

**Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Reputasi terhadap *Budgetary Slack*
(Eksperimen di Masa Pandemi)**

Diva Claudia Willyan¹⁾, Jesica Handoko²⁾

¹⁾Prodi Akuntansi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Indonesia.
email: divaclaudia151@gmail.com

²⁾Prodi Akuntansi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Indonesia.
email: jesica@ukwms.ac.id

Abstrak

Anggaran penting bagi perusahaan karena berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian mulai dari penentuan strategi, pengambilan keputusan maupun pengendalian keuangan perusahaan. Terlebih di masa pandemi *Covid-19* anggaran sangat penting untuk membantu perusahaan menentukan langkah yang harus diambil serta mengurangi risiko kebangkrutan akibat situasi tidak menentu. Namun dalam proses penyusunan anggaran, anggaran seringkali disalahgunakan karena adanya konflik kepentingan, dimana manajer lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan kepentingan perusahaan. Dalam praktiknya sering timbul kesenjangan pada anggaran yang dibuat atau disebut *budgetary slack*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh skema pemberian insentif dan reputasi terhadap *budgetary slack*. Penelitian eksperimen dilakukan dengan desain penelitian 2x2 *between-subject* yang akan diikuti secara sukarela oleh partisipan mahasiswa Akuntansi S1 UKWMS Surabaya yang telah memenuhi syarat akademik. Data yang diperoleh diolah dengan Teknik analisis ANOVA. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa skema pemberian insentif mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *budgetary slack*. Reputasi maupun interaksi antar variabel skema insentif dan reputasi tidak ditemukan berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

Kata kunci: Budgetary Slack; Skema Pemberian Insentif; Reputasi

***The Effect of Incentive Schemes and Reputation on Budgetary Slack
(Experiments in a Pandemic Period)***

Abstract

The budget is important for the company because it functions as a planning and control tool starting from determining strategy, making decisions and controlling company finances. Especially during the Covid-19 pandemic, the budget is very important to help companies determine the steps that must be taken and reduce the risk of bankruptcy due to an uncertain situation. However, in the budgeting process, the budget is often misused because of a conflict of interest, where managers are more concerned with

their personal interests than the interests of the company. In practice, gaps often arise in the budget made or called budgetary slack. This study aims to determine the effect of incentive schemes and reputation on budgetary slack. Experimental research was conducted with a 2x2 between-subject research design which will be followed voluntarily by participants of Accounting S1 UKWMS Surabaya students who have met academic requirements. The data obtained were processed using the ANOVA analysis technique. The results of this study prove that the incentive scheme has an influence on the emergence of budgetary slack. Reputation and interaction between incentive scheme variables and reputation were not found to have an effect on budgetary slack.

Keywords: Budgetary Slack; Incentive Schemes; Reputation

PENDAHULUAN

Era krisis global yang diakibatkan karena penyebaran secara luas dan cepatnya *Covid-19*, banyak perusahaan yang menjadi khawatir akan ketidakpastian lingkungan serta ketegangan keuangan yang sedang terjadi. Alhasil perusahaan menuntut pihak manajemennya untuk mengelola dan mengendalikan perusahaan secara seefektif dan seefisien mungkin ditengah segala ketidakpastian. Dalam mengelola dan mengendalikan perusahaan, pihak manajemen perlu melakukan berbagai aktivitas yang tak terlepas dari penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu pengendalian, pengarahan, perencanaan, pengorganisasian, namun hanya ada dua fungsi utama yang mempunyai kaitan terhadap fungsi anggaran yaitu pengendalian dan perencanaan (Tambun, 2020:2). Dengan demikian, seorang manajer membutuhkan suatu alat untuk membantunya menjalankan fungsi manajemen yaitu melalui anggaran (Waworuntu, 2013).

Anggaran didefinisikan sebagai rencana yang dibuat untuk mengatur semua seluruh kegiatan operasi perusahaan yang akan dilaksanakan yang dirancang suatu jangka waktu tertentu yaitu jangka panjang atau juga jangka pendek yang disajikan dalam bentuk satuan mata uang (Sari, 2018:237). Penyusunan suatu anggaran pastinya akan melibatkan berbagai pihak seperti manajer puncak dan juga manajer menengah. Adanya keterlibatan manajer menengah dalam penyusunan anggaran seringkali disalahgunakan dan dimanfaatkan untuk menyusun anggaran yang menguntungkan dirinya sendiri (Charles dan Handoko, 2021). Hal ini umumnya dilakukan untuk meningkatkan reputasi kinerja dimata atasannya sehingga dapat memperoleh penilaian yang baik, menghindari adanya denda atau juga untuk mendapatkan insentif atau bonus. Problematika penyusunan anggaran yang sering terjadi disebut *budgetary slack* atau kesenjangan anggaran (Charles dan Handoko, 2021).

Pada tahun 2019 sebelum *Covid-19* masuk ke Indonesia kasus penyalahgunaan anggaran meningkat dibandingkan pada tahun 2020 (28 kasus) dan 2021 (30 kasus) yakni menjadi 39 kasus. Sementara itu pada tahun 2020 kasus *mark-up* mengalami kenaikan yang cukup banyak dengan total 63 kasus (*Indonesian Corruption Watch*,

2020). Pada tahun 2021 kasus *mark-up* mengalami penurunan dibandingkan tahun 2020 menjadi 54 kasus. Penyalahgunaan anggaran terjadi karena adanya pelaku yang menginginkan dana anggaran sehingga anggaran akan disusun sesuai dengan keinginan pelaku, sedangkan *mark-up* atau penggelembungan harga dilakukan dengan menaikkan anggaran harga dari harga aslinya. Dapat dikatakan *budgetary slack* dilakukan demi keuntungan pribadi.

Berdasarkan teori atribusi, ada dua faktor yang berpengaruh terhadap sikap serta perilaku seseorang, yakni faktor yang bersumber dari internal maupun eksternal (Charles dan Handoko, 2021). Faktor internal merupakan faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan untuk faktor dari eksternal adalah faktor yang bersumber dari luar diri seseorang. Beberapa contoh faktor dari internal yaitu: reputasi, *self-esteem* atau kepercayaan diri, tanggung jawab personal, kapasitas individu, dan masih banyak lagi; sedangkan untuk faktor eksternalnya yaitu: budaya organisasi, partisipasi anggaran, skema pemberian insentif, asimetris informasi, tekanan ketaatan, dan lain sebagainya. Dalam teori ini dikatakan bahwa sikap seseorang dalam melakukan penyusunan anggaran akan mempunyai dampak baik ataupun buruk terhadap penyusunan anggaran (Firmansyah, Rosidi, dan Ghofar 2017). Seseorang yang mempunyai sikap positif, maka orang tersebut tidak akan melakukan suatu tindakan yang tidak etis dengan melakukan *budgetary slack*. Sebaliknya jika seseorang memiliki sikap negatif maka akan ada kecenderungan untuk melakukan segala hal dengan berbagai cara untuk mencapai tujuannya termasuk dengan melakukan tindakan yang tidak etis dengan melakukan *budgetary slack* (Firmansyah, dkk., 2017).

Pemilihan kedua faktor dalam penelitian ini dikarenakan, variabel reputasi yang masih jarang diteliti serta belum banyak yang menguji interaksi kedua variabel tersebut secara bersamaan terhadap pengaruhnya dalam menimbulkan *budgetary slack*. Selain itu pemilihan skema insentif sebagai faktor internalnya dikarenakan masih adanya hasil yang tidak konsisten dari peneliti sebelumnya. Oleh karena itu ingin diketahui pada korelasi tersebut akan terlihat tingkatan mana yang mempunyai kemungkinan menimbulkan *budgetary slack* yang lebih besar. Apakah tingkatan tinggi atau tingkatan rendah dari variabel reputasi maupun pemberian skema insentif *slack inducing* atau *truth inducing* yang dapat mempengaruhi terciptanya *budgetary slack* yang meningkat.

Pemberian skema insentif ini diasumsikan dapat meningkatkan motivasi seseorang untuk melakukan kinerja dengan maksimal (Hanggraeni 2012:10). Dalam pemberian insentif ada dua skema yang dapat digunakan yaitu skema *slack inducing* dan *truth inducing* (Chow, Cooper, dan Haddad, 1991). Skema *slack inducing* adalah skema yang digunakan dengan cara memberikan insentif atau bonus apabila manajer menengah dapat melampaui target anggaran yang telah ditetapkan, sedangkan skema *truth inducing* adalah skema yang digunakan dengan cara memberikan insentif atau bonus apabila manajer menengah mampu melampaui target yang telah dianggarkan atau sebaliknya mendapatkan denda apabila tidak dapat mencapai target tersebut.

Pemberian *slack inducing* dalam implementasinya meningkatkan peluang seseorang untuk melakukan *budgetary slack* pada anggaran (Efrilna, 2018). Hal ini dikarenakan skema ini membuat penalaran moral seseorang menjadi aktif, sehingga memunculkan konflik pribadi yang memperkuat keinginan pribadi untuk memperoleh bonus yang besar. Keinginan pribadi ini mengakibatkan seseorang membuat anggaran dengan tidak jujur. Berbeda dengan skema *truth inducing*, skema ini probabilitasnya sangat kecil untuk mengaktifkan penalaran moral seseorang (Efrilna, 2018).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa pemberian skema insentif *slack inducing* kepada seorang manajer dapat meningkatkan risiko terciptanya *budgetary slack* lebih tinggi, sedangkan pemberian skema insentif *truth inducing* akan mengurangi timbulnya *budgetary slack* (Candra dan Helmayunita, 2019). Adanya perbedaan hasil dari penelitian terdahulu yang membuat permasalahan tersebut menarik untuk diteliti kembali. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Efrilna (2018) membuktikan bahwa skema *truth inducing* akan cenderung lebih besar menciptakan *budgetary slack* dibanding dengan skema *slack inducing*. Pernyataan ini berbanding terbalik dengan yang dilakukan oleh Candra dan Helmayunita (2019) maupun Patricia dan Handoko (2022), yang memberikan hasil bahwa manajer peringkat bawah yang diberikan *slack inducing* akan mempunyai kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack* lebih tinggi dibanding dengan manajer peringkat bawah yang diberikan *truth inducing*.

Menurut Zinko, Gentry, Hall, dan Grant (2012), reputasi ialah suatu representasi pribadi seseorang yang mampu menghilangkan keraguan akan pribadi seseorang. Reputasi dapat disambungkan dengan nilai-nilai di lingkungan sekitar baik itu lingkungan perusahaan maupun masyarakat seperti nilai sosial dan juga nilai moral (Charles dan Handoko, 2021). Seseorang yang mempunyai reputasi tinggi akan cenderung berhati-hati dalam bertindak serta mengambil suatu keputusan. Hal ini dikarenakan kepeduliannya akan pandangan orang lain terhadap dirinya dan merasa mempunyai tanggung jawab moral terhadap perusahaan, sehingga hal tersebut membuat seseorang akan berusaha untuk menyusun anggaran dengan jujur dan menghindari melakukan *slack* pada anggaran (Harsanti dan Nazaruddin, 2021). Dengan demikian seseorang yang mempunyai reputasi tinggi tidak akan merusak reputasi serta nama baiknya untuk melakukan *slack* sehingga masalah *budgetary slack* akan menjadi menurun. Oleh karena itu diduga bahwa seorang manajer yang mempunyai reputasi tinggi akan menurunkan risiko timbulnya *budgetary slack* dibanding manajer yang mempunyai reputasi yang rendah (Nugrahani dan Sugiri, 2004). Charles dan Handoko (2021) membuktikan bahwa manajer yang mempunyai reputasi tinggi ataupun yang mempunyai reputasi rendah tidak mempengaruhinya untuk melakukan *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan yang disampaikan oleh Sutrisna dan Abidin (2016), menyatakan bahwa reputasi yang meningkat akan cenderung menurunkan risiko terciptanya *budgetary slack*.

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian adalah

apakah skema insentif, reputasi, dan interaksi antara skema insentif dan reputasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini yakni untuk menguji serta menganalisis pengaruh skema insentif, reputasi dan interaksi antara skema insentif dan reputasi terhadap kaitannya dengan terciptanya *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait pembahasan yang sama yakni pengaruh skema pemberian insentif dan reputasi terhadap *budgetary slack*. Selain itu diharapkan dapat memberikan masukan agar manajemen perusahaan dapat mempertimbangkan faktor yang dapat meningkatkan *slack* dalam penganggaran perusahaan terutama faktor skema insentif dan reputasi, sehingga diharapkan dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack*.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Asimetri informasi membuat prinsipal kurang mengetahui kondisi perusahaan dengan baik sehingga prinsipal mengikutsertakan agen untuk membantunya dalam mengambil keputusan. Keikutsertaan agen dapat disalahgunakan, agen dapat saja memberikan informasi yang bias untuk mencapai target anggaran sehingga agen dapat memperoleh insentif (Efrilna, 2018). Perbedaan-perbedaan tersebut dapat menyebabkan timbulnya *budgetary slack* yang membuat kinerja perusahaan menjadi tidak efektif dikarenakan perbedaan posisi dan kepentingan ini menyebabkan agen mementingkan dirinya sendiri.

Budgetary slack merupakan salah satu masalah utama yang umumnya sering timbul dalam penyusunan suatu anggaran perusahaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan jumlah yang telah dianggarkan dengan estimasi yang telah disusun oleh perusahaan (Candra dan Helmayunita, 2019). *Budgetary slack* ini terjadi karena seorang manajer tingkat menengah atau bawahan memandang anggaran sebagai *pressure* serta penilaian terhadap kinerja yang dilakukannya dilihat dari tercapainya sasaran anggaran dan manajer menengah juga mempunyai keinginan untuk suatu prestasi (Sari, 2018:237). Biasanya manajer akan menyusun anggaran dengan membuat estimasi pendapatan atau laba yang rendah dan beban yang tinggi agar sasaran mudah untuk dicapai (Hansen dan Mowen, 2016:448).

Terdapat berbagai faktor yang meningkatkan *budgetary slack*. Sistem insentif yang merupakan faktor di luar individu yang diduga dapat meningkatkan *budgetary slack*. Selain faktor eksternal, terdapat faktor internal yaitu reputasi yang juga dapat meningkatkan *budgetary slack*. Berikut penjelasannya.

Faktor pertama yakni Insentif. Insentif merupakan suatu stimulus yang dapat memotivasi pegawai untuk menampilkan kinerja maksimalnya. Dalam insentif dibagi menjadi dua skema yakni skema *truth inducing* dan skema *slack inducing* (Chow, dkk, 1991). *Slack inducing* merupakan skema insentif yang pembayaran bonusnya diberikan apabila manajer dapat melampaui target yang dianggarkan tanpa adanya sistem

punishment. *Truth inducing* merupakan skema insentif yang pembayaran bonusnya diberikan apabila manajer mencapai target yang dianggarkan, namun akan dikenakan *punishment* berupa pemotongan gaji apabila melebihi atau kurang dari target yang dianggarkan. Sampouw (2018) mengatakan bahwa *slack inducing* mengakibatkan *budgetary slack* menjadi meningkat, sedangkan *truth inducing* mengakibatkan *budgetary slack* menurun. Meningkatnya *budgetary slack* dalam skema *slack inducing* dikarenakan manajer menyusun anggaran dengan membuat *slack* demi mendapatkan bonus yang besar. Sementara itu skema *truth inducing* membuat *budgetary slack* menurun dikarenakan manajer akan cenderung mempertimbangkan secara matang target yang akan diusulkannya, sebab apabila melebihi atau kurang pencapaian kinerjanya maka akan ada *punishment*. Hasil penelitian dari Candra dan Helmayunita (2019) maupun Patricia dan Handoko (2022) mendukung dugaan bahwa skema *slack inducing* mempunyai kecenderungan untuk meningkatkan *budgetary slack* dibandingkan dengan skema *truth inducing*. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis yang pertama berikut:

H1: Manajer yang diberikan skema insentif *slack inducing* akan cenderung melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang diberikan skema insentif *truth inducing*.

Faktor kedua yakni reputasi. Seorang individu tidak hanya akan tertarik pada hal-hal yang mencakup unsur ekonomi saja melainkan ada juga unsur norma sosial seperti penghargaan, jabatan, kedudukan, kepuasan akan kinerja, keyakinan atau kepercayaan dan lain sebagainya. Unsur norma sosial dapat dimanfaatkan sebagai salah satu alat untuk meningkatkan pengendalian dalam anggaran karena reputasi dapat digunakan untuk mendisiplinkan sikap dan tingkah laku bawahan (Brahmayanti dan Sholihin, 2006). Reputasi selalu dikaitkan dengan hal-hal seperti kejujuran, keadilan, tidak melakukan tindak kecurangan, penyimpangan dari nilai sosial dan norma-norma yang berlaku secara umum (Steven, 2002). Reputasi merupakan penilaian orang lain terhadap seseorang atas representasi yang telah dibangunnya. Analisis yang telah dilakukan oleh Sutrisna dan Abidin (2016) mengatakan jika reputasi yang semakin meningkat dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*. Sementara itu seseorang yang mempunyai reputasi rendah akan cenderung melakukan *budgetary slack*. Reputasi yang tinggi dapat membuat seseorang cenderung akan berhati-hati agar namanya tidak tercemar dengan menghindari perilaku yang tidak etis dan menyimpang termasuk *budgetary slack* (Harsanti dan Nazaruddin, 2021). Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajer dengan reputasi tinggi dapat menurunkan *budgetary slack*, sedangkan manajer dengan reputasi rendah dapat meningkatkan *budgetary slack*. Dengan begitu hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Manajer yang mempunyai reputasi rendah akan cenderung melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang mempunyai reputasi tinggi.

Sesuai dengan hipotesis sebelumnya yang menjelaskan bahwa insentif dan reputasi mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*, dimana adanya skema *truth inducing* yang diberikan kepada seseorang dan adanya reputasi tinggi yang dimiliki seseorang akan menurunkan risiko terciptanya *budgetary slack*. Hal ini dikarenakan orang tersebut akan menganggap *budgetary slack* merupakan suatu hal yang menyimpang. Hasil analisis dari Candra dan Helmayunita (2019), mengungkapkan bahwa skema *truth* cenderung menurunkan *budgetary slack* dikarenakan dalam skema ini seseorang merasa bahwa ada tekanan dari atasan yakni berupa denda (pemotongan gaji) apabila kinerjanya kurang atau melampaui target yang dianggarkan. Oleh karena itu seseorang yang diberikan skema *truth inducing* akan cenderung berpikir matang dan berhati-hati dalam menentukan target yang akan dianggarkan. Sutrisna dan Abidin (2016) mengatakan bahwa reputasi yang meningkat dapat mengurangi timbulnya *budgetary slack*.

Manajer yang mempunyai reputasi tinggi tidak akan berpikir tentang bagaimana memperoleh bonus tinggi melainkan bagaimana cara memaksimalkan kinerja untuk mencapai target, selain itu manajer dengan reputasi tinggi akan cenderung membuat target yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga kemungkinan terciptanya *budgetary slack* dalam penyusunan target anggaran pun menjadi menurun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemungkinan manajer akan menghindari *budgetary slack* apabila manajer tersebut mempunyai reputasi yang tinggi dalam skema *truth inducing*, sehingga dapat dirumuskan hipotesis ketiganya adalah sebagai berikut:

H3: Manajer yang diberikan skema insentif *slack inducing* dan yang mempunyai reputasi rendah akan cenderung melakukan *budgetary slack* lebih tinggi dibandingkan dengan manajer yang diberikan skema *truth inducing* dan yang mempunyai reputasi tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan jenis kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini ialah mahasiswa Akuntansi S1 Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Metode yang dipakai untuk memilih sampel yakni metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel akan dilakukan dengan kriteria tertentu yakni telah lulus mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Penganggaran. Desain yang digunakan merupakan desain penelitian eksperimen faktorial antar subjek 2x2 dengan tujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh dari variabel skema insentif yang terdiri dari *slack inducing* dan *truth inducing* terhadap *budgetary slack*, selain itu untuk menguji serta menganalisis pengaruh dari variabel reputasi yang terdiri dari reputasi tinggi dan juga reputasi rendah terhadap dampaknya pada *budgetary slack*. Berikut ini tabel terkait desain penelitian pada eksperimen ini:

Tabel 1. Desain Eksperimental Faktorial 2 x 2

Reputasi	Skema Insentif	
	<i>Truth Inducing</i>	<i>Slack Inducing</i>
Tinggi	Kasus 1	Kasus 2
Rendah	Kasus 3	Kasus 4

Sumber: Peneliti (2022)

Metode yang dipakai untuk melakukan pengumpulan data pada eksperimen ini adalah dengan menyebarkan materi eskperimen dalam bentuk skenario kasus melalui *google form* kepada partisipan. Skenario yang digunakan terdiri dari 4 kasus dan semuanya mengambil latar belakang pandemi, dimana berlatar belakang sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang kain dan pakaian yang digambarkan dalam kondisi sebelum pandemi dan setelah masuknya pandemi *Covid-19* serta tugas produksi yang digunakan ada 3 dimana tugas produksi 1 digambarkan sebagai periode tahun 2019, tugas produksi 2 sebagai periode tahun 2020, tugas produksi 3 sebagai tahun 2021 dan target produksi digambarkan untuk periode tahun 2022. Materi eksperimen yang dibuat mengikuti kondisi pandemi ini tentunya akan memberikan pengaruh efek pandemi terhadap keterkaitannya dengan variabel-variabel pada penelitian eksperimen ini.

Tahapan prosedur yang digunakan dalam eksperimen ini diadaptasi dari tahapan prosedur yang telah dilakukan oleh Efrilna (2018), Charles dan Handoko (2021) serta Patricia dan Handoko (2022) disesuaikan dengan kondisi saat ini. Berikut ini tahapannya, yaitu:

1. Partisipan akan diminta untuk bergabung dalam *zoom* atau *line call* atau juga *whatsapp call*. Hal ini bertujuan agar peneliti dapat memberikan arahan dengan baik serta melakukan pemantauan secara langsung.
2. Apabila partisipan telah siap, maka dapat diminta untuk mengakses link *google form* yang telah diberikan dan diminta untuk membaca instruksi serta peraturan yang harus ditaati selama proses eksperimen berlangsung.
3. Selanjutnya partisipan akan diminta untuk mengisikan data terkait demografis seperti nama, alamat email, nomor kemahasiswaan, angkatan, IPK dan lain sebagainya.
4. Setelah mengisikan seluruh data terkait demografis, partisipan akan diminta untuk membaca skenario kasus yang diberikan terkait profil dan kondisi permasalahan perusahaan serta peran yang diberikan kepada partisipan dalam perusahaan tersebut.
5. Kemudian partisipan akan disuruh menjawab beberapa pertanyaan terkait uji manipulasi. Pada *manipulation check* partisipan akan disuruh menjawab

benar/salah sesuai dengan pemahaman setiap partisipan terkait scenario yang telah diberikan. Pengujian ini diterapkan untuk mengetahui seberapa pemahaman partisipan terhadap skenario kasus yang diberikan.

- Langkah selanjutnya yaitu partisipan akan diminta untuk mengerjakan tugas produksi. Tugas produksi dalam penelitian ini ialah menerjemahkan huruf menjadi angka. Tugas produksi dalam eksperimen ini ada 3 dan masing-masing tugas produksi akan diberikan waktu untuk mengerjakan selama 2 menit.
- Partisipan akan mengerjakan tugas produksi 1 selama 2 menit dan kemudian menuliskan banyaknya tugas yang berhasil dikerjakannya pada kolom yang telah disediakan. Selanjutnya partisipan melakukan hal sama pada tugas produksi berikutnya (tugas produksi 2 dan 3).
- Apabila tugas produksi 1 hingga tugas produksi 3 telah dikerjakan maka selanjutnya partisipan akan diminta untuk membuat target produksi untuk periode selanjutnya dengan tugas produksi 3 sebagai acuannya serta mempertimbangkan skenario kasus yang diberikan.

Teknik penganalisisan data dalam penelitian ini menggunakan alat statistik ANOVA jenis *Two Ways ANOVA*. Adapun asumsi dasar ANOVA yang harus dilakukan yakni: varians sejenis, untuk melihat apakah varian data yang digunakan telah sama atau tidak. Varians sejenis apabila *Levene's test* menyatakan hasil yang tidak signifikan (probabilitas > 0.05). Yang kedua yakni sampel per kelompok diambil secara random, dan yang terakhir adalah Normalitas multivariat dimana *variable dependent* terdistribusi secara normal pada setiap kategori *variable independent*.

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yang meliputi skema insentif dan reputasi serta satu variabel dependen yakni *budgetary slack*. Pada penelitian ini akan dilakukan manipulasi pada variabel reputasi yaitu dengan memvariasi 2 kondisi yaitu partisipan dengan reputasi tinggi dan reputasi rendah. Pada skema insentif akan ada dua kondisi juga yaitu partisipan yang diberikan skema *slack inducing* dan yang diberikan skema *truth inducing*. Untuk variabel *budgetary slack* akan diukur menggunakan rumus berikut ini:

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

$$\text{Budgetary Slack} = \frac{\text{Hasil tugas 3} - \text{Target produksi}}{\text{Expected Performance}}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Test of Normality

Pengujian normalitas yang dilakukan ini mempunyai tujuan untuk melihat apakah *variable dependent* telah terdistribusi secara normal pada setiap kategori *variable*

independent. Data penelitian dikatakan lulus uji normalitas apabila nilai signifikannya diatas 0.05 ($p > 0.05$).

Tabel 2. Test of Normality

	Skema Insentif	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Budgetary Slack	<i>Truth</i>	.180	39	.003	.951	39	.087
	<i>Inducing</i>						
	<i>Slack Inducing</i>	.075	41	.200*	.978	41	.583
	Reputasi	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Budgetary Slack	Tinggi	.166	40	.007	.972	40	.404
	Rendah	.097	40	.200*	.950	40	.077

Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel hasil uji normalitas diatas, memperlihatkan bahwa kedua variabel yakni skema insentif dan reputasi telah terdistribusikan secara normal yang terlihat bahwa nilai signifikansinya diatas 0.05 ($p > 0.05$). Terlihat bahwa skema insentif yang terdiri dari dua jenis yakni *truth inducing* dan *slack inducing*, dimana nilai signifikansinya menunjukkan 0.087 dan 0.583. Sementara itu reputasi dalam penelitian ini juga terdiri atas dua bagian yakni reputasi tinggi dan rendah, dimana nilai signifikansinya menunjukkan 0.404 dan 0.077.

Test Homogeneity of Variance

Pengujian homogenitas yang dilakukan ini mempunyai tujuan untuk melihat tingkat kesetaraan varian antar kelompok yang diuji dengan menggunakan *Levene's test*. Kelompok akan dikatakan mempunyai varians yang sejenis jika hasil *Levene's test* menyatakan hasil yang tidak signifikan ($p > 0.05$).

Tabel 3. Test Homogeneity of Variance

F	df1	df2	Sig.
0.520	3	76	0.670

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel uji homogenitas diatas nilai, memperlihatkan nilai signya sebesar 0.670. Hal ini menyatakan bahwa hasil tersebut tidak signifikan ($p > 0.05$), yang mempunyai arti bahwa varians yang dipakai dalam penelitian ini telah sejenis dan asumsi ANOVA terpenuhi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian yang dilakukan ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah variabel skema insentif dan reputasi mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*. Hipotesis diterima jika nilai signifikansinya kurang dari 0.05 atau $p < 0,05$. Sementara itu hipotesis ditolak jika nilai signifikansinya mempunyai nilai yang lebih dari 0.05 atau $p > 0,05$.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1.116 ^a	3	0.372	3.077	0.033
Intercept	0.588	1	0.588	4.859	0.031
Skema Insentif	0.985	1	0.985	8.147	0.006
Reputasi	0.067	1	0.067	0.555	0.458
Skema Insentif * Reputasi	0.053	1	0.053	0.437	0.511
Error	9.190	76	0.121		
Total	10.866	80			
Corrected Total	10.306	79			

R Squared = 0.108 (Adjusted R Squared = 0.073)

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 5. Nilai Rata-Rata Skema Insentif

Dependent Variable: BudgetarySlack

Skema Insentif	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
<i>Truth Inducing</i>	-0.197	0.056	-0.308	-0.086
<i>Slack Inducing</i>	0.025	0.054	-0.083	0.133

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 4. menunjukkan bahwa hipotesis pertama yakni skema insentif terhadap *budgetary slack* mempunyai nilai F sebesar 8.147 dengan tingkat signifikansinya yakni sebesar $0.006 < 0.05$ yang mempunyai arti bahwa hipotesis pertama, manajer yang diberikan skema insentif *slack inducing* akan cenderung melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang diberikan skema insentif *truth inducing* diterima. Pada tabel 5. menunjukkan bahwa nilai *mean* pada skema *truth inducing* sebesar -0.197 yang berarti manajer yang diberikan metode skema *truth inducing* akan menghindari perilaku *budgetary slack*. Sementara itu *slack inducing* mempunyai nilai *mean* sebesar 0.025, yang berarti manajer yang diberikan metode skema *slack inducing* akan cenderung melakukan perilaku *budgetary slack*.

Tabel 6. Nilai Rata-Rata Reputasi
Dependent Variable: BudgetarySlack

Reputasi	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Tinggi	-0.057	0.055	-0.166	0.053
Rendah	-0.115	0.055	-0.224	-0.005

Sumber: Data diolah (2022)

Pada tabel 4. terlihat bahwa variabel reputasi mempunyai nilai signifikansi sebesar $0.458 > 0.05$ yang berarti hipotesis kedua, manajer yang mempunyai reputasi rendah akan cenderung melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang mempunyai reputasi tinggi ditolak. Selain itu tabel 6. memperlihatkan nilai *mean* negatif untuk kedua kategorinya yakni reputasi tinggi dan reputasi rendah dengan rincian nilai rata-rata sebesar -0.057 dan -0.115, yang berarti seorang manajer yang mempunyai reputasi tinggi ataupun rendah tidak mengurangi perilaku *budgetary slack* secara signifikan.

Tabel 7. Nilai Rata-Rata Skema Insentif * Reputasi

Dependent Variable: BudgetarySlack

Skema Insentif	Reputasi	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
<i>Truth Inducing</i>	Tinggi	-0.142	0.080	-0.301	0.017
	Rendah	-0.252	0.078	-0.406	-0.097
<i>Slack Inducing</i>	Tinggi	0.029	0.076	-0.123	0.180
	Rendah	0.022	0.078	-0.133	0,177

Sumber : Data diolah (2022)

Pada tabel 4. terlihat bahwa hipotesis ketiga yakni interaksi antara variabel skema insentif dan reputasi mempunyai nilai F sebesar 0.437 dengan tingkat signifikansinya sebesar $0.511 > 0.05$ yang mempunyai arti bahwa hipotesis ketiga, manajer yang diberikan skema insentif *slack inducing* dan yang mempunyai reputasi rendah akan cenderung melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang diberikan skema *truth inducing* dan yang mempunyai reputasi tinggi ditolak. Sementara itu pada tabel 7. menunjukkan nilai *mean* yang berbeda-beda. Untuk sel yang didalamnya terdapat *truth inducing* rata-rata nilainya menunjukkan nilai yang negatif sedangkan untuk sel yang didalamnya terdapat *slack inducing* rata-rata nilainya menunjukkan nilai yang positif.

Hasil Temuan 1

Hipotesis yang pertama ini mengatakan bahwa manajer yang diberikan skema insentif *slack inducing* akan cenderung melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang diberikan skema insentif *truth inducing*. Hasil dari variabel skema insentif mempunyai nilai yang signifikan yang berarti skema insentif mempunyai

pengaruh terhadap *budgetary slack*. Dari nilai rata-rata menunjukkan bahwa peningkatan *budgetary slack* terjadi dalam *slack inducing* dikarenakan adanya peluang untuk memperoleh bonus yang besar sehingga bawahan termotivasi melakukan *slack*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Candra dan Helmayunita (2019), Sampouw (2018) serta Patricia dan Handoko (2022) yang menyatakan bahwa skema kompensasi memiliki pengaruh terhadap *budgetary slack*, dimana *slack inducing* meningkatkan *budgetary slack* dan *truth inducing* menurunkan *budgetary slack*.

Pernyataan di atas diperkuat oleh konsep teori keagenan, dimana terdapat perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen sehingga menimbulkan konflik diantara keduanya. Terlebih karena adanya *Covid-19* yang mengakibatkan perekonomian di seluruh negara mengalami krisis dan juga ketidakpastian lingkungan bisnis serta ekonomi. Hal ini membuat adanya perubahan perilaku konsumen terkait kebutuhan, gaya hidup, serta prioritas. Menurut Rabbi (2021) pada saat pandemi, terjadi perubahan cara konsumsi dimasyarakat yang mengakibatkan pendapatan menjadi lebih rendah daripada pengeluarannya karena meningkatnya kebutuhan (kesehatan, asuransi, internet) serta adanya persoalan keuangan seperti pelunasan tagihan dan utang-utang sehingga memunculkan kekhawatiran akan kondisi keuangan di saat pandemi yang membuat seseorang akan berusaha melakukan berbagai cara agar dapat bertahan termasuk melakukan *budgetary slack*.

Skema insentif *slack inducing*, jika kurang atau sama dengan target yang dianggarkan maka bawahan tidak akan memperoleh bonus serta tidak akan dikenakan denda, sehingga hal ini membuat bawahan akan cenderung berpikir bahwa dengan mengusulkan target dibawah kemampuan sebenarnya yang dimilikinya akan membuat target menjadi mudah dilampaui dan peluang untuk mendapatkan bonus dari perusahaan menjadi lebih besar. Penurunan *budgetary slack* dalam skema insentif *truth inducing* dikarenakan bawahan akan cenderung sangat berhati-hati dalam mengestimasi dan menentukan target sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimilikinya. Hal tersebut dilakukannya karena target yang dianggarkannya akan menjadi tolak ukur penerimaan bonus, karena apabila bawahan tidak berhati-hati dan tidak jujur terkait kemampuan yang dimilikinya dalam menetapkan target dan akhirnya menyebabkan meleset dari target (lebih tinggi atau kurang dari target) maka akan dikenakan denda berupa pemotongan gaji pokok. Oleh karena itu dengan diterapkannya skema *truth inducing* dalam suatu perusahaan akan dapat mengurangi atau menghindarkan tindakan *budgetary slack*.

Hasil Temuan 2

Hipotesis yang kedua ini mengatakan bahwa manajer yang mempunyai reputasi rendah akan cenderung melakukan tindakan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang mempunyai reputasi tinggi. Hasil dari variabel reputasi mempunyai nilai

yang tidak signifikan serta nilai *mean negative* yang berarti reputasi seorang manajer tidak berpengaruh terhadap terciptanya *budgetary slack*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Charles dan Handoko (2021) yang menyatakan bahwa seorang manajer yang mempunyai reputasi tinggi maupun reputasi rendah tidak mempengaruhi timbulnya *budgetary slack*. Hal ini menandakan bahwa manajer dengan reputasi tinggi ataupun rendah lebih mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadinya serta adanya rasa tanggung jawab moral terhadap perusahaan dan tidak ingin merusak kepercayaan yang telah diberikan, sehingga akan cenderung hati-hati dan mempertimbangkan segala konsekuensi yang akan diterima jika melakukan *budgetary slack*.

Selain itu efek pandemi yang menyebabkan seseorang cenderung tidak berani mengambil risiko yang berdampak pada pekerjaan serta penghasilannya. Karyawan akan cenderung menghindari perbuatan *slack* karena tidak ingin terkena sanksi seperti penurunan jabatan, pemotongan gaji, atau dipecat dari pekerjaan. Oleh karena itu data dalam penelitian ini belum dapat memberikan bukti terkait teori atribusi yang mengatakan bahwa reputasi merupakan faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang terkait nilai-nilai yang ada dalam dirinya yang berfungsi sebagai sarana kontrol akan diri seorang individu terhadap suatu peristiwa yang dihadapinya untuk menentukan tindakan atau sikap apa yang akan diambilnya. Dapat dikatakan penelitian ini tidak dapat membuktikan efek reputasi dalam mengurangi *budgetary slack*.

Hasil Temuan 3

Hipotesis yang ketiga ini mengatakan bahwa manajer yang diberikan skema insentif *slack inducing* dan yang bereputasi rendah memiliki kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* dibandingkan dengan manajer yang diberikan skema insentif *truth inducing* dan bereputasi tinggi. Hasil analisis ini memperlihatkan bahwa interaksi dari variabel skema insentif dan reputasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*. Terlihat bahwa nilai rata-rata variabel ini menunjukkan bahwa *truth inducing* dengan reputasi tinggi maupun reputasi rendah mempunyai nilai yang negatif sementara itu untuk *slack inducing* dengan reputasi tinggi maupun rendah mempunyai nilai yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa reputasi yang dimiliki seorang manajer tidak mempengaruhinya untuk melakukan tindakan *budgetary slack*. Namun akan cenderung melakukan *budgetary slack* jika diberikan skema *slack inducing*, karena tergoda untuk memperoleh bonus yang besar. Selain itu *Covid-19* memberikan efek yang membuat seseorang tidak terlalu memperdulikan reputasinya jika dihadapkan dengan peluang untuk mendapatkan uang yang lebih demi bertahan dalam situasi pandemi.

Simpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel skema insentif yang terdiri dari dua skema yaitu *slack inducing* dan *truth inducing*, tampak bahwa adanya

kecenderungan seorang manajer tingkat bawah melakukan *budgetary slack* apabila diberikan skema insentif *slack inducing* dibandingkan dengan yang diberikan skema insentif *truth inducing*, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Hal ini menandakan bahwa manajer tingkat bawah akan terdorong untuk melakukan *budgetary slack* apabila diberikan kondisi skema *slack inducing*. Kuatnya pengaruh skema insentif khususnya *slack inducing* yang memunculkan peluang seseorang untuk melakukan tindakan yang menyimpang ini didukung oleh teori keagenan dimana seorang manajer melakukan *budgetary slack* pada anggaran untuk memperoleh bonus yang besar.

Variabel reputasi pada penelitian ini yang terbagi dalam dua varians yaitu reputasi tinggi dan reputasi rendah. Dari kedua varians tersebut menunjukkan bahwa variabel reputasi tidak memberikan dampak atau pengaruh terhadap timbulnya *budgetary slack*. Hal ini berarti hipotesis yang kedua pada penelitian eksperimen ini ditolak. Hasil ini berbanding terbalik dengan hasil analisis yang telah dilakukan oleh Sutrisna dan Abidin (2016), dimana manajer tingkat bawah dengan reputasi tinggi dapat menurunkan *budgetary slack*. Tidak adanya pengaruh reputasi terhadap *budgetary slack* menandakan bahwasannya seorang manajer bawah yang mempunyai reputasi tinggi ataupun reputasi rendah dianggap tidak ada kecenderungan melakukan tindakan *budgetary slack* karena merasa bahwa tindakan tersebut berisiko tinggi.

Hasil yang tidak signifikan juga terlihat pada hasil pengujian terkait interaksi antara skema insentif dan reputasi terhadap *budgetary slack*, yang berarti hipotesis ketiga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi skema insentif dan reputasi tidak dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *budgetary slack*, namun seseorang akan melakukan *budgetary slack* tergantung pada skema insentif yang diberikan terlepas dari reputasi yang dimilikinya

Oleh karena masih terdapat keterbatasan pada penelitian yang telah dilakukan ini, maka saran untuk penelitian berikutnya: yang pertama sebaiknya melakukan pengecekan nama sebelum menyebarkan *google-form*, serta mensetting *google-form*. Yang kedua, sebaiknya menggunakan asisten peneliti agar informasi yang disampaikan kepada partisipan tidak ada keterlibatan peneliti (*demand effect*). Yang terakhir, sebaiknya menggunakan referensi jurnal, buku maupun artikel minimal 5 tahun kebelakang serta mencoba menambahkan teori dan variabel lainnya yang mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack* seperti ambiguitas peran, tekanan ketaatan, *budget emphasis*, *locus of control* dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

- Brahmayanti, S. dan Sholihin, M. (2006). Pengaruh Reputasi Dalam Hubungan Antara Asimetris Informasi Dengan Senjangan Anggaran Di Bawah Metode Kompensasi Truth Inducing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 21(2), 175-185.

- Candra, M., dan Helmayunita, N. (2019). Pengaruh Skema Kompensasi dan Self Efficacy Terhadap Budgetary Slack: sebuah studi eksperimen. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 906-921.
- Charles, J., dan Handoko, J. (2021). Pengaruh Reputasi dan Tanggung Jawab Personal Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 14(2), 82-93.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., dan Haddad, K. (1991). The Effects of Pay Schemes and Ratchets on Budgetary Slack and Performance: A Multiperiod Experiment. *Accounting, Organizations and Society*, 16(1), 47-60.
- Efrilna, P. (2018). Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Tanggung Jawab Personal Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi*, 6(1), 1-21.
- Firmansyah, R., Rosidi., & Ghofar, A. (2017). The Effect of Attribution Theory to The Budgetary Slack. *Imperial Journal of interdisciplinary research*, 3(3), 364-375.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Hansen, D. dan Mowen, M. (2016). *Akuntansi Manajerial*, (edisi ke-8), Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Harsanti, N., dan Nazaruddin, L. (2021). Pengaruh Asimetris Informasi, Karakter Personal, Reputasi, Trust in Superior dan Mutual Monitoring Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Auditing*, 16(1), 1-14.
- Indonesian Corruption Watch. (2020). *Tren Penindakan Kasus Korupsi 2020*. Didapatkan dari <https://www.antikorupsi.org/id/article/tren-penindakan-kasus-korupsi-tahun-2020>
- Nugrahani, T. S., dan Sugiri, S. (2004). Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem Terhadap Budgetary Slack di Bawah Asimetri Informasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Pengaruh Indonesia*, 19(4), 375-388.
- Patricia, dan Handoko, J. (2022). Pengaruh Skema Pemberian Insentif dan Harga Diri Terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 15(2), 130-140.
- Rabbi, C. P. A. (2021) Pandemi Covid-19 Memicu Empat Perubahan Besar Perilaku Konsumen. Di dapat dari <https://katadata.co.id/happyfajrian/brand/605a31cf8e81f/pandemi-covid-19-memicu-empat-perubahan-besar-perilaku-konsumen>, 12 Mei 2022, pukul 14:07 WIB.

- Sampouw, C. E. (2018). Experimental Study: The Influence of Pay Scheme and Personal Value to Budgetary Slack. *Journal of Applied Management*, 16(4), 614-621.
- Sari, R., C. (2018). *Akuntansi Keperilakuan: Teori dan Implikasi*. Yogyakarta: Andi.
- Steven, D. (2002). The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research*, 14(1), 153-171.
- Sutrisna, A. dan Abidin, D. (2016). Pengaruh Non Binding Budgetary Announcement, Reputasi, Etika dan Self-Esteem Pada Budgetary Slack. *Jurnal Ilmiah Tirtayasa Ekonomika*, 11(1), 1-11.
- Tambun, R. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: PT. Rel Karir Pembelajar
- Waworuntu, T. S. (2013). Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 904-913.
- Zinko, R., Gentry, W., A., Hall, A., dan Grant, G., L. (2012). Reputational change among managers. *Journal of Managerial Issues*, 24(1): 9–26.