

BAB II

ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, KAPASITAS INDIVIDU, *BUDGETARY SLACK, SELF ESTEEM*

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Menurut Kenis (1979) anggaran tidak hanya sebagai rencana keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalaikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahan.

Mulyadi (1993), menyatakan bahwa anggaran memiliki dua peranan penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metoda *top down*, *bottom up*, dan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran inilah yang sering dihubungkan dengan *budgetary slack*.

Anggaran adalah laporan-laporan formal sumber daya- sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditetapkan. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan, atau laba yang direncanakan di waktu yang akan datang. Anggaran mencerminkan sasaran,

rencana dan program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk bilangan. Angka-angka perencanaan ini menjadi standar di mana pelaksanaan di waktu yang akan datang diukur. Anggaran merupakan peralatan pengawasan yang digunakan sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan. Anggaran juga menjadi alat utama pengkoordinasian kegiatan-kegiatan organisasi. Interaksi antara manajer dan bawahan selama proses penyusunan anggaran akan membantu penentuan dan integrasi kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada anggota organisasi.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini (Nafarin, 2007) :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
2. Data-data waktu yang lalu
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan taktik, strategi dan gerak-gerik pesaing
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Aspek perilaku pelaksana anggaran dipertimbangkan melalui hal-hal berikut ini (Nafarin, 2007) :

1. Anggaran harus dibuat realistis mungkin dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.

2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi justru termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

2.1.2. Karakteristik anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk satu tahun ini. Anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 1993):

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi-kondisi tertentu.

6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisih antara kinerja keuangan sesungguhnya dengan anggaran dianalisis dan dijelaskan.

2.1.3. Tujuan Anggaran

Menurut Nafarin (2007) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain :

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.1.4. Manfaat anggaran.

Menurut Nafarin (2007), menyebutkan manfaat anggaran sebagai berikut:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.

4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Menurut Hansen dan Mowen (1997) anggaran memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi yaitu :

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana

Penganggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Kegiatan ini juga memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan.

2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

3. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja

Anggaran juga memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan hasil sesungguhnya dengan yang dianggarkan secara periodik. (bulanan). Perbedaan yang besar antara hasil sesungguhnya dengan yang direncanakan merupakan umpan balik yang menyingkap bahwa sistem tidak berjalan dengan baik. Disini perlu diambil tindakan untuk mengetahui penyebab tersebut, dan kemudian memperbaikinya.

4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi

Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam

mencapai tujuan perusahaan. Karena anggaran dari berbagai bidang dan aktivitas perusahaan harus saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan koordinasi. Manajer dapat melihat kebutuhan bidang lain dan termotivasi untuk mengutamakan tujuan organisasi daripada tujuan pribadi. Peran komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting bila organisasi berkembang semakin besar.

2.1.5. Kelemahan anggaran

Anggaran disamping memiliki banyak manfaat juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain (Nafarin ,2007):

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran menjadi kurang efektif.

2.2. Partisipasi Anggaran

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana individu terlibat dan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang spesifik partisipasi dalam penyusunan

anggaran menurut Brownell (1982) adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Selain itu, Kemudian pengertian partisipasi dipertegas oleh Kennis(1979) adalah tingkat keikutsertaan manajer tingkat menengah dan bawah dalam menyusun anggaran. Mereka sering terlibat dalam menentukan tujuan organisasi, juga aspek lain dari anggaran karena mereka biasanya sangat mengetahui operasi yang sedang dianggarkan atau karena manajemen tingkat atas ingin mendapatkan keuntungan motivasi dari partisipasi bawahan mereka. Keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi dan perilaku individu dalam setiap bagian organisasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan efisiensi. Dengan partisipasi memungkinkan para pelaksana anggaran dapat berkomunikasi, berinteraksi satu sama lain, sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Milani (1975) seperti yang dikutip oleh Yuwono(1999) menjelaskan bahwa dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer bawahannya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang sudah

ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kualitas anggaran yang dibuat dan berdampak positif terhadap kinerja bawahan dalam menyumbangkan masukan penyusunan anggaran.

2.3. *Budgetary Slack*

Banyak manajer yang cenderung membuat anggaran pendapatan agak lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi, dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut. Hal tersebut dilakukan agar anggaran yang telah dibuat lebih mudah untuk dicapai. Perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik tersebut disebut dengan *slack* (Anthony dan Govindrajan, 2005).

Slack anggaran terjadi dimana manajer dengan sengaja melakukan permintaan terhadap sumber-sumber yang lebih besar dari anggaran yang sebenarnya diperlukan atau manajer dengan sengaja menyatakan kemampuan produktivitas lebih kecil dari yang sebenarnya ketika diberi kesempatan untuk memilih suatu sumber kerja yang akan digunakan untuk menilai kinerjanya (Young, 1985).

Secara umum ada dua jenis *slack*, *organizational slack* dan *budgeting slack* (Tanpaty,2007)

1. *Organizational slack*

Adalah kapasitas tidak terpakai atau *demand* dan penggunaan sumber daya kurang dari *supply* yang tersedia. Model dari cyret dan march menerangkan *slack* pada faktor-faktor struktural dan kognitif, yang menunjukkan alasan munculnya *slack* yaitu individu mengasumsikan pemenuhan atau tingkat

aspirasinya pada kinerja dan bukan maksimalisasi goal atau target. Wiliamson membuat model *slack* berbasis insentif manajer yang menunjukkan motivasi dan keinginan manajer terhadap *slack* sumber daya. Manajer menciptakan *slack* dengan tujuan atau motif pribadi, yaitu : pendapatan, mengamankan jabatan, status, dan penguasaan sumber daya.

2. *Budgeting slack*

Slack ini ditemukan dalam proses penganggaran dan mengacu pada pembiasan informasi akibat *understatement* anggaran penjualan dan *overstatement* anggaran biaya.

Pada *slack* organisasi dikatakan bahwa manajer mempunyai motif untuk bekerja pada lingkungan yang menciptakan peluang *slack*. Pada *slack* anggaran, anggaran menjadi sasaran lingkungan tersebut, yaitu diasumsikan manajer menggunakan proses penganggaran untuk menciptakan *slack* anggaran.

Lowe dan shaw (dalam Tanpaty, 2007) menemukan bias pada perkiraan penjualan oleh manajer yaitu dengan menurunkan angka penjualan untuk menunjukkan meningkatkan kinerja dan mendapatkan *reward*. Onsi (dalam Yuwono 1999) menyelidiki secara empiris korelasi antara tipe-tipe sistem penganggaran dengan kecenderungan membuat *slack* anggaran. Ia mengemukakannya dalam 4 asumsi berikut :

- a. Manajer mempengaruhi proses anggaran dengan menurunkan tingkat penerimaan dan meningkatkan anggaran biaya.
- b. Top manajemen “tidak menguntungkan” dalam memutuskan adanya *slack*.

- c. Manajer membentuk *slack* pada tahun-tahun yang dianggap memiliki penjualan baik dan mengubah *slack* menjadi profit pada tahun-tahun penjualan yang buruk.
- d. Pengendali divisi dalam organisasi yang bersifat desentralisasi berpartisipasi dalam tugas membuat dan mengontrol *slack* divisi.

Proses penyusunan anggaran perlu dihindari dari hal-hal yang dapat mengurangi manfaat dari anggaran itu sendiri, seperti *slack* anggaran. Penciptaan *slack* anggaran dapat terjadi pada kecenderungan bawahan untuk mendapat penghargaan dari atasan apabila mereka mampu berprestasi dalam berusaha mencapai laba perusahaan yang telah ditentukan dalam anggaran. *Slack* memungkinkan bawahan untuk mencapai tujuan yang direncanakan dengan usaha yang sedikit sehingga membuatnya lebih mudah untuk memperoleh tingkat kinerja bonus yang baik. Maka, *slack* tidak diinginkan dan perlu dihindarkan atau sekurang-kurangnya diminimalkan oleh manajemen (Tanpaty, 2007).

2.4. Kapasitas Individu

Kapasitas individu pada hakekatnya terbentuk dari proses pendidikan secara umum. Kapasitas individu ini dapat diukur melalui pengetahuan, pelatihan dan pengalaman yang dimiliki oleh pembuat anggaran.

1. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki oleh pembuat anggaran sangat berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang akan diambil, bagaimana memanfaatkan

sumber daya yang ada secara efektif dan terhadap proses penyusunan anggaran itu sendiri. (<http://repository.usu.ac.id>)

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan berbagai pendidikan non formal yang diperoleh pembuat anggaran dalam meningkatkan kapasitasnya sebagai pembuat anggaran. Sebagai contohnya, pelatihan keuangan dan pelatihan manajerial.

3. Pengalaman

Pengalaman terkait dengan peran serta manajer dalam penyusunan anggaran. Seberapa sering keikutsertaan manajer dalam proses perencanaan anggaran. (Sari, 2006).

Individu yang berkualitas adalah individu yang memiliki pengetahuan. Terkait dalam proses penganggaran, maka individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack* (Yuhertiana, 2004) akan tetapi pada kenyataannya, meningkatnya kapasitas individu ternyata justru memunculkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang muncul dalam penyusunan anggaran. Belkouni(1989) dalam Sari (2006) berpendapat bahwa dengan *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi.

2.5. *Self Esteem*

Self Esteem adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. *Self Esteem* diukur dengan pernyataan positif dan negatif.

Pernyataan positif pada survey *Self Esteem* adalah “saya merasa bahwa saya adalah seseorang yang sangat berarti, seperti orang lainnya, sedangkan pernyataan-pernyataan yang negatif adalah “saya merasa bahwa saya tidak memiliki banyak hal untuk dibanggakan”. Orang yang sepakat dengan pernyataan positif dan tidak sepakat dengan pernyataan negatif memiliki *Self Esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Orang yang dengan *Self Esteem* rendah tidak merasa baik dengan dirinya. Para peneliti mendefinisikan *Self Esteem* dalam organisasi sebagai nilai yang dimiliki oleh individu atas dirinya sendiri sebagai anggota organisasi yang bertindak dalam konteks organisasi. Orang yang memiliki *Self Esteem* tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai sebagai orang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka (Kreitner&Kinicki, 2003). Dengan demikian jika seseorang merasa dirinya begitu penting, berharga dan berpengaruh maka timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena apa yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal.

Coopersmith (dalam Sulistyarningsih, 1995) menyatakan bahwa dengan *self esteem* individu dapat mengevaluasi dirinya sehingga membuatnya mampu untuk menghargai diri sendiri, hal ini menimbulkan suatu sikap yang disetujui atau dan tidak disetujui dan mengindikasikan perluasan rasa percaya akan kemampuannya, kesuksesannya, dan keberartiannya. Singkatnya, *Self Esteem* adalah suatu pendapat pribadi yang diekspresikan dalam sikap-sikap individu yang berpatokan pada dirinya sendiri.

Saifuddin Azwar (dalam Sulistyaningsih, 1995) menyatakan bahwa *Self Esteem* merupakan dasar pembentukan konsep diri. Dikatakan oleh bechman dan O Malley (dalam Sulistyaningsih, 1995) bahwa konsep diri yang positif akan membuat individu lebih ambisius, lebih antusias, dan meletakkan aspirasinya pada level yang tinggi.

Koentjoro (dalam Sulistyaningsih, 1995) menyatakan bahwa *Self Esteem* bukanlah faktor yang dibawa sejak lahir, namun merupakan faktor yang dipelajari, dan terbentuk sepanjang pengalaman hidup individu dalam relasinya dengan diri sendiri maupun dengan individu yang lain.

2.5.1. Ciri-Ciri *Self Esteem*

Menurut coopersmith (dalam Sulistyaningsih, 1995) ada tiga tingkatan dalam *Self Esteem* dan tiap tingkatan punya ciri-ciri yang berbeda.

Seseorang dengan *Self Esteem* tinggi mempunyai ciri-ciri aktif, ekspresif, bebas mengungkapkan pendapat, cenderung sukses dalam bidang akademik maupun bidang sosial, mau menerima kritik dan perbedaan pendapat, mempunyai perhatian yang cukup terhadap lingkungannya, optimistik dan mempunyai tingkat kecemasan yang relatif rendah.

Pada tingkat menengah, terdapat ciri-ciri yang hampir sama dengan tinggi, tetapi orang yang memiliki *Self Esteem* tingkat menengah menunjukkan kebimbangan dalam menilai dirinya sendiri sehingga dukungan sosial masih sangat dibutuhkan.

Pada tingkatan yang rendah *Self Esteem* menunjukkan ciri-ciri rendah diri, takut terhadap pendapat yang bertentangan dengan dirinya, kurang aktif dan ekspresif bahkan cenderung merasa dirinya terisolasi dan tidak dicintai, dalam aktivitas sosial lebih suka sebagai pendengar dan pengikut, kurang dapat menerima kritik, sering melaumun dan mudah tersinggung.

Nuryati Atamimi (dalam Sulistyaningsih, 1995) juga mencatat pendapat dua ahli yaitu De Viesta F. J. Dan G. T. Thompson bahwa orang-orang dengan *Self Esteem* yang tinggi cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang yang berhasil secara relatif bebas dari kecemasan dan sintom psikomatis, yakni akan kemampuan-kemampuan yang dimilikinya dan percaya bahwa usaha-usaha yang dilakukannya akan mendapatkan hasil. Mereka mudah menerima orang lain seperti orang lain menerima dirinya, serta lebih mandiri daripada mereka yang memiliki *Self Esteem* yang rendah.

2.6. Hubungan Kapasitas Individu dengan *Budgetary Slack*

Telah banyak penelitian yang menekankan mengenai pengaruh faktor individual terhadap *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan oleh Steven (1996) menemukan bahwa bawahan mengasosiasikan *slack* sebagai misinterpretasi atau ketidakjujuran manajer yang menekan bawahan untuk mengurangi *slack*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Blanchette, *et. al* (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* berpengaruh positif sehingga bawahan cenderung untuk menaikkan *budgetary slack*.

Menurut pernyataan Syakhroza (2003), gap yang terjadi dalam implementasi anggaran disebabkan karena karyawan tidak mempunyai cukup pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan. Penekanan tentang *individual who have specific attributes such as educational qualification held advantages over others in budgetary process*, Menunjukkan bahwa proses penganggaran membutuhkan keterlibatan dan partisipasi karyawan. Adapun efektivitas penganggaran itu sendiri berhubungan dengan kapabilitas individu yang terlibat didalamnya. Dalam penelitian Yuhertiana (2004) dikatakan bahwa individu yang memiliki cukup pengetahuan akan mampu mengalokasikan sumber dayanya secara optimal, dengan demikian dapat memperkecil *budgetary slack*. Akan tetapi pada kenyataannya, meningkatnya kapasitas individu ternyata menimbulkan anggapan bahwa *budgetary slack* adalah suatu konsekuensi yang timbul dari penyusunan anggaran. Belkaoui (dalam Sari, 2006) mengatakan bahwa dengan adanya *budgetary slack* manajer lebih kreatif dan lebih bebas melakukan aktivitas operasionalnya, sehingga mampu mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin terjadi.

H1 : Kapasitas Individu berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*.

2.7. Hubungan Kapasitas Individu - *Self Esteem* - *Budgetary Slack*

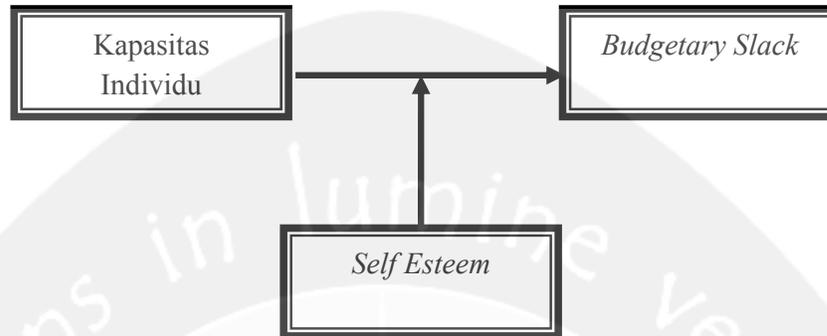
Penelitian yang meneliti hubungan antara kapasitas individu dengan *budgetary slack*, secara empiris hasilnya pun juga masih bertentangan, ada yang memiliki pengaruh signifikan ada pula yang tidak. Adanya ketidakonsistenan hasil penelitian sebelumnya menurut Govindarajan (1986) dapat diselesaikan dengan

memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi kapasitas individu dengan *budgetary slack*. Pengaruh kapasitas individu dan *budgetary slack* dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi salah satu diantaranya yaitu, *Self Esteem*.

Penciptaan *slack* dalam anggaran memiliki dampak negatif bagi perusahaan. *Slack* diciptakan penyusun anggaran untuk mengamankan jabatan, mendapatkan bonus, ataupun mendapatkan promosi dari atasan, oleh karena itu *slack* dalam anggaran seharusnya dihindari atau sekurang-kurangnya diminimalkan oleh perusahaan. Orang yang memiliki *Self Esteem* tinggi diharapkan mampu untuk mengurangi *Budgetary Slack*. Mereka cenderung memandang dirinya begitu penting, berharga dan berpengaruh, maka timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena ia memiliki keyakinan bahwa apa yang dilakukannya akan berhasil dan menciptakan hasil yang optimal. Pemenuhan tingkat aspirasi mereka lebih pada kinerjanya bukan pada tujuan pribadinya. Hal ini didukung oleh penelitian Belkoui (1989) dalam Nugraheni (2004) dan penelitian Nugraheni (2004) sendiri, yang sama-sama memberikan bukti empiris bahwa karyawan yang memiliki *Self Esteem* rendah cenderung lebih tinggi dalam membuat *budgetary slack*.

H2 : *Self Esteem* memperlemah pengaruh positif antara Kapasitas Individu dan *Budgetary Slack*.

2.8. Model Penelitian



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian