

PENGARUH REPUTASI PIMPINAN PADA SENJANGAN ANGGARAN DAN KEPERCAYAAN DIRI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

ARYANI INTAN ENDAH RAHMAWATI (aryaniintan21@gmail.com)

Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta, Indonesia

ABSTRACT

This study examines the effect of self-esteem in the relationship between a leader's reputation and budgetary slack under conditions of information asymmetry. It extends the previous literature by adding a variable of self-esteem that is thought to influence the relationship between leader's reputation and budgetary slack, also predicts that a good (bad) leader's reputation will reduce (increase) the potential for budgetary slack in subordinates with low self-esteem under conditions of information asymmetry. The data were taken using experimental methods on 32 professional students. The study found that the reputation of a good leader significantly can reduce the potential of budgetary slack in low self-esteem subordinates. However, the potential of budgetary slack increases when high self-esteem subordinates have a bad leader's reputation.

Keywords: leader's reputation, self-esteem, budgetary slack

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel kepercayaan diri terhadap hubungan antara reputasi pimpinan dan senjangan anggaran di bawah kondisi asimetri informasi. Penelitian ini memperluas literatur sebelumnya dengan menambahkan variabel kepercayaan diri yang diduga mempengaruhi hubungan antara reputasi pimpinan dan senjangan anggaran. Penelitian ini memprediksi bahwa reputasi pimpinan yang baik (buruk) akan memperkecil (memperbesar) potensi terjadinya senjangan anggaran pada bawahan dengan kepercayaan diri rendah dibawah kondisi asimetri informasi. Data penelitian diambil menggunakan metode eksperimen pada 32 profesional yang sedang menempuh studi. Penelitian menemukan bahwa reputasi pimpinan yang baik terbukti memperkecil potensi terjadinya senjangan anggaran pada bawahan dengan kepercayaan diri rendah. Namun, potensi senjangan anggaran meningkat ketika bawahan dengan kepercayaan diri tinggi memiliki pimpinan yang buruk.

Kata kunci: reputasi pimpinan, kepercayaan diri, senjangan anggaran

PENDAHULUAN

Berbagai perusahaan publik maupun swasta di Indonesia membuat laporan anggaran untuk menunjang kinerja mereka. Laporan anggaran berisi target anggaran bawahan yang ingin dicapai pada tahun yang bersangkutan. Anggaran di sektor publik dapat diketahui dengan mudah karena laporan anggarannya dipublikasikan kepada masyarakat untuk diketahui dan ditinjau bersama. Sebaliknya, laporan anggaran di sektor swasta bersifat rahasia dan tertutup untuk publik (Puspitha dan Suardana, 2017; Kridawan dan Mahmud, 2014).

Anggaran adalah alat manajemen untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas dalam pencapaian tujuan per-

usahaan (Kahar, Rohman dan Chariri 2016). Anggaran tersebut juga disusun sebagai alat perencanaan yang berisi target untuk dicapai para pihak yang berkepentingan. Para bawahan atau unit bisnis dievaluasi sukses ketika berhasil mencapai dan melampaui target anggaran yang telah ditetapkan. Ketercapaian anggaran akan menghasilkan kompensasi moneter dan non-moneter bagi pihak yang berhasil memenuhinya.

Adanya kompensasi yang didasarkan pada ketercapaian anggaran ini berdampak pada sikap dan perilaku berbagai pihak yang terlibat (Safkaur dan Pangayow 2020; Apriwandi dan Pratiwi 2019). Mereka akan memberikan informasi yang salah, mem-

perkirakan target serendah mungkin, dan menentukan jumlah biaya tertinggi guna mempertahankan atau meningkatkan skor kinerja (Azar, Rahmani dan Khadivar, 2016). Sikap dan perilaku disfungsional tersebut adalah senjangan anggaran.

Senjangan anggaran adalah perilaku yang dilakukan oleh bawahan dengan cara merendahkan target anggaran di bawah kapabilitas produktif aktualnya (Hobson, Mellon, dan Stevens, 2011). Penurunan target anggaran bertujuan agar bawahan bisa mendapatkan penghargaan ketika mampu mencapai dan melebihi target anggaran yang telah dibuat sendiri. Perilaku ini menimbulkan ketidaksesuaian besarnya penghargaan yang diberikan kepada bawahan. Selain itu, senjangan anggaran juga mengakibatkan inefisiensi distribusi dan pemanfaatan sumber daya, pendapatan, dan biaya perusahaan (Harvey, 2015; Yee dan Khin, 2014). Hal ini dikarenakan adanya perencanaan yang tidak akurat pada biaya pembiayaan, pengelolaan modal kerja, pembayaran kompensasi, dan keputusan penganggaran modal.

Pendeteksian senjangan anggaran pada sektor publik dapat dengan mudah dilakukan karena adanya transparansi mengenai anggaran dan realisasinya di laporan keuangan. Sebaliknya, senjangan anggaran di sektor swasta hanya diketahui oleh pembuat dan pelaksana target anggaran, yaitu para bawahan pada perusahaan tersebut. Tidak adanya transparansi anggaran dan realisasinya pada perusahaan swasta bukan berarti senjangan anggaran tidak terjadi di sektor tersebut.

Survei yang dilakukan pada 99 manajer penganggaran di Vietnam menemukan bahwa adanya tekanan anggaran dan asimetri informasi menimbulkan senjangan anggaran (Ngo, Doan dan Huynh, 2017). Tekanan anggaran menyebabkan manajer menurunkan target anggarannya agar mudah dicapai sehingga menghasilkan evaluasi atasan yang baik. Fuad *et al.*, (2012) dan Stede (2001) masing-masing melakukan penelitian pada manajer di perusahaan manufaktur terdiversifikasi di Indonesia dan Belgia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer di perusahaan yang terdiversifikasi lebih rentan melakukan ang-

garan karena rendahnya pengawasan akibat banyaknya jenis divisi yang ditangani. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa senjangan anggaran tidak hanya terjadi di sektor publik, namun juga di sektor swasta.

Berbagai penelitian terdahulu menggunakan cara pengendalian formal dan tidak formal sebagai cara untuk dapat menurunkan potensi senjangan anggaran. Chen (2012) serta Chong dan Ferdiansah (2012) meneliti pengendalian formal penghargaan, hukuman, dan umpan balik sebagai cara yang efektif dalam mengurangi senjangan anggaran. Sedangkan penelitian pengendalian tidak formal dalam memperkecil potensi senjangan anggaran dilakukan oleh Chong dan Ferdiansah (2012), Gago-rodri guez dan Naranjo-gil (2016), serta Chong dan Loy (2015). Pengendalian tidak formal kepercayaan dan reputasi pimpinan dinilai efektif dalam mengurangi senjangan anggaran.

Penelitian ini memperluas penelitian Chong dan Loy (2015) dengan memeriksa pengendalian tidak formal reputasi manajer sebagai cara untuk memitigasi potensi praktik senjangan anggaran di Indonesia. Reputasi merupakan citra diri seseorang yang dapat mengurangi ambiguitas diri oleh orang lain (Zinko, Gentry, Hall dan Grant, 2012). Reputasi memberikan penjelasan secara tidak langsung mengenai sesuatu penting yang ada pada diri seseorang. Reputasi yang dimiliki oleh seseorang juga dapat memengaruhi perilaku orang lain. Contohnya adalah reputasi yang dimiliki pimpinan dapat memengaruhi seberapa banyak bawahan memercayai pimpinan tersebut (Hall, Blass, Ferris dan Massengale, 2004).

Bandura (1971) melalui teori pembelajaran sosialnya menyatakan bahwa pengalaman secara langsung atau pengamatan perilaku orang lain dapat membentuk pola perilaku yang baru. Reputasi baik yang dimiliki oleh pimpinan diduga dapat membentuk pola perilaku bawahan dengan cara yang sama. Penelitian Cronin, McDevitt, dan Corder (2017) menemukan bahwa pimpinan yang dipandang baik oleh bawahannya berhasil mendorong bawahannya untuk berkinerja secara baik dan

lebih efektif, karena mereka merasa adil dan aman. Penelitian Jian dan Lee (2011) juga menyatakan bahwa CEO bereputasi baik akan memengaruhi kinerja investasi menjadi lebih baik daripada CEO bereputasi buruk. Senjangan anggaran bawahan pada penelitian Chong dan Loy (2015) juga menurun ketika dipimpin atasan bereputasi baik daripada buruk. Jika dihubungkan dalam konteks manajerial, penelitian ini juga mengekspektasikan bahwa reputasi pimpinan yang baik dapat mendorong bawahan untuk berperilaku baik. Bawahan yang berperilaku baik akan menyusun anggaran sesuai kemampuannya sehingga tidak berpotensi terjadi senjangan anggaran, dan sebaliknya.

Namun, penelitian Chong dan Loy (2015) tersebut baru memeriksa faktor eksternal yang memengaruhi perilaku individu. Padahal, terdapat juga faktor internal dalam diri seseorang yang turut memengaruhi perilakunya (Chong dan Ferdiansah, 2012). Perilaku senjangan anggaran dalam penelitian ini diduga dipengaruhi oleh kepercayaan diri (*self-esteem*) yang melekat dalam diri bawahan. Kepercayaan diri merupakan salah satu sifat stabil yang ada dalam diri seseorang (Chen dan Jones, 2004) dan dapat memengaruhi sikap dan perilaku seseorang melalui perasaan serta emosinya (Ilies, Pater dan Judge, 2007). Kepercayaan diri juga merupakan salah satu faktor yang menentukan reaksi bawahan terhadap atasannya (Avey, Palanski dan Walumbwa, 2010; Sidani, 2007).

Hubungan antara reputasi pimpinan dan senjangan anggaran tersebut diduga bergantung pada kepercayaan diri bawahan itu sendiri. Teori plastisitas perilaku individu (*individual behavioral plasticity theory*) menyatakan bahwa individu dapat terpengaruh oleh faktor eksternal, seperti pengaruh sosial (Pierce, Gardner, Dunham dan Cummings, 1993). Menurut teori ini, individu yang memiliki kepercayaan diri rendah lebih rentan terhadap pengaruh lingkungan daripada individu dengan kepercayaan diri tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini mengekspektasikan bahwa reputasi pimpinan yang baik akan lebih mengurangi potensi terjadinya senjangan anggaran dan reputasi pimpinan yang bu-

ruk akan lebih meningkatkan potensi terjadinya senjangan anggaran pada bawahan dengan kepercayaan diri rendah daripada bawahan dengan kepercayaan diri tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh reputasi pimpinan terhadap senjangan anggaran dan variabel kepercayaan diri dalam memengaruhi hubungan tersebut. Penelitian mengenai hubungan kepercayaan diri dan senjangan anggaran ini telah banyak dilakukan di Indonesia, namun berbagai penelitian tersebut sebagian besar dilakukan di sektor pemerintahan dan menggunakan metode survei. Sependek pengetahuan peneliti, penelitian senjangan anggaran dalam konteks perusahaan swasta dan menggunakan metode eksperimen belum banyak dilakukan.

Salah satu penyebab senjangan anggaran adalah adanya asimetri informasi antara pimpinan dan bawahannya (Song dan Wang, 2013). Bawahan memiliki informasi yang lebih banyak daripada atasannya (Rosdini, 2017; Lavarda dan Almeida 2013) pada saat proses penganggaran, sehingga mereka mampu untuk mengecilkan kapasitas produktif dan menurunkan target anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa senjangan anggaran timbul dari asimetri informasi sehingga seluruh hipotesis yang diajukan berada dalam kondisi asimetri informasi.

Eksperimen melibatkan 32 profesional mahasiswa bisnis strata dua (S2) dengan desain 1x2 faktorial antarsubjek. Data hasil analisis ANOVA menunjukkan bahwa reputasi pimpinan yang baik (buruk) secara signifikan menurunkan (meningkatkan) potensi terjadinya senjangan anggaran di bawah kondisi asimetri informasi. Reputasi pimpinan yang baik akan lebih memperkecil potensi senjangan anggaran pada bawahan dengan kepercayaan diri rendah. Namun, potensi senjangan anggaran akan meningkat jika bawahan dengan kepercayaan diri tinggi memiliki pimpinan bereputasi buruk. Generalisasi hasil penelitian ini perlu dilakukan dengan hati-hati karena penggunaan kasus hipotesis, kuesioner, dan ancaman *testing* yang memiliki potensi mitigasi kemampuan generalisasi hasil.

Penyajian hasil penelitian diorganisasikan sebagai berikut. Setelah bagian pendahuluan, akan disajikan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis, metode penelitian, hasil, dan diskusi. Akhir makalah ini akan membahas simpulan, keterbatasan, dan saran untuk penelitian berikutnya.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Reputasi Pimpinan dan Senjangan Anggaran

Banyak skandal keuangan yang terjadi pada perusahaan besar diakibatkan oleh perilaku tidak etis pimpinannya (Arda, Aslan dan Alpan, 2017; Khokhar dan Zia-ur-Rehman, 2017). Hal ini dikarenakan pimpinan merupakan agen perubahan yang dapat memengaruhi perilaku bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan (Lunardi, Zonatto dan Nascimeto, 2019; Borden, Levy dan Silverman, 2018). Pengaruh tersebut didapat melalui posisi, sumber daya, dan kekuasaan yang dimiliki (Khokhar dan Zia-ur-Rehman, 2017). Pengaruh pimpinan dapat membentuk reputasi yang dapat menentukan sikap dan perilaku bawahannya.

Reputasi dapat timbul dari keahlian, interaksi sosial, maupun integritas pimpinan (Zinko, Gentry dan Laird, 2016). Reputasi pimpinan dapat memengaruhi seberapa banyak orang lain dalam organisasi mempercayai pimpinan tersebut, terutama bawahan (Hall *et al.*, 2004). Teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) menyatakan bahwa pengalaman secara langsung atau pengamatan perilaku orang lain dapat membentuk pola perilaku yang baru (Bandura, 1971). Teori tersebut secara langsung menyatakan bahwa perilaku pimpinan akan menentukan perilaku bawahannya. Pimpinan bisa mengizinkan bawahan untuk bertindak etis/ tidak. Pimpinan yang etis dapat memengaruhi bawahannya untuk meminimalkan perilaku negatif mereka (Khokhar dan Zia-ur-Rehman, 2017). Sebaliknya, bawahan juga bisa bertindak tidak etis ketika adanya justifikasi oleh pimpinannya (Engelbrecht, Wolmarans dan Mahembe, 2017).

Pemimpin yang baik salah satunya

ditentukan oleh integritasnya dalam melakukan segala sesuatu (Bolton, Brunnermeier dan Veldkamp, 2013). Jika dihubungkan dengan senjangan anggaran, pemimpin yang baik akan melaporkan secara jujur kapabilitas produktifnya dalam penyusunan anggaran. Hal ini akan diikuti oleh bawahannya sehingga kecil kemungkinan bawahan melakukan praktik senjangan anggaran.

Sebaliknya, pimpinan yang buruk cenderung mengesampingkan integritasnya demi memenuhi kepentingan dirinya sendiri. Tipe pemimpin seperti ini cenderung menyembunyikan kapabilitas sebenarnya, membuat target anggaran yang mudah diraih, sehingga praktik senjangan anggaran akan lebih besar terjadi. Menurut teori pembelajaran sosial, bawahan akan cenderung untuk mengimitasi perilaku atasan, sehingga senjangan anggaran memiliki potensi lebih besar untuk terjadi.

Beberapa penelitian terdahulu telah memeriksa hubungan antara reputasi pimpinan dengan perilaku bawahan. Penelitian White dan Lean (2007) menemukan bahwa ketika bawahan melihat bahwa pemimpinnya memiliki integritas yang tinggi, para bawahan tersebut kurang cenderung melakukan kegiatan yang tidak etis karena akan berdampak pada diri dan organisasinya. Senjangan anggaran pada penelitian Chong dan Loy (2015) juga rendah pada bawahan yang memiliki pimpinan baik daripada yang tidak. Khokhar dan Zia-ur-Rehman (2017) menemukan bahwa pimpinan yang etis dapat mengurangi perilaku negatif dan meningkatkan produktivitas kerja bawahannya.

H1: Bawahan akan membuat sedikit senjangan anggaran ketika memiliki pimpinan dengan reputasi baik daripada pimpinan dengan reputasi buruk di bawah kondisi asimetri informasi.

Reputasi Pimpinan, Kepercayaan Diri, dan Senjangan Anggaran

Teori plastisitas perilaku individu (*individual behavioral plasticity theory*) menyatakan bahwa perilaku individu dapat berubah karena terpengaruh oleh faktor eksternal (Pierce *et al.*, 1993). Perubahan perilaku tersebut tergantung dengan karak-

teristik dalam diri individu yang bersifat stabil, salah satunya adalah kepercayaan diri. Kepercayaan diri (*self-esteem*) adalah penilaian dan pengukuran mengenai kebermanfaatan oleh seseorang pada dirinya sendiri (Norman, Gardner dan Pierce 2015; Aðalsteinsson, Frímánnsdóttir and Konráðsson 2014).

Teori plastisitas perilaku individu membedakan antara individu dengan kepercayaan diri yang tinggi dan rendah. Menurut teori tersebut, individu dengan kepercayaan diri tinggi memiliki keyakinan mengenai sikap dan perilaku yang lebih besar daripada individu dengan kepercayaan diri rendah (Avey, *et al.*, 2010). Besarnya keyakinan tersebut mendorong individu dengan kepercayaan diri tinggi bersikap sesuai keyakinannya dan tidak bergantung pada pimpinan (Sidani, 2007).

Sebaliknya, individu dengan kepercayaan diri rendah berusaha untuk mencari petunjuk dari orang lain karena lemahnya keyakinan terhadap dirinya sendiri (Avey, *et al.*, 2010). Oleh karena itu, individu tersebut cenderung menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dan lebih patuh pada apa yang dilakukan pemimpinnya (Rank, Nelson, Allen and Xu, 2009; Sidani, 2007). Individu dengan kepercayaan diri rendah juga merasa tidak mampu bekerja dengan baik dan tidak bangga dengan pekerjaannya (Basri, Rasuli dan Al Azhar, 2018). Individu tersebut kurang berambisi dalam mendapatkan penghargaan apapun. Sehingga individu berkepercayaan diri rendah kurang berpotensi menurunkan target anggarannya.

Pemimpin yang bereputasi baik memiliki potensi kecil untuk menurunkan target anggarannya. Menurut teori pembelajaran sosial, bawahan akan meniru perilaku pemimpinnya. Bawahan berkepercayaan diri rendah akan mencari petunjuk dari orang lain (Avey, *et al.*, 2010) dan cenderung menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Senjangan anggaran akan semakin kecil jika bawahan dengan kepercayaan diri rendah memiliki pimpinan bereputasi baik. Hal ini dikarenakan bawahan tersebut lebih patuh pada apa yang dilakukan pemimpinnya (Rank *et al.*, 2009; Sidani, 2007) dengan tidak mengecilkan

target anggaran, sehingga potensi senjangan anggaran bisa diminimalkan.

Kepercayaan diri yang rendah diduga juga akan berpengaruh dalam hubungan antara manajer bereputasi buruk dan senjangan anggaran. Manajer bereputasi buruk diduga akan memengaruhi bawahannya untuk mengecilkan target anggaran, terutama bawahan yang memiliki kepercayaan diri rendah. Hal ini dikarenakan bawahan tersebut mudah terpengaruh dengan lingkungan kerjanya sehingga lebih patuh pada apa yang dilakukan pemimpinnya (Rank *et al.*, 2009; Sidani, 2007). Potensi terjadinya senjangan anggaran akan semakin besar pada kondisi tersebut.

H2: Reputasi pimpinan yang baik akan lebih mengurangi potensi terjadinya senjangan anggaran dan reputasi pimpinan yang buruk akan lebih meningkatkan potensi terjadinya senjangan anggaran pada bawahan dengan kepercayaan diri rendah daripada bawahan dengan kepercayaan diri tinggi di bawah kondisi asimetri informasi.

METODE PENELITIAN

Desain dan Subyek Eksperimen

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dan desain eksperimen 1 x 2 *between subjects*. Partisipan dimasukkan ke dalam salah satu penugasan eksperimen yang telah disediakan. Eksperimen dilakukan berdasarkan manipulasi variabel independen, yaitu reputasi pimpinan yang baik dan buruk di bawah kondisi asimetri informasi. Variabel kepercayaan diri diukur dengan menggunakan kuesioner.

Partisipan eksperimen adalah mahasiswa bisnis tingkat strata dua (sedang/ pernah bekerja) pada salah satu sekolah tinggi ilmu ekonomi di Yogyakarta. Mahasiswa yang dipilih adalah mahasiswa yang telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen, dan penganggaran. Penggunaan mahasiswa dapat dibenarkan karena penugasan eksperimen tidak membutuhkan pengalaman pembuatan anggaran secara aktual (Chong dan Syarifuddin, 2010; Chong dan Ferdiansah, 2012). Selain itu, partisipan mahasiswa adalah partisipan yang sedang atau pernah bekerja sehingga

mencerminkan praktik bisnis yang nyata.

Subyek berperan sebagai penyuluh manajer divisi di suatu perusahaan. Data yang berhasil dihimpun dan dapat diuji diperoleh dari 32 partisipan yang lolos cek manipulasi. Para partisipan tersebut menjawab benar pertanyaan cek manipulasi sesuai jenis reputasi pimpinan yang mereka terima. Enam partisipan gagal dalam cek manipulasi karena mereka menjawab manipulasi reputasi pimpinan baik ketika diberikan manipulasi reputasi pimpinan buruk, dan sebaliknya.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Asimetri informasi dalam penelitian ini tercermin dari tugas eksperimen yang menyatakan bahwa pimpinan tidak akan menerima informasi kinerja bawahan. Hal ini menyebabkan pimpinan hanya mengetahui target anggaran bawahan tanpa mengetahui kapabilitas produktif mereka.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah reputasi pimpinan, sedangkan variabel pemoderasinya adalah kepercayaan diri. Reputasi pimpinan adalah citra pemimpin yang ditangkap oleh bawahannya dalam organisasi. Reputasi pimpinan dibagi menjadi dua, yaitu baik dan buruk. Reputasi pimpinan yang baik (buruk) disediakan dengan memberitahu partisipan bahwa pimpinan mereka mendukung (tidak) adanya integritas dan audit dalam proses penyusunan anggaran.

Kepercayaan diri diukur dengan menggunakan skala *self-esteem* Rosenberg (Rosenberg, 1965 dalam Oladipo dan Kalule-sabiti (2014). Skala tersebut telah banyak digunakan oleh penelitian terdahulu, seperti penelitian Oladipo dan Kalule-sabiti (2014); Sidani (2007); Iii, Cannon dan Lichtenberger (2015); Matzler, Bauer dan Mooradian (2015).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah senjangan anggaran. Senjangan anggaran adalah perilaku bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifnya (Hobson, *et al.*, 2011; Faria dan Silva, 2013 saat diberikan kesempatan untuk menentukan standar kerja yang akan digunakan sebagai dasar evaluasi. Senjangan anggaran diukur dengan perbedaan antara estimasi

terbaik partisipan dan anggaran yang dikumpulkan pada atasan.

Prosedur Eksperimen

Partisipan menerima tiga buah amplop berisi skenario penugasan yang akan mereka lakukan. Amplop pertama berisi lembar persetujuan, data demografi, kuesioner kepercayaan diri, penugasan, dan estimasi target terbaik. Amplop kedua berisi skema pembayaran, manipulasi kondisi reputasi pimpinan, dan cek manipulasi. Amplop ketiga berisi penugasan aktual partisipan yang hanya akan digunakan dalam penentuan kompensasi partisipan.

Sesi pertama: tujuan eksperimen sesi pertama adalah untuk mengetahui tinggi rendahnya kepercayaan diri dan kapabilitas kinerja aktual partisipan. Pertama, partisipan membuka amplop pertama dan diminta untuk mengisi lembar persetujuan yang berisi kesediaan partisipan untuk dijadikan subyek penelitian. Selanjutnya, partisipan diminta untuk mengisi data demografi. Partisipan kemudian diminta untuk mengisi kuesioner kepercayaan diri untuk mengetahui tinggi rendahnya variabel tersebut. Selanjutnya, setiap partisipan mengerjakan penugasan aktual untuk mengetahui kapabilitas aktual mereka. Contoh ilustratif penugasan diambil dari penelitian Chong dan Loy (2015).

Seluruh partisipan diminta untuk memecahkan kode dengan mengubah serangkaian huruf ke dalam angka selama lima menit. Tugas tersebut merupakan representasi aktivitas produksi partisipan dan bertujuan untuk mengetahui kapabilitas aktual kinerja mereka. Kapabilitas aktual tersebut dapat dijadikan dasar untuk menentukan target anggaran setelah mereka menerima perlakuan (*treatment*) reputasi pimpinan yang baik dan buruk. Mereka kemudian menghitung sendiri berapa kode yang mereka terjemahkan dengan benar. Partisipan kemudian diminta untuk menyatakan estimasi poin kinerja terbaiknya jika mereka melakukan penugasan serupa berikutnya.

Sesi kedua: pada sesi ini, partisipan membuka amplop kedua dan dijelaskan mengenai skema pembayaran yang akan mereka terima. Skema pembayaran *slack-*

inducing dilakukan dengan membayar gaji pokok ditambah bonus untuk setiap unit produksi yang melebihi anggaran. Skema pembayarannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Pembayaran} &= \text{Rp}20.000 \quad \text{jika } A < B \\ &= \text{Rp}20.000 + [\text{Rp}10.000(A-B)] \\ &\quad \text{jika } A \geq B \end{aligned}$$

Dimana: A= unit aktual yang diproduksi dan B= jumlah anggaran

Partisipan akan tetap menerima Rp20.000 jika tidak dapat mencapai target anggaran dan mendapat tambahan Rp10.000 untuk setiap unit produksi di atas target anggaran. Skema pembayaran ini tidak digunakan sebagai pembayaran sesungguhnya dan hanya digunakan untuk menginternalisasi penugasan pada partisipan. Namun, partisipan diberitahu bahwa hasil dari skema pembayaran akan digunakan untuk me-ranking partisipan dan tiga partisipan terbaik akan diberikan pembayaran berdasarkan skema tersebut.

Partisipan kemudian diberikan latihan untuk menghitung pembayaran mereka berdasarkan rumus skema pembayaran untuk melihat apakah mereka memahami skema insentif. Setelah adanya penjelasan mengenai skema pembayaran insentif, partisipan diberikan kondisi reputasi pimpinan baik atau buruk secara acak. Selanjutnya, mereka diminta untuk menentukan target anggaran kembali yang akan dikumpulkan pada atasan dengan mempertimbangkan skema pembayaran insentif dan reputasi pimpinan baik atau buruk yang diterimanya.

Manipulasi kondisi reputasi pimpinan disediakan kepada seluruh partisipan, namun yang membedakan adalah reputasi pimpinan yang baik dan buruk. Reputasi pimpinan yang baik diilustrasikan memiliki integritas dan transparansi yang tinggi. Sedangkan reputasi pimpinan yang buruk digambarkan kurang memiliki integritas dan hanya mementingkan pekerjaan selesai.

Kondisi asimetri informasi ditunjukkan dengan pernyataan bahwa kapabilitas partisipan tidak ditunjukkan kepada atasan. Setelah partisipan membuat anggarannya, mereka diminta untuk menjawab pertanyaan cek manipulasi. Partisipan

memberikan tanda centang (✓) sesuai dengan kondisi manipulasi yang mereka terima. Partisipan yang mendapatkan reputasi pimpinan baik harus memberikan tanda centang (✓) pada kalimat yang berisi bahwa pimpinan mereka mendukung diadakannya audit. Sedangkan kalimat yang menyatakan bahwa pimpinan mereka tidak menyetujui adanya audit diberi tanda centang (✓) oleh partisipan yang menerima kondisi manipulasi reputasi pimpinan buruk.

Pada sesi ketiga, partisipan diminta untuk membuka amplop ketiga untuk melengkapi tugas memecahkan kode selama lima menit. Penugasan ini adalah sebagai realisasi pekerjaan partisipan dan sebagai dasar untuk pemberian kompensasi eksperimen. Pada akhir eksperimen, partisipan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan manipulasi yang diberikan (*debriefing*).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data yang berhasil dihimpun dan dapat diuji diperoleh dari 32 partisipan yang lolos cek manipulasi. Para partisipan tersebut menjawab benar pertanyaan cek manipulasi sesuai jenis reputasi pimpinan yang mereka terima. Enam partisipan gagal dalam cek manipulasi karena mereka menjawab manipulasi reputasi pimpinan baik ketika diberikan manipulasi reputasi pimpinan buruk, dan sebaliknya.

Partisipan terdiri dari mahasiswa bisnis strata dua yang hampir seluruhnya sedang bekerja (97%). 20 partisipan berusia kurang dari 40 tahun, sedangkan 12 partisipan berusia lebih dari 40 tahun. Distribusi data menyebar pada 17 partisipan perempuan dan 15 partisipan laki-laki. Sebelum melakukan uji hipotesis, peneliti melakukan uji pendahuluan yang terdiri atas uji randomisasi dan uji pengaruh karakteristik subyek. Uji randomisasi dilakukan dengan menggunakan *Chi-Square*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan karakteristik subyek antar masing-masing kelompok (Pearson χ^2 jenis kelamin = 4,058 dan usia = 106,000 dengan nilai signifikansi di atas 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa randomisasi yang dilakukan sudah berjalan efektif. Se-

lanjutnya, peneliti menguji pengaruh dari karakteristik subyek terhadap senjangan anggaran. Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan atas senjangan anggaran yang disebabkan oleh karakteristik subyek (F jenis kelamin = 1,802; usia = 0,433).

Pengujian Hipotesis

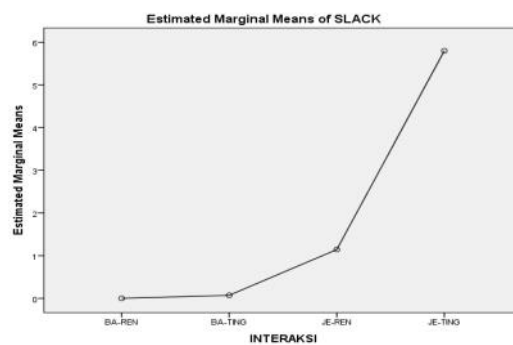
Data dianalisis menggunakan *Two Way Anova* untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian dengan *two-way anova*. Hasil pengujian menunjukkan dukungan statistik signifikan terhadap H_1 ($F=10,317$, $p < 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh utama reputasi pimpinan terhadap senjangan anggaran. Kondisi subyek yang memiliki pimpinan bereputasi buruk memiliki senjangan anggaran yang lebih tinggi dibandingkan subyek yang memiliki pimpinan bereputasi baik.

Hipotesis kedua memprediksi bahwa terdapat pengaruh interaksi antara reputasi pimpinan dan kepercayaan diri dalam memengaruhi senjangan anggaran. Hasil ana-

lisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gabungan/ interaksi yang signifikan antara antara reputasi pimpinan dan kepercayaan diri dalam memengaruhi senjangan anggaran ($F=4,595$, $p<0,05$). Analisis tambahan dilakukan untuk mengetahui efek perlakuan secara langsung pada interaksi. Analisis ini dilakukan dengan membuat variabel baru yang berisi kombinasi variabel reputasi pimpinan dan kepercayaan diri.

Tabel 2 menunjukkan bahwa keempat kombinasi dalam variabel interaksi menunjukkan hasil yang signifikan ($F=5,597$; $p<0,05$). Hasil signifikan tersebut

Gambar 1.
Analisis Tambahan Interaksi



Tabel 1.
Uji Hipotesis ANOVA

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean	F	Sig
Corrected Model	132,289 ^a	3	44,096	5,597	0,004
Intercept	84,689	1	84,689	10,750	0,003
Reputasi	81,274	1	81,274	10,317	0,003
Kepercayaan Diri	38,487	1	38,487	4,885	0,035
Reputasi*Kepercayaan	36,197	1	36,197	4,595	0,041
Error	220,586	28	7,878		
Total	398,000	32			
Corrected Total	352,875	31			

$R^2 = 0,375$ (Adjusted $R^2 = 0,308$)

Tabel 2.
Analisis Tambahan Interaksi

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	132,289 ^a	3	44,096	5,597	0,004
Intercept	84,689	1	84,689	10,750	0,003
INTERAKSI	132,289	3	44,096	5,597	0,004
Error	220,586	28	7,878		
Total	398,000	32			
Corrected Total	352,875	31			

juga dapat diperjelas dengan melihat pada gambar 1. Rata-rata senjangan anggaran terbesar dihasilkan oleh seseorang yang memiliki kepercayaan diri tinggi dan mendapatkan pimpinan dengan reputasi buruk. Sebaliknya, rata-rata senjangan anggaran terkecil dihasilkan oleh seseorang yang memiliki kepercayaan diri rendah dan mendapatkan pimpinan dengan reputasi baik. Hasil ini mendukung hipotesis kedua secara parsial.

Pembahasan

Efek utama reputasi pimpinan telah dinyatakan dalam hipotesis satu yang memrediksi bahwa reputasi pimpinan yang buruk akan lebih meningkatkan kecenderungan manajer membuat senjangan anggaran daripada reputasi pimpinan yang baik. Hasil uji statistika menunjukkan bahwa efek utama reputasi pimpinan pada senjangan anggaran adalah signifikan dan mendukung hipotesis alternatif H1.

Hasil tersebut sesuai dengan teori pembelajaran sosial yang menyatakan bahwa pengamatan perilaku orang lain dapat membentuk pola perilaku yang baru (Bandura, 1971). Pengamatan perilaku atasan cenderung ditiru oleh bawahannya dan selanjutnya akan terbentuk pola perilaku yang baru. Atasan yang baik akan ditiru oleh bawahannya dengan tidak mengecilkan target anggaran, sehingga akan memperkecil adanya senjangan anggaran. Sebaliknya, potensi senjangan anggaran akan semakin besar ketika bawahan meniru perilaku atasannya dengan mengecilkan target anggarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian White dan Lean (2007) yang menemukan bahwa ketika bawahan melihat bahwa pemimpinnya memiliki integritas yang tinggi, para bawahan tersebut kurang cenderung melakukan kegiatan yang tidak etis karena akan berdampak pada diri dan organisasinya. Chong dan Loy (2015) juga menemukan senjangan anggaran yang rendah pada bawahan yang memiliki pimpinan baik daripada yang tidak.

H2 memrediksi bahwa variabel kepribadian kepercayaan diri akan memengaruhi hubungan antara reputasi pimpinan dan senjangan anggaran di bawah kondisi

asimetri informasi. Hasil uji statistika menunjukkan bahwa hasil interaksi antara reputasi pimpinan dan kepercayaan diri berbeda secara signifikan pada level 0,05 dengan nilai $F = 4,595$. Hal ini mengindikasikan bahwa kepercayaan diri memperkuat pengaruh reputasi pimpinan terhadap senjangan anggaran, sehingga mendukung hipotesis alternatif H2.

Analisis tambahan dilakukan untuk mengetahui efek perlakuan secara langsung pada interaksi. Analisis tersebut menunjukkan bahwa rata-rata senjangan anggaran terbesar dihasilkan oleh seseorang yang memiliki kepercayaan diri tinggi dan mendapatkan pimpinan dengan reputasi buruk. Sebaliknya, rata-rata senjangan anggaran terkecil dihasilkan oleh seseorang yang memiliki kepercayaan diri rendah dan mendapatkan pimpinan dengan reputasi baik. Hasil ini mendukung hipotesis alternatif dua (H2) secara parsial.

Teori plastisitas perilaku individu (*individual behavioral plasticity theory*) mendukung temuan ini. Teori tersebut menyatakan bahwa individu dengan kepercayaan diri rendah lebih terpengaruh oleh pemimpinnya daripada individu dengan kepercayaan diri tinggi. Reputasi pimpinan yang baik akan memengaruhi bawahannya untuk tidak mengecilkan target anggaran. Hal ini akan diperkuat oleh bawahan yang berkepercayaan diri rendah karena bawahan tersebut akan lebih patuh pada pemimpinnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Avey, *et al.* (2010). Penelitian tersebut memeriksa sifat psikologi kepercayaan diri bawahan ketika diberikan pimpinan yang beretika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bawahan dengan kepercayaan diri rendah cenderung lebih patuh pada pimpinan yang memiliki etika baik daripada bawahan dengan kepercayaan diri tinggi. Penelitian Rank *et al.* (2009) juga menyatakan bahwa individu dengan kepercayaan diri yang rendah merespon pengaruh sosial yang positif dengan lebih kuat. Penelitian Pierce *et al.* (1993) menambahkan bahwa individu dengan kepercayaan diri rendah bereaksi lebih besar terhadap baik buruknya lingkungan kerja mereka.

Namun, hasil berbeda ditunjukkan

oleh bawahan dengan kepercayaan diri tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa senjangan anggaran semakin besar ketika bawahan berkepercayaan diri tinggi memiliki pimpinan bereputasi buruk (rata-rata senjangan anggaran 5,80 dan 1,14). Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa reputasi pimpinan yang buruk akan meningkatkan potensi senjangan anggaran pada bawahan dengan kepercayaan diri rendah. Terdapat beberapa alasan yang dapat menjelaskan tidak signifikannya sebagian hipotesis kedua.

Kernis, Grannemann dan Barclay (1989) membedakan kepercayaan diri tinggi menjadi dua, yaitu kepercayaan diri tinggi yang kuat dan rapuh. Kepercayaan diri yang kuat memiliki sifat yang optimal dan stabil, sedangkan kepercayaan diri tinggi yang rapuh bersifat tidak stabil. Individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi yang rapuh lebih mementingkan ego, memiliki kontrol diri yang buruk, dan agresif (Kernis, *et al.*, 1989, 2008; Heatherton dan Wyland, 2003). Individu tersebut lebih mementingkan kepentingan pribadi dan tidak selalu menyesuaikan sikap serta perilakunya (Pierce *et al.*, 1993). Jika tidak sesuai dengan tujuannya, individu tersebut cenderung mengacuhkan pimpinan dan bertindak sesuai dengan keyakinannya sendiri (Sidani, 2007).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa senjangan anggaran semakin besar ketika bawahan berkepercayaan diri tinggi memiliki pimpinan bereputasi buruk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan penelitian adalah partisipan berkepercayaan diri tinggi yang rapuh. Bawahan tersebut berkemungkinan besar untuk mengecilkan target anggarannya karena memiliki sifat agresif dan lebih mementingkan kepentingan pribadi. Jika reputasi pimpinan yang buruk mampu mempengaruhi bawahan untuk melakukan senjangan anggaran, maka potensi tersebut akan semakin meningkat ketika bawahan memiliki kepercayaan diri tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Heatherton dan Wyland (2003) yang menyatakan bahwa jika individu dengan kepercayaan diri tinggi mendapat-

kan sesuatu yang tidak sesuai dengan dirinya, individu tersebut akan menolak dan bertindak bertentangan dengan informasi tersebut. Individu dengan kepercayaan diri tinggi yang rapuh juga memiliki sifat sensitif dan menolak sumber informasi yang tidak sesuai dengan kriterianya pada penelitian Kernis, Lakey dan Heppner (2008). Individu tersebut juga lebih mementingkan kepentingan pribadi (Pierce *et al.*, 1993) dan bertindak sesuai dengan keyakinannya sendiri (Sidani, 2007). Hasil penelitian Bangun, Andani dan Sugianto (2012), Basri, *et al.* (2018), serta Suriani, Alam, Nursyamsi dan Nohong (2018) juga menyatakan bahwa individu dengan kepercayaan diri tinggi berambisi untuk memuaskan penghargaan dirinya dengan memastikan pencapaian target anggaran, sehingga senjangan anggaran lebih mungkin terjadi.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reputasi pimpinan yang buruk lebih meningkatkan terjadinya senjangan anggaran daripada reputasi pimpinan yang baik. Menurut teori pembelajaran sosial, pola perilaku yang baru akan dihasilkan dari pengamatan perilaku orang lain (Bandura, 1971). Reputasi atasan yang mencerminkan perilakunya kemungkinan besar memengaruhi perilaku bawahannya. Reputasi pimpinan yang buruk akan memengaruhi bawahan untuk melakukan senjangan anggaran, dan sebaliknya.

Potensi senjangan anggaran akan semakin kecil jika individu berkepercayaan diri rendah dipimpin oleh pimpinan bereputasi baik. Teori plastisitas perilaku individu menyatakan bahwa individu dengan kepercayaan diri rendah lebih terpengaruh oleh pimpinannya daripada individu dengan kepercayaan diri tinggi. Pimpinan yang tidak mengecilkan target anggarannya akan mendorong bawahan dengan kepercayaan diri rendah untuk melakukan hal yang sama. Hal ini dikarenakan individu dengan kepercayaan diri rendah lebih terpengaruh dan patuh pada atasannya, sehingga potensi senjangan anggaran lebih kecil terjadi.

Namun, potensi senjangan anggaran

akan meningkat pada bawahan dengan kepercayaan diri tinggi yang dipimpin oleh pimpinan bereputasi buruk. Kernis *et al.* (2008) menyatakan bahwa individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi yang rapuh lebih mementingkan ego, memiliki kontrol diri yang buruk, dan agresif. Individu tersebut lebih mementingkan kepentingan pribadi dan tidak selalu menyesuaikan sikap serta perilakunya (Pierce *et al.*, 1993). Bawahan yang dipimpin oleh pimpinan bereputasi buruk kemungkinan besar mengecilkkan target anggarannya. Hal ini dikarenakan pembuatan senjangan anggaran bisa menguntungkan dan perilaku ini juga didukung oleh atasan.

KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini memiliki kelemahan validitas eksternal karena dilakukan dengan metode eksperimen. Penggunaan kasus hipotetis pada eksperimen berpotensi mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian pada situasi yang berbeda. Uji manipulasi yang sudah dilakukan dan penggunaan subyek profesional yang dekat dengan praktik bisnis nyata dalam penelitian ini diharapkan dapat memitigasi kelemahan tersebut.

Selain itu, penggunaan kuesioner yang telah dikembangkan pada penelitian berkonteks budaya berbeda dalam pengukuran kepercayaan diri dalam penelitian ini dapat memunculkan potensi bias pengukuran, namun demikian kuesioner tersebut sudah teruji pada berbagai penelitian sebelumnya. Ancaman penelitian eksperimen lainnya seperti *testing* dimungkinkan bisa terjadi. Hal ini dikarenakan banyak partisipan yang berusia di atas 30 tahun sehingga muncul banyak pertanyaan pada saat eksperimen berlangsung. Uji manipulasi pada akhir penelitian diharapkan dapat mengurangi kelemahan tersebut.

Penelitian selanjutnya dapat memanipulasi dan bukan mengukur variabel kepercayaan diri, sehingga dapat mengurangi potensi bias pengukuran. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variabel kepercayaan diri sebagai variabel pemediasi. Reputasi pimpinan yang baik atau buruk bisa diteliti apakah dapat meningkatkan/menurunkan kepercayaan

diri bawahan. Selanjutnya, potensi senjangan anggaran bisa meningkat/menurun karena kepercayaan diri bawahan tersebut. Penggunaan subyek eksperimen mahasiswa atau praktisi bisnis berusia muda yang lebih memahami protokol eksperimen juga dapat dilakukan untuk mengevaluasi dan meningkatkan generalisasi hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aðalsteinsson, R.I., Frímansdóttir, I.B., & Konráðsson, S. (2014). Teachers' self-esteem and self-efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(5): 540-550.
- Apriwandi, & Pratiwi, Y.M. (2019). The influence of social pressure, responsibility and procedural fairness towards the creation of budgetary slack: An experimental research. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 11(1): 9-21.
- Arda, Ö.A., Aslan, T., & Alpkan, L. (2017). Review of practical implications in ethical leadership studies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3): 400-408.
- Avey, J.B., Palanski, M.E., & Walumbwa, F.O. (2010). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Azar, A., Rahmani, N., & Khadivar, A. (2016). The Impact of budgetary slack on performance-based budgeting. *Actual Problems of Economics*, 184(10): 397-412.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. General Learning Press.
- Bangun, N., Andani, K.W., & Sugianto, W. (2012). Pengaruh *budgetary participation*, *information asymmetry*, *budget emphasis*, dan *self esteem* terhadap *budgetary slack*. *Jurnal Akuntansi*, 12(1): 577-594.
- Basri, H., Rasuli, M., & Al Azhar, L. (2018). Pengaruh penganggaran partisipatif, *self-esteem*, *locus of control*, kapasitas individu, dan komitmen organisasi terhadap *budgetary slack*. *Jurnal Online Mahasiswa Bidang Ilmu Ekonomi*, 1(1): 1-14.
- Bolton, P., Brunnermeier, M.K., & Veldkamp L. (2013). Leadership, coordination, and corporate culture. *Review of Economic Studies*, 80(2): 512-37.

- Borden, L., Levy, P.E., & Silverman, S.B. (2018). Leader arrogance and subordinate outcomes: The role of feedback processes. *Journal of Business and Psychology*, 33(3): 345-64.
- Chen, C.C., & Jones, K.T. (2004). Budgetary slack and performance in group participative budgeting: The effects of individual and group performance feedback and task interdependence. *In Advances in Management Accounting*, 13: 183-221.
- Chen, M. (2012). The effect of leader reward and punishment behaviors on subordinates' budget reports. *The Engineering Economist*, 57(1), 41-54.
- Chong, V.K., & Ferdiansah, I. (2011). The effect of trust-in- superior and truthfulness on budgetary slack: An experimental investigation. *Advances in Management Accounting*, 19, 55-73.
- . (2012). An experimental investigation on the effect of feedback control policy and need for achievement on subordinates' budgetary slack creation. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 7(1), 141-168.
- Chong, V.K., & Syarifuddin, I. (2010). Advances in accounting, incorporating advances in international accounting the effect of obedience pressure and authoritarianism on managers' project evaluation decisions. *International Journal of Cardiology*, 26(2): 185-94.
- Chong, K.V., & Loy, C.Y. (2015). The effect of a leader's reputation on budgetary slack. *Advances in Management Accounting*, 25: 49-102.
- Cronin, S., McDevitt, J. & Cordner, G. (2017). Police supervision: perspectives of subordinates. *Policing: An International Journal*, 40(1): 26-41.
- Engelbrecht, A.S., Wolmarans, J., & Mahembe, B. (2017). Effect of ethical leadership and climate on effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 15: 1-9.
- Faria, J.A.D., & Silva, S.M.G.da. (2013). The effects of information asymmetry on budget slack: An experimental research. *African Journal of Business Management Full*, 7(13): 1086-1099.
- Gago-rodríguez, S., & Naranjo-gil, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: An experiment. *Management Decision*, 54(8): 1908-1928.
- Hall, A.T., Blass, F.R., Ferris, G.R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15: 515-36.
- Harvey, M.E. (2015). On organizational budget slack: An empirical examination. *Journal of Business & Economic Research*, 13(1): 83-91.
- Heatherton, T.F., and Wyland, C. (2003). Why do people have self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1): 38-41.
- Hobson, J.L., Mellon, M.J., & Stevens, D.E. (2011). Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: An experimental. *Behavioral Research Inaccounting*, 23(1): 87-107.
- Iii, L.M.M., Cannon, J.G., & Lichtenberger, E.J. (2015). The effects of social support on self-esteem, self-efficacy, and job search efficacy in the unemployed. *Journal of Employment Counseling*, 52(June): 87-96.
- Ilies, R., Pater, I.E.D., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6): 590-609.
- Jian, M., & Lee, K. W. (2011). Does CEO Reputation Matter for Capital Investments?. *Journal of Corporate Finance*, 17: 929-946.
- Kahar, S.H.A., Rohman, A., & Chariri, A. 2016. Participative budgeting, budgetary slack and job satisfaction in the public sector. *Journal of Applied Business Research* 32(6): 1663-1674.
- Kernis, M.H, Grannemann, B.D., & Barclay, L.C. (1989). Stability and level of self-esteem as predictors of anger arousal and hostility. *Journal of Personality and Social Psychology* 56(6): 1013-1022.
- Kernis, M.H., Lakey, C.E., & Heppner, W.L. (2008). Secure versus fragile high self-esteem as a predictor of verbal defensiveness: Converging findings across three different markers. *Journal of Personality*, 76(3): 477-512.
- Khokhar, A.M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1): 222-51.
- Kridawan, A., & Mahmud, A. (2014). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi sebagai variabel moderasi. *Accounting Analysis Journal* 3(2): 194-202.
- Lavarda, C.E.F., & Almeida, D.M. (2013).

- Budget participation and informational asymmetry: A study in a multinational company. *Brazilian Business Review*, 10(2), 72-94.
- Lunardi, M.A, Zonatto, V.C.S., & Nascimeto, J.C. (2019). Relationship between leadership style , encouragement of budgetary participation and budgetary participation. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica* 35(150): 27-37.
- Matzler, K., Bauer, F.A., & Mooradian, T.A. (2015). Self-Esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology* 30(7): 815-831.
- Ngo, H., Doan, T., & Huynh, T. (2017). A Study on Managers' Creation of Budgetary Slack in Emerging Economies: The Case of Vietnam. *Asian Journal of Accounting Research* 2: 15-28
- Norman, S.M., Gardner, D.G., and Pierce, J.L. (2015). Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3): 253-270.
- Oladipo, E.M.B.I., & Kalule-sabiti, I. (2014). Exploring the suitability of rosenberg self- esteem scale for adult use in South-Western Nigeria. *Gender & Behaviour*, 12(1): 6027-6034.
- Pierce, J.O.N.L, Gardner, D.G., Dunham, R.B., & Cummings, L.L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2): 271-289.
- Puspitha, D.M.A.P., & Suardana, K.A. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran di SKPD Kabupaten Karangasem Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21: 800-829.
- Rank, J., Nelson, N.E., Allen, T.D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 465-490.
- Rosdini, D. 2017. Shared financial interest, fairness, and honesty in budget reporting: Experimental study in Indonesia. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res.*, 5 (3): 266-82.
- Safkaur, O., & Pangayow, B. (2020). The effect of organizational justice on the budgetary slack of local financial management. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(1): 3115 -3130.
- Sidani, Y.M. (2007). Perceptions of leader transformational ability the role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development*, 26(8): 710-722.
- Song, J., & Wang, D. (2013). An empirical study on budgetary slack, operational efficiency, and transfer value. *Frontiers of Business Research in China*, 7(2): 244-67.
- Stede, W.A. (2001). The effect of corporate diversification and business unit strategy on the presence of slack in business unit budgets. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (1): 30-52.
- Suriani, S., Alam, S., Nursyamsi I., & Nohong, M. (2018). Moderasi of asimetri informasi, *self-esteem* pada hubungan *budgetary slack* terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Riset Edisi XXVI*, 4(3): 1-13.
- White, D.W, & Lean, E. (2007). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics*, 81(4): 765-778.
- Yee, C.M., & Khin, E.W.S. (2014). Impact of budgetary slack on organizational goals. *Actual Problems of Economics*, 151(1): 462-468.
- Zinko, R., Gentry, W.A., Hall, A., & Grant, G.L. (2012). Reputational change among managers. *Journal of Managerial Issues*, 24(1): 9-26.
- Zinko, R., Gentry, W.A., & Laird, M.D. (2016). A development of the dimensions of personal reputation in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4): 634-649.