuangan. Keberhasilan dari penerjemahan angka kedalam huruf untuk satu soal disahkan dalam satu unit produksi. Partisipan diberi latihan percobaan tugas dalam waktu 2 menit. Setelah melakukan latihan percobaan tugas, partisipan diminta menentukan target seolah-olah partisipan berperan menyusun dan melaksanakan anggaran. Tugas akan dilakukan sebanyak tiga kali.

Skenario Tugas

Prosedur yang harus dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui perilaku bawahan, dibagi menjadi tujuh tahap yaitu:

1. Pengarahan tugas pada partisipan, peneliti memberikan pengarahan kepada partisipan bagaimana mengerjakan “penerjemahan huruf ke dalam angka” kurang lebih selama lima menit.
2. Latihan percobaan tugas, setiap partisipan melakukan percobaan terlebih dahulu mengerjakan “penerjemahan huruf ke dalam angka” selama dua menit. Ini dilakukan untuk menentukan target tugas dari masing-masing partisipan sesuai dengan kemampuan mereka.
3. Latihan tugas 1, partisipan diminta mengerjakan “penerjemahan huruf ke dalam angka” sesuai target tugas dari masing-masing partisipan yang dicapai pada latihan percobaan sebelumnya. Waktu yang diberikan oleh peneliti yaitu selama lima menit.
4. Latihan tugas 2, partisipan diminta mengerjakan “penerjemahan huruf ke dalam angka” sesuai target tugas dari masing-masing partisipan. Waktu yang diberikan oleh peneliti yaitu selama lima menit.
5. Latihan tugas 3, partisipan diminta mengerjakan “penerjemahan huruf ke dalam angka” sesuai target tugas dari masing-masing partisipan. Waktu yang diberikan oleh peneliti yaitu selama lima menit.
6. Pengisian daftar kuesioner 1 tentang Nilai *Achievement*, kuisisioner 2 yang berisi pertanyaan mengenai Nilai *Power*, Selanjutnya mengisi kuisisioner 3 mengenai Nilai *Tradition*.

7. Setelah mengisi kuesioner partisipan diminta untuk mengisi data partisipan.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata, minimum, maksimum dan standar deviasi dari variabel-variabel yang diteliti. Selain itu, dilakukan uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (normalitas data, multikolinearitas dan heterokedastisitas). Pengujian Hipotesis pengaruh nilai personal (*achievement, power, dan tradition*) terhadap *Budgetary Slack* digunakan analisis regresi linier berganda, dengan persamaan :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y = *Budgetary Slack*
 X1 = *Achievement*
 X2 = *Power*
 X3 = *Tradition*
 α = *Konstanta*
 $\beta_1 \dots \beta_3$ = *Koefisien Beta*
 ε = *Error*

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Statistik Deskriptif

Hasil tugas produksi yang dilakukan responden dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produksi1	30	5.00	16.00	11.4667	2.52891
Produksi2	30	5.00	14.00	9.4000	2.06113
Produksi3	30	8.00	17.00	12.5667	2.19220
Ex.Performnce	30	5.50	15.00	10.4333	2.01603
Target	30	5.00	11.00	7.9667	1.35146
B.slack	30	.10	.73	.4497	.19899
Achievement	30	17.00	34.00	26.7000	4.06117
Power	30	20.00	33.00	26.7333	3.79594
Tradition	30	13.00	34.00	23.7000	5.07971
Valid N (listwise)	30				

Rata-rata kemampuan produksi 1, 2, dan 3 yaitu sebesar 11,4667; 9,4; dan 12,567 unit dengan rata-rata target yaitu sebesar 7,9667 unit dan nilai rata-rata *Expected Performance* sebesar 10,433. Hasil rata-rata tugas 3 lebih besar dari rata-rata target dan *expected performance*, hal ini berarti banyaknya partisipan yang melakukan *slack budget*. *Budgetary Slack* terbesar adalah 0,73. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan menetapkan target yang kecil, tetapi partisipan bisa mencapai produksi lebih besar dari target yang ditetapkan. Sebaliknya *Budgetary Slack* terkecil sebesar 0,10, hal ini berarti partisipan setelah menentukan target, bisa mencapai hampir sesuai target produksi yang telah ditetapkan sehingga *Budgetary Slack* yang dilakukannya kecil.

Variabel *Achievement* diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 5 item nilai. Variabel *achievement* mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara -5 sampai dengan 35 dengan rata-rata 15. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 17 sampai dengan 34, rata-rata jawaban sebesar 26,70 dengan standar deviasi 4,06117. Nilai rata-rata

sesungguhnya (26,70) lebih besar dari pada rata-rata teoritis (15) dengan standar deviasi yang 4,06117 menunjukkan bahwa responden mempunyai nilai *achievement* yang tinggi. Hal ini berarti partisipan memiliki keyakinan atau keinginan dalam mencapai prestasi dan keberhasilan individu yang sangat penting sebagai prinsip pemandu dalam kehidupannya.

Variabel *power* diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 5 item nilai. Variabel *power* mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara -5 sampai dengan 35 dengan rata-rata 15. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 20 sampai dengan 33, rata-rata jawaban sebesar 26,73 dengan standar deviasi 3,7959. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari rata-rata teoritis menunjukkan bahwa responden mempunyai nilai *power* yang tinggi sebagai prinsip untuk memandu kehidupan mereka. Hal ini dimungkinkan karena partisipan memiliki keyakinan mengutamakan pencapaian sukses individual dan dominasi terhadap orang lain. Sehingga partisipan terpacu untuk mencapai melebihi target yang

ditetapkan, agar target tercapai partisipan memilih untuk menentukan target yang cenderung rendah.

Variabel *tradition* diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 5 item nilai. Variabel *tradition* mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara -5 sampai dengan 35 dengan rata-rata 15. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 13 sampai dengan 34, rata-rata jawaban sebesar 23,70 dengan standar deviasi 5,0797. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari pada rata-rata teoritis menunjukkan bahwa responden mempunyai nilai *tradition* yang tinggi. Nilai yang mengutamakan batasan-batasan terhadap tingkah laku, ketaatan terhadap aturan tradisional, dan aturan-aturan yang berlaku sangat penting sebagai prinsip pemandu dalam kehidupannya.

4.2 Uji Kualitas Data

Tabel 2 menunjukkan variabel *Achievement* mempunyai kisaran korelasi antara 0,511 sampai dengan 0,709 dan signifikan pada tingkat 0,01. Hal ini menunjukkan masing-masing indikator pernyataan adalah valid. Variabel *Power* berada pada kisaran korelasi 0,496 sampai 0,905 dan signifikan pada tingkat 0,01 mengindikasikan bahwa masing-masing indikator pernyataan sudah valid. Variabel *tradition* mempunyai kisaran korelasi antara 0,487 sampai 0,792 dan signifikan pada tingkat 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tentang *tradition* yang mengukur variabel *tradition* dapat dikatakan valid.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

	Pearson Correlation	N of Items	Keterangan
Nilai Achievement	.511** - .709**	30	Valid
Nilai Power	.496** - .905**	30	Valid
Nilai Tradition	.487** - .792**	30	Valid

Jadi secara keseluruhan uji validitas dalam penelitian ini telah menunjukkan hasil yang memuaskan. Semua item pertanyaan pada setiap variabel independen semuanya menunjukkan hasil yang valid. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan benar-benar mengungkapkan hal yang diukur dalam kuesioner.

4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha* menggunakan SPSS 22. Suatu konstruk

dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > r table (Widiyanto, 2012). Nilai r table pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 30, maka didapat r table sebesar 0,361. Hasil pengujian reliabilitas terlihat bahwa variabel-variabel tersebut memiliki nilai Cronbach alpha lebih besar dari r table 0,361 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Nilai Achievement	.632	5
Nilai Power	.548	5
Nilai Tradition	.676	5

4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas yang dimaksud adalah nilai residual dari regresi itu harus berdistribusi normal. Hasil Uji normalitas dapat diketahui bahwa nilai

Kolmogorov-Smirov adalah 0,109 dan signifikan pada 0,200. Hasil ini menunjukkan bahwa *p-value* nya lebih besar dari *confidence interval* (0,05) dan ini menunjukkan dataterdistribusi normal. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.06783957
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.079
	Negative	-.109
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinieritas pada tabel 5 terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10. Selanjutnya hasil perhitungan VIF juga menunjukkan hal yang sama

yaitu tidak ada satupun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi berganda.

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
(Constant)	1.367E-16	.198		.000	1.000		
Achievement	.000	.006	.000	.000	1.000	.314	3.189
Power	.000	.005	.000	.000	1.000	.429	2.329
Tradition	.000	.004	.000	.000	1.000	.519	1.927

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Uji Heterokedastisitas

Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas yang digunakan adalah uji *Glejser*. Hasil uji *Glejser* model regresi terlihat bahwa tidak ada persamaan yang terkena heterokedastisitas seperti pada tabel 6.

Dari hasil uji glejser ini terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen tersebut. Hal ini dilihat dari nilai p-value > 0,05.

Tabel 6
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	.111	.114		.969	.341
Achievement	-.003	.003	-.284	-.829	.415
Power	.002	.003	.208	.712	.483
Tradition	-.002	.002	-.219	-.822	.418

a. Dependent Variable: RES2

4.5 Pengujian Hipotesis

Hasil uji regresi hipotesis pertama, kedua dan ketiga ini dengan persamaan $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon$ menunjukkan besarnya *R Square* adalah sebesar 0,884; nilai *F* hitung adalah 65,90 dan nilai *Adj R Square* sebesar 0,870; dengan nilai signifikansi persamaan sebesar 0,000 (<0,10) yang

menunjukkan bahwa model persamaan ini fit. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai *koefisien konstanta* sebesar -0,070 dengan nilai signifikansi 0,726 yang berarti bahwa nilai *achievement*, *power*, dan *tradition* secara simultan berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hasil ini dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini:

Tabel 7
Hasil Uji Regresi

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.070	.198		-.354	.726
Nilai Achievement	.015	.006	.305	2.552	.017
Nilai Power	.019	.005	.358	3.506	.002
Nilai Tradition	-.016	.004	-.410	-4.414	.000

Adjusted R Square 0= 0.870; F =65.900; Sig=.000^b

Untuk hipotesis pertama, terlihat signifikansinya secara parsial untuk *achievement* yaitu 0,017 yang berarti *achievement* berpengaruh terhadap *Budgetary Slack*, dengan koefisien sebesar 0,015 yang berarti bernilai positif. Jadi dapat disimpulkan *achievement* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, sehingga hipotesis 1 diterima.

Untuk hipotesis kedua, terlihat signifikansi secara parsial untuk *power* yaitu 0,002 karena *p-value* lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien sebesar 0,019 berarti *power* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Jadi dapat disimpulkan *power* berpengaruh terhadap *budgetary slack* secara positif sehingga hipotesis 2 diterima.

Untuk hipotesis ketiga, terlihat koefisien sebesar -0,016 dengan signifikansi secara parsial untuk *tradition* yaitu 0,000 karena *p-value* lebih kecil dari 0,05 berarti bahwa *tradition* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Jadi dapat disimpulkan yaitu semakin tinggi nilai *tradition* seseorang, semakin kecil *budgetary slack* yang dilakukan.

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa Nilai *achievement* berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar atau semakin tinggi nilai *achievement* dari diri seorang bawahan dalam melakukan proses produksi, maka akan semakin tinggi pula *Budgetary Slack* yang terjadi.

Berdasarkan teori Nilai *Achievement* adalah keyakinan atau perilaku untuk meraih status sosial, pengakuan dan ganjaran dengan menyelesaikan tugas

yang sulit, menghadapi persaingan, dan melakukan upaya secara mandiri. Biasanya berkaitan dengan keberhasilan akademis atau pekerjaan. Tujuan dari tipe nilai ini adalah keberhasilan pribadi dengan menunjukkan kompetensi sesuai standar sosial. Bila seseorang merasa perlu untuk mengembangkan dirinya, serta jika interaksi sosial dan institusi menuntutnya untuk memperlihatkan kerja yang kompeten menjadi kebutuhan (Schwartz, 2006).

Menurut TPB (*Theory of Planned Behavior*) sikap terhadap lingkungan dipengaruhi oleh pandangan seseorang mengenai hasil dari tindakannya, dimana pandangan tersebut dipengaruhi oleh nilai personalnya. *Budgetary Slack* timbul karena keinginan dari bawahan dan pimpinan yang tidak sama, terutama jika kinerja bawahan dinilai berdasar pencapaian anggaran. Apabila bawahan merasa kinerjanya dinilai tergantung pada pencapaian sasaran anggaran, maka mereka akan membuat *budgetary slack* melalui proses partisipasi, Schiff dan Lewin (1970) dalam Falikhatun (2007).

Lebih lanjut Hobson et al. (2011) menyatakan bahwa nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral yang menyebabkan individu untuk merespon secara berbeda terhadap berbagai situasi. Nilai personal yang mementingkan kepentingan diri sendiri dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan terjadinya *budgetary slack*, karena suatu individu condong akan berfikir mengenai kepentingan dirinya saja tanpa peduli akan dampak yang terjadi akibat perilaku tersebut.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, bawahan akan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Salah satu usaha yang dilakukan yaitu dengan menciptakan *budgetary slack*. Sehingga hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keinginan seseorang untuk meraih prestasi, mengejar keberhasilan, agar kinerja terlihat baik oleh atasan semakin besar pula keinginan mereka untuk melakukan *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang kedua dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa nilai *power* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa besar kecilnya *budgetary slack* yang dilakukan oleh seorang bawahan, dapat dilihat dari tinggi rendahnya nilai *power* seseorang.

Menurut TPB (*Theory of Planned Behavior*) Sikap terhadap suatu perilaku dipengaruhi oleh keyakinan bahwa perilaku tersebut akan membawa kepada hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Dalam teori nilai keyakinan individu dipengaruhi oleh nilai personalnya. Berdasarkan teori nilai Schwartz (2006) menyatakan nilai *power* adalah nilai yang dimiliki individu untuk memenuhi kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk memiliki kewenangan.

Veronica & Komang Ayu (2008) menunjukkan bahwa partisipasi yang dilakukan oleh *Subordinates* dalam penganggaran akan memberikan sebuah kesempatan yang lebih besar baginya untuk melakukan *budgetary slack*. Lebih lanjut hasil penelitian ini mendukung penelitian Hobson, *et al.* (2011) menyatakan bahwa nilai-nilai personal memberikan efek terhadap pertimbangan penalaran moral yang menyebabkan individu untuk merespon secara berbeda terhadap berbagai situasi.

Ketika tujuan bawahan dan atasan tidak selaras. *Subordinates* yang berperilaku mementingkan kepentingan pribadi yang memiliki kewenangan kekuasaan cenderung melakukan *Budgetary Slack* agar kinerjanya terlihat baik. Sehingga hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kewenangan atau kekuasaan yang dimiliki oleh bawahan dalam mengejar keberhasilan, agar kinerja terlihat baik oleh atasan semakin besar pula kesempatan mereka untuk melakukan *budgetary slack*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan analisis regresi berganda hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *tradition* berpengaruh negatif terhadap *Budgetary Slack*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai

tradition seseorang, maka semakin kecil *Budgetary Slack* yang terjadi.

Menurut TPB (*Theory of Planned Behavior*) Sikap terhadap suatu perilaku dipengaruhi oleh keyakinan bahwa perilaku tersebut akan membawa kepada hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Dalam teori nilai keyakinan individu dipengaruhi oleh nilai personalnya. Berdasarkan teori nilai Schwartz (2006) menyatakan nilai *tradition* adalah tipe nilai yang sebagian besar diambil dari agama, keyakinan, dan norma bertingkah laku yang mempunyai tujuan motivasional penghargaan, komitmen, dan penerimaan terhadap kebiasaan, tradisi, adat istiadat, atau agama (Schwartz, 2006).

Hasil pengujian hipotesis ketiga ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hobson, *et al.* (2011) bahwa bawahan yang memiliki nilai *tradition* cenderung menganggap bahwa melakukan *Budgetary Slack* merupakan suatu tindakan yang tidak etis. Hal ini berarti bahwa *subordinate* yang memegang nilai-nilai *tradition* cenderung menghindari *Budgetary Slack*.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiwardani (2012), menyimpulkan bahwa budaya organisasi manajemen berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi ketaatan seseorang terhadap aturan dan adat istiadat, maka semakin kecil pula keinginan mereka untuk melakukan *Budgetary Slack*.

5. Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Budgetary slack dipengaruhi baik oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Di antara faktor internal adalah nilai-nilai yang dianut seorang individu dan diinternalisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Nilai *Achievement* yang dianut seseorang untuk meraih status sosial, pengakuan dan ganjaran dengan menyelesaikan tugas yang sulit, menghadapi persaingan, dan melakukan upaya secara mandiri, menunjukkan pengaruh secara positif terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini berarti semakin tinggi nilai *achievement*, maka justru membuat semakin tinggi *Budgetary Slack* yang dilakukan seorang individu.

Budgetary Slack juga terbukti dipengaruhi oleh nilai *power* yang menunjukkan tingkat kebutuhan seorang individu untuk menguasai. Pada penelitian ini terbukti bahwa semakin tinggi nilai *power* yang dimiliki, maka semakin besar pula *budgetary slack* yang diciptakan.

Namun *budgetary slack* ternyata dapat ditekan ketika individu yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran masih mempertahankan nilai-nilai tradisinya (*Tradition value*). Hasil penelitian kali ini menunjukkan nilai *tradition* berpengaruh secara

negatif terhadap *Budgetary Slack*, hal ini berarti semakin tinggi nilai *tradition*, maka semakin kecil *Budgetary Slack* yang dilakukan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan seorang manajer perusahaan dibidang sumber daya manusia atau bidang personalia untuk menanamkan nilai-nilai yang penting dalam organisasi, sehingga baik kepentingan individu maupun kepentingan organisasi dapat berjalan selaras (*goal congruence*). Dengan memahami nilai personal individu yang terlibat dalam kegiatan penganggaran dapat mengurangi terjadinya *Budgetary Slack* di dalam perusahaan.

Namun penelitian ini masih mengandung keterbatasan. Dari 10 nilai personal yang dijelaskan oleh Schwartz (2006), hanya 3 yang dianggap relevan dengan penyusunan anggaran. Dari pengukuran reliabilitas ketiga nilai personal tersebut diperoleh hasil yang cenderung masih rendah yang menunjukkan kurangnya daya korelasi antar item-item pertanyaan kuesioner.

Untuk itu disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk memperbaiki atau mereview ulang kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini penting untuk meningkatkan reliabilitas instrumen penelitian itu sendiri, terutama untuk variabel nilai personal.

Daftar Pustaka

- Ajibolade, S. O. & Akinniyi, O. K., 2013. The Influence of Organisational Culture and Budgetary Participation on Propensity to Create Budgetary Slack in Public Sector Organisations. *British Journal of Art and Social Sciences*, pp. 69-83.
- Anggraeni, R. S., 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Information Asymetry, dan Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack*, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta: (Skripsi-tidak dipublikasikan).
- Anthony, R. & Govindarajan, 2007. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anwar, S., 1995. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. 2 ed. s.l.: Pustaka Pelajar.
- Apriyandi, 2011. *Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack*, Universitas Hasanuddin, Makassar: Skripsi-tidak dipublikasikan.
- Aryani, A., 2010. *Pengaruh Nilai Personal terhadap Sikap Akuntabilitas Sosial dan Lingkungan*, Semarang: Thesis tidak dipublikasikan. Universitas Diponegoro.
- Drake, A. R., Wong, J. & B.Salter, S., 2007. Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING Volume 19*, 71–89 ., Volume 19, pp. 71-89.
- Dunk, A. S., 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Assymetry on The Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, pp. 400-410.
- Falikhatun, 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack..* Denpasar, Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Hansen, R. D. & Mowen, M., 2009. *Management Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hardiwinoto, 2010. Analisis Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack: persepsi kewajaran Prosedural dan Distributive, Kepercayaan Manajerial, dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Faktor Intervening. *Maksimum, Vol.1. No.1, September*, pp. 1-14.
- Hobson, J. L., Mellon, M. J. & Stevens, D. E., 2011. Determinants of Moral Judgments regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Value. *Behavioral Research in Accounting, Vol.23, No.1*, pp. 87-107.
- Latuheru, B. P., 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, pp. 117-130.
- Merchant, K., 1985. Budgeting and The Propensity to Create Slack. *Accounting Organization and Society, Vol.10*, pp. 201-210.
- Nugrahani, T. S. & Sugiri, S., 2004. *Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem pada Budgeting Slack..* Denpasar Bali, Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Puspita, Lisa M. N., 2014. *Motivasi, Insentif dan Kinerja*. Simposium Nasional Akuntansi XVIII Lombok, Ikatan Akuntan Indonesia.
- Putranto, Y. A., 2012. Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri dan Group Cohesiveness terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Budgetary Slack. *Jurnal Economia, Volume 8 No.2.*, pp. 116-125.
- Schwartz, S. H., 2006. *Basic human values: Theory, measurement, and applications..* s.l.:The Hebrew University of Jerusalem.
- Sugwardani, R., 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Simetris, Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap Budgetary Slack. *Jurnal bisnis dan Akuntansi.*, Volume Fakultas Ekonomi Perbanas Surabaya..

- Supanto, 2009. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi dan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi*, Semarang: Universitas Diponegoro, Tesis-tidak dipublikasikan.
- Veronica, A. & Komang Ayu, K., 2008. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada BPR di Kabupaten Badung.. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Volume 4.
- Widyarningsih, A., 2011. Moderasi Gaya Kepemimpinan atas Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack. *Fokus Ekonomi*, Vol.6 No.1, Juni, pp. 1-18.
-