



MOTIVASI EKSTRINSIK PADA PENCIPTAAN *BUDGETARY SLACK*

Fara Fitriyani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
fara_0606@untirta.ac.id

Abstract

This research aims to evaluate whether obedience pressure affect budgetary slack creation. The study population was the whole hospital managers in the city of Cilegon. The sampling method using purposive sampling with the number of samples that meet the criteria as much as 79 respondents. The questionnaire was tested with test reliability and validity, then performed the classic assumption test including normality and heteroskedastisitas. Then the hypothesis test conducted by regression analysis. The results showed that all variables are reliable and valid and meet the classic assumption test. Results of the analysis showed that obedience pressure significant and positive effect on budgetary slack.

Keywords: *Pressure obedience, budgetary slack*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah tekanan ketaatan berpengaruh terhadap penciptaan slack anggaran. Populasi penelitian adalah seluruh pengelola rumah sakit di kota Cilegon. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan jumlah sampel yang memenuhi kriteria sebanyak 79 responden. Kuesioner diuji dengan uji reliabilitas dan validitas, kemudian dilakukan uji asumsi klasik termasuk normalitas dan heteroskedastisitas. Maka uji hipotesis dilakukan dengan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel dapat diandalkan dan valid dan memenuhi uji asumsi klasik. Hasil analisis menunjukkan bahwa tekanan kepatuhan berpengaruh signifikan dan positif terhadap senjangan anggaran.

Kata kunci: *Ketaatan tekanan, senjangan anggaran*

PENDAHULUAN

Peran perilaku manusia dalam organisasi diharapkan dapat memberikan keuntungan pada organisasi. Agar tujuan penganggaran tercapai yaitu melibatkan bawahan untuk merencanakan masa depan sehingga dapat memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi dari semua bagian organisasi.

Masalah yang sering muncul dari adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran adalah *dysfunctional behavior*. Jaworski dan Young (1992, 18) mendefinisikan *dysfunctional behavior* sebagai suatu tindakan yang dilakukan bawahan untuk memanipulasi elemen-elemen sistem pengendalian yang digunakan oleh kepentingan bawahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan bawahan tersebut. Menurut Soobaroyen (2006) *dysfunctional behavior* yang dilakukan oleh bawahan dalam memanipulasi elemen-elemen sistem pengendalian manajemen ada dua bentuk yaitu manipulasi informasi (*dysfunctional behavior-information manipulation*) dan manipulasi ukuran kinerja didalam pemilihan tindakan (*dysfunctional behavior-gaming*).

Budgetary slack merupakan salah satu bentuk *dysfunctional behavior*. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007). Selain itu, *Slack* sering dikaitkan dengan anggaran dan umumnya dianggap sebagai bagian dari penyimpangan anggaran antara aktual dan standar yang sengaja diciptakan oleh bawahan untuk membuat target anggaran lebih mudah untuk dicapai (Dunk, 1993).

Penelitian tentang *budgetary slack* mengindikasikan bahwa bawahan yang menginginkan dalam membuat *slack*. Penelitian Young (1985) dan Merchant (1985) telah menguji secara empiris bahwa *budgetary slack* terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias kepada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk menghindari resiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan *budgetary slack*. Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk (1993). Hasil penelitian menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* mempunyai hubungan yang negatif dengan *budgetary slack* tetapi korelasinya signifikan. Hal ini ketika partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi maka *budgetary slack* menjadi rendah dan sebaliknya.

Berbeda dengan penelitian di atas, beberapa penelitian yang lain mengindikasikan bahwa *slack* dapat diciptakan karena keinginan dari atasan langsung sebagai manajer tingkat menengah dengan menekan bawahan sebagai manajer tingkat bawah supaya melakukan perintah sesuai permintaan atasan. Fenomena yang terjadi dalam realitas kehidupan dan dunia kerja menunjukkan bahwa bawahan akan cenderung mematuhi dan melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan atasan langsung. Penelitian tentang tekanan ketaatan (*obedience pressure*) telah dilakukan oleh DeZoort dan Lord (1994), hasil penelitian mengindikasikan adanya pengaruh dari tekanan atasan pada *judgment* yang diambil auditor pemula. Penelitian Davis et al. (2006) mengevaluasi kerentanan terhadap tekanan ketaatan bagi akuntan manajemen untuk menciptakan *budgetary slack* dengan melanggar kebijakan perusahaan.

Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari perilaku individu lain (Brehm dan Kassin, 1990; Lord dan DeZoort, 2001). Motivasi penelitian ini antara lain untuk meningkatkan pemahaman kita tentang profesional dan etika konflik yang muncul ketika individu didorong dengan tekanan ketaatan untuk berperilaku dalam cara disfungsi.

Penelitian ini dirancang dari preferensi alternatif, yaitu etika (Luft, 1997), karena perkembangan penelitian tentang *dysfunctional behavior* secara tradisional lebih banyak berorientasi pada faktor organisasional/perilaku berdasarkan moral hazard (Douglas dan Wier, 2000). Dalam teori keagenan, moral hazard adalah dasar bagi perilaku keputusan ekonomi seorang manajer, sementara teori perkembangan moral menunjukkan bahwa perilaku keputusan individu dipengaruhi oleh tingkat prinsip-prinsip etis (Douglas dan Wier, 2000). Pertimbangan *dysfunctional behavior* dari perspektif etis mengasumsikan bahwa seseorang harus mampu mengenali penciptaan *dysfunctional behavior* sebagai masalah moral.

Douglas dan Wier (2000) mengemukakan bahwa *ethical position* adalah relatif tergantung tentang persepsi bawahan, bawahan yang *relativist* cenderung menaikkan *budgetary slack* sedangkan bawahan yang *idealist* cenderung mengurangi *slack*. Blanchette et al. (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* adalah etis sehingga

berpengaruh positif. Dan penciptaan *slack* dianggap sebagai norma yang wajar dalam bisnis (Dunk dan Nouri, 1998). Penelitian Steven (2002) secara eksperimen menguji bagaimana pengaruh reputasi, etika terhadap *budgetary slack* dalam *framework* teori keagenan. Hasilnya bahwa reputasi dan etika berhubungan secara negatif.

TINJAUAN LITERATUR & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tekanan Ketaatan dan *Budgetary Slack*

Proses penetapan anggaran merupakan subyek konflik karena terlalu subyektif dan rentan terhadap berbagai jenis pengaruh (Lukka, 1988). Konflik utama manajemen untuk akuntan dalam skenario anggaran adalah antara keinginan manajemen untuk melayani sebagai fitur kontrol dan manajemen lokal mempertimbangan pengaruh sosial dan insentif lain yang mempengaruhi penciptaan *budgetary slack*. Salah satu konflik peran utama pada akuntan manajemen dalam sebuah penganggaran adalah keinginan manajemen *corporate* untuk mengendalikan anggaran dan manajemen lokal (pusat pertanggungjawaban) untuk mengamankan anggaran yang lebih mudah dicapai.

Menurut Davis et al. (2006) masalah *slack* anggaran telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam literatur akuntansi manajemen tapi masih sedikit pengetahuan tentang bagaimana para manajer memahami *slack* anggaran, bagaimana mereka merespons pada tekanan atasan untuk membuat *slack* dengan melanggar kebijakan perusahaan, dan apakah tekanan tersebut menciptakan ambivalensi etis. Davis et al. (2006) melakukan eksperimen pada 77 Akuntan Manajemen dengan hasil bahwa meskipun dengan persepsi etis hampir setengah dari partisipan melanggar kebijakan dan menciptakan *slack* ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan dari atasan langsung. Berdasarkan hasil penelitian di atas, penelitian ini menguji apakah tekanan ketaatan yang tidak sesuai atas perintah dari *superior* (atasan langsung) memotivasi manajer mengubah rekomendasi anggaran awal mereka dengan memasukkan *slack*. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₁: Manajer dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung untuk melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menciptakan *budgetary slack*, akan menghasilkan rekomendasi anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi awal mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Sampel dan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta di wilayah kota Cilegon. Di wilayah kota Cilegon terdapat 4 rumah sakit.

2. Uji Kualitas Data

Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* > 0,60 (Nunnally, 1967) (dalam Ghazali, 2006). Berikut adalah hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

N	Variabel	<i>Cronbach</i>	Keteranga
---	----------	-----------------	-----------

		<i>Alpha</i>	<i>n</i>
1	Tekanan Ketaatan n	0,757	Reliabel
2	<i>Budgetary Slack</i>	0,861	Reliabel

Sumber: data primer diolah

Dari hasil tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pertanyaan- pertanyaan yang mengukur variabel tekanan ketaatan dan *budgetary slack* adalah reliabel.

Uji Validitas

Ghozali (2006) menyatakan bahwa untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* ($df = n - 1$), dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini jumlah sampel ($n = 79$) dan besarnya df dapat dihitung $79 - 1 = 78$, dengan $df = 78$ dan $alpha = 0,05$, didapat r tabel = 0,221. Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak dapat dilihat pada tampilan output *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item – Total Correlation* baik pada konstruk tekanan ketaatan dan *budgetary slack*. Kemudian nilai *Correlated Item – Total Correlation* dibandingkan dengan hasil perhitungan r tabel = 0,221, jika r hitung > r tabel dan bernilai positif maka butir atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Berikut adalah hasil uji validitas data seperti yang ditunjukkan pada tabel 3

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Indikator Konstruk	<i>Correlated Item – Total Correlation</i>
Tekanan Ketaatan	0,776
1	0,872
Tekanan Ketaatan	0,808
2	
Tekanan Ketaatan	
3	
<i>Budgetary Slack</i> 1	0,855
<i>Budgetary Slack</i> 2	0,896
<i>Budgetary Slack</i> 3	0,902

Sumber: data primer diolah

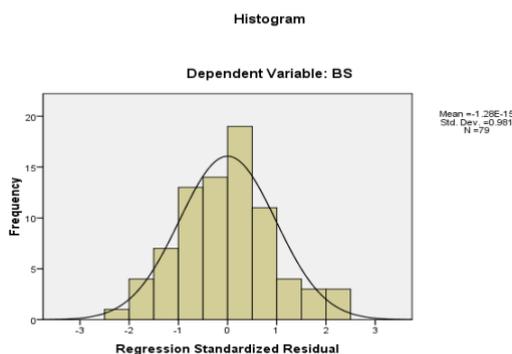
Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai r hitung *Corrected Item-Total Correlation* untuk indikator konstruk tekanan ketaatan dan *budgetary slack* > dari r tabel 0,221. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua indikator tekanan ketaatan dan *budgetary slack* adalah valid.

3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap uji asumsi klasik. Asumsi- asumsi klasik tersebut antara lain :

Uji Normalitas Data

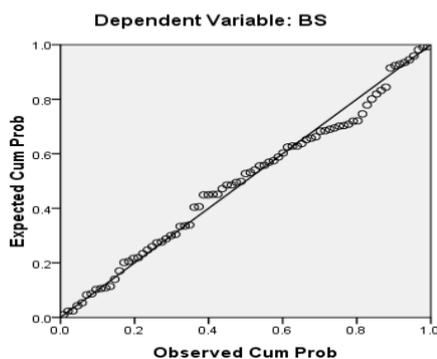
Gambar 1 berikut ini adalah hasil uji normalitas data yang berupa grafik histogram.



Sumber: data primer diolah
Gambar 1. Grafik Histogram

Sedangkan hasil uji normalitas data yang berupa grafik normal plot dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

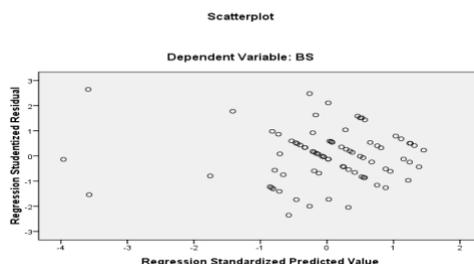


Sumber: data primer diolah
Gambar 2. Grafik normal plot

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi uji normalitas.

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3 berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas yang berupa grafik scatterplots.



Sumber: data primer diolah
Gambar 3. Grafik Scatterplot

Dari grafik scatterplot terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas atau dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi *budgetary slack* berdasarkan masukan variabel independen tekanan ketaatan.

4. Hasil Uji Hipotesis

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara tekanan ketaatan terhadap *budgetary slack*, digunakan uji regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel 4.

Tabel 4
Hasil Regresi Pengaruh Tekanan Ketaatan terhadap *Budgetary Slack*

Variabel	Nilai Koefisien	Standar Error	t - value	p-value
Konstanta	3,134	1,011	3,09	0,00
Teanan Ketaatan	0,738	0,082	9,04	0,00
<i>R Square</i> = 51,5% <i>F</i> = 81,747 <i>p</i> = 0,000				

Sumber: data primer diolah

Regresi sederhana di atas menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 51,5% yang berarti variabel *budgetary slack* dapat dijelaskan oleh variabel tekanan ketaatan sekitar 51,5% dan sisanya 48,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini. Selain itu, nilai *F* hitung sebesar 81,747 dengan tingkat signifikansi 0,000 jauh dibawah 0,05. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa model yang diusulkan dalam penelitian ini cukup fit, sehingga model tersebut dapat digunakan untuk mengkonfirmasi hasil antara kesesuaian teoritis dan pengujian secara empiris.

Hipotesis menyatakan bahwa tekanan ketaatan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Pada tabel 4 nilai koefisien regresi positif sebesar 0,738 dengan probabilitas 0,000. Nilai *t* hitung variabel tekanan ketaatan sebesar 9,041 sedangkan nilai *t* tabel pada tingkat signifikansi 5% dan *df* = 78 (79-1) sebesar 1,99 (dapat dilihat pada tabel distribusi *t*) sehingga *t* hitung > *t* tabel (9,041 > 1,99). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel tekanan ketaatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *budgetary slack*, sehingga dapat disimpulkan menerima hipotesis 1 yaitu tekanan ketaatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

Bawahan dibawah tekanan ketaatan dari atasan langsung untuk melanggar kebijakan anggaran perusahaan dan menciptakan *budgetary slack*, akan menghasilkan rekomendasi anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi awal mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Davis et al. (2006) bahwa partisipan akuntan manajemen melanggar kebijakan dan menciptakan *slack* ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan dari atasan langsung.

KESIMPULAN

Dari hasil pengujian analisis regresi dapat disimpulkan bahwa: Tekanan ketaatan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan atasan yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat menciptakan *budgetary slack*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, Tjandra Yoga. 2003. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Penerbit Universitas Indonesia Press: Jakarta
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2001. *Management Control System*. McGraw-Hill Education: Irwin.
- Blanchette, Danielle; Claude Pilote dan Jean Cadieux. 2002. Manager's Moral Evaluation of Budgetary Slack Creation. www.accounting.rutgers.edu/raw/aaa/2002annual/cpe/cpe3/B-2.pdf
- Bowie, N., dan Duska, R. 1990. *Business Ethics (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Covaleski, M. J; Evans J. III; Luft dan M. Shields. 2003. Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for elective integration. *Journal of Management Accounting Research* 15: 3–49.
- Davis, Stan F; Todd DeZoort dan Lori S. Kopp. 2006. The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 18: 19-35.
- Douglas, P. C. dan Wier, B. 2000. Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28, 267–277.
- Dunk, A. 1993. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, (April), 68(2), 400–410.
- Evans, J. H. III; Hannan, R; Krishnan, R. & Moser, D. 2001. Honesty in managerial reporting. *The Accounting Review*, 76, 537–559.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Hansen, D.R dan Mowen. M. 2000. *Management Accounting*. South Western College Publishing
- Hobson, Jessen L; Mellon, Mark J dan Stevens, Douglas S. 2011. Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: an experimental examination of pay scheme and personal values. *Behavioral Research in Accounting*, Vol23 No. 1
- Jones, T. M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 15, 366–392

- Kren, L. 1993. *Control system effects on budget slack*. *Advances in Management Accounting*, 2, 109–118.
- Kren, Leslie & Maiga, Adam S. 2007. The Intervening Effect of Information Asymmetry on budget Participation and Segment Slack. *Advance in Management Accounting*, Vol 16, 141-157
- Luft, J. L. 1997. Fairness, ethics and the effect of management accounting on transaction costs. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 199–216.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organization and Society*, 13, 281–301.
- Maiga, Adam S. 2005. The Effect of Manager's Moral Equity on the Relationship Between Budget Participation and Propensity to Create Slack: A Research Note. Vol. *Advances in Accounting Behavioral Research* Iss: 8, pp.139 - 165
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Nouri, Hossein dan Parker, Robert, J. 1996. The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8
- Robin, D. P dan Reidenbach, R. E. 1996. The perceived importance of an ethical issue as an influence on the ethical decision-making of ad managers. *Journal of Business Research*, 5(1), 17–28.
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin. 1970. The impact of people on budgets. *The Accounting Review* (April): 259-268
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Salemba Empat
- Stevens, Douglas E. 2002. The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research*, 14, 153–17
- Waller, W. S. 1988. Slack in participating budgeting: The joint effect of a truth inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 87–98.
- Young, S. M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, (Autumn), 23(2), 829–842.



JURNAL RISET AKUNTANSI TERPADU

Vol.10 No.2, Oktober 2017

Hal. 148 - 151

