

## PENGARUH KARAKTER PERSONAL, REPUTASI, DAN *SELF ESTEEM* TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN

Ida Bagus Wiswa Netra<sup>1</sup>  
I Gst Ayu Eka Damayanthi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
idabaguswiswanetra@gmail.com / telp: +6285 738 946 131

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Proses penyusunan anggaran terdapat pengaruh perilaku individu untuk melakukan senjangan anggaran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakter personal, reputasi, dan *self esteem* terhadap senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Keuangan, dan Kepala Sub Bagian Perencanaan yang terdapat pada 12 Dinas di Kabupaten Klungkung. Metode yang digunakan dalam penentuan sampel adalah metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode berupa kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa variabel karakter personal, reputasi, dan *self esteem* berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran yang berarti bahwa semakin optimis karakter personal yang dimiliki maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan semakin rendah. Semakin tinggi reputasi, dan *self esteem* seseorang, maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran juga semakin rendah.

**Kata kunci:** Senjangan anggaran, karakter personal, reputasi, dan *self esteem*

### ABSTRACT

*The budget process are affecting the behavior of individuals to undertake budgetary slack. The purpose of this study was to determine the influence of personal character, reputation and self-esteem of the budgetary slack in Klungkung regency. The population in this study is the Head of Department, Head of Sub Division of Finance, and Head of Sub Division of Planning contained in Department 12 in Klungkung regency. The method used in the determination of the sample is nonprobability sampling method with purposive sampling technique. The data collection was conducted by questionnaire. The analysis technique used is multiple linear regression. Based on the analysis found that variables personal character, reputation and self-esteem negatively affect budgetary slack, which means that the more optimistic personal character possessed the possibility of budgetary slack would be lower. The higher the reputation and self-esteem, then the possibility of budgetary slack became.*

**Keyword:** Budgetary slack, personal character, reputation and self-esteem

## **PENDAHULUAN**

Sesuai dengan UU NO.33 tahun 2004 dimana dalam penyelenggaraanya pemerintah menganut 3 asas yaitu, desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan. Desentralisasi dapat diartikan sebagai wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada daerah otonom. Sedangkan pelaksanaan asas dekonsentrasi diletakkan pada wilayah provinsi dalam kedudukannya sebagai wilayah administrasi untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan kepada gubernur sebagai wakil pemerintah di wilayah provinsi. Dalam PP No. 58 tahun 2005 dinyatakan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien, sebagian urusan pemerintahan dapat dilimpahkan oleh gubernur kepada Kota Madya / Kabupaten, Kecamatan, dan kelurahan guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Pelimpahan urusan pemerintahan tersebut dapat pula dikatakan sebagai tugas pembantuan. Didalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, pemerintah daerah dapat menyelenggarakan sendiri atau melimpahkan sebagian urusan pemerintahan kepada SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah). Dalam hal ini urusan pemerintah yang dimaksud adalah pelaksanaan anggaran.

Peran penting dipegang oleh anggaran dalam sistem pemerintahan atau sektor publik, dimana dana diperoleh dari masyarakat dan untuk masyarakat. Faktor ekonomi dan juga non ekonomi yang berupa karakter personal, reputasi, dan juga *self esteem* turut mempengaruhi penyusunan anggaran di sektor publik. Menurut Anthony dan Govindaradjan (2001) menyatakan bahwa bawahan dan atasan akan berperilaku

positif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka akan memiliki dorongan untuk mencapainya, hal ini disebut dengan keselarasan tujuan.

Anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Hansen dan Mowen, 2004). Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal yg dimaksud dalam hal ini adalah data, informasi, dan pengalaman kerja, sedangkan faktor eksternal yaitu seragkain kegiatan yang telah direncanakan didalam penyusunan anggaran dapat memprediksi apa saja rencana kegiatan tersebut dan berapa dana yang diperlukan agar dapat berjalan secara maksimal.

Anggaran sebagai alat perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tidak akan dapat berjalan. Menurut Mulyadi (2008:488) anggaran adalah suatu rencana kerja yang akan dilakukan pada masa yang akan datang, mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam bentuk angka, dimana rencana tersebut akan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan juga sebagai pedoman untuk menilai kinerja.

Anggaran merupakan alat pengendalian agar dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief Lewin, Welsch. Hilton dan Gordon

dalam Ikhsan (2005:2). Anggaran merupakan alat pengendalian jika dalam penyusunannya melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran. Pihak-pihak yang dimaksud adalah atasan dan bawahan. Anggaran merupakan alat manajemen yang penting untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen dalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikan aktivitas (Harefa, 2008).

Proses penyusunan anggaran melibatkan suatu kinerja dan hubungan manusia sehingga terdapat perilaku manusia yang dapat mempengaruhi anggaran tersebut. Jika perilaku manusia yang memiliki dampak positif akan cenderung terjadinya peningkatan kinerja karena adanya anggaran, namun sebaliknya jika perilaku seorang berdampak negatif maka anggaran dapat dijadikan tekanan manajerial. Triana, dkk. (2012) menyatakan bahwa tekanan manajerial biasanya dilakukan oleh atasan pada bawahan, ketika atasan ingin berusaha memperbaiki efisiensi dari organisasi yang dipimpinnya, dengan cara lebih banyak mendapatkan output dari pada tingkat input yang diperoleh, sehingga hal tersebut dapat cenderung menciptakan sebuah senjangan pada anggaran yang dibuat, agar dapat meningkatkan atau memenuhi standar kinerja yang ada.

Senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi (Anthony dan Govindarajan dalam Suhartono dan Solichin 2006:3). Senjangan anggaran terjadi ketika *agent* sengaja memasukkan biaya lebih banyak dari yang seharusnya dan

pendapatan lebih sedikit agar anggaran lebih mudah untuk dicapai (Harvey, 2015) *Budgetary slack* biasanya dilakukan dengan meninggikan biaya atau menurunkan pendapatan dari yang seharusnya, supaya anggaran mudah dicapai (Merchant dalam Falikhatun, 2007:2).

Pada teori keagenan (*agency theory*), hubungan *agency* muncul ketika satu orang atau lebih (*principal*) mempekerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada *agent* tersebut. Prinsip utama dari teori keagenan adalah menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang dengan pihak yang menerima wewenang (Arief, 2012). Dalam pemerintahan sektor publik, *principal* yaitu atasan/Kepala SKPD, dan *agent* yaitu bawahan/pegawai SKPD. Hubungan antara *principal* dan *agent* dapat mengarah pada kondisi dimana masing-masing memiliki kepentingan yang berbeda terhadap organisasi. Perbedaan tersebut terjadi ketika bawahan ingin bekerja dengan santai, akan tetapi atasan menginginkan pekerjaan cepat terselesaikan dengan benar, efektif dan efisien sesuai dengan yang telah direncanakan. Dengan asumsi bahwa individu-individu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri maka dalam suatu proses pembuatan anggaran, hal tersebut dapat menyebabkan terciptanya suatu senjangan.

Menurut Maksum (2009) karakter personal diartikan sebagai persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan atau mencapai

sesuatu. Simon (2008) menyatakan karakter personal dapat dibagi menjadi dua yaitu rasa pesimis dan optimis. Jika seseorang mempunyai sifat yang optimis, maka ia selalu memiliki keyakinan dan kepercayaan bahwa ia akan mampu untuk melaksanakan atau mencapai sesuatu di masa depan (Ajzen dan Fishbein, 2005). Sebaliknya, jika seseorang memiliki karakter pesimis, yaitu pribadi yang selalu merasa tidak percaya akan kemampuan pribadinya dalam melakukan sesuatu. Karakter personal diperkirakan akan berpengaruh pula terhadap kemungkinan diciptakannya senjangan anggaran. Oleh karena itu jika seseorang yang memiliki karakter pesimis dari awal maka ia akan merasa sulit untuk mencapai target yang telah ditetapkan, sehingga ia cenderung akan menciptakan senjangan bila ia terlibat didalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan seseorang yang memiliki karakter optimis sejak awal maka ia akan merasa percaya diri didalam menyusun anggaran dan tidak akan merasa takut bila ada perubahan-perubahan dimasa mendatang, dan ia merasa mampu untuk mencapai target sesuai dengan anggaran yang telah dibuat sehingga timbul rasa kepuasan didalam bekerja.

Reputasi dapat dilihat dari kinerja bawahan yang dapat dihubungkan dengan norma sosial termasuk kejujuran, keadilan, dan menghindari kegagalan, dan perbuatan curang dalam penyusunan anggaran, terutama menyusun anggaran di pemerintah kabupaten Klungkung. Menurut Steven (2002), perhatian reputasi bawahan mengenai senjangan anggaran disebabkan oleh dua kondisi, yaitu: pertama bawahan mempersepsikan bahwa senjangan anggaran

tidak konsisten dengan norma sosial seperti kejujuran dan keadilan. Kedua, atasan dapat mendeteksi besarnya selisih anggaran yang dilakukan oleh bawahannya. Penelitian Damayanti (2014) menunjukkan reputasi berpengaruh pada kesenjangan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Kota Denpasar.

*Self esteem* merupakan suatu keyakinan diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Seseorang yang memiliki *self esteem* tinggi akan melihat dirinya merasa mampu, berharga, dan dapat diterima. Seseorang yang memiliki *self esteem* yang tinggi cenderung memandang diri mereka sendiri sebagai seorang yang penting, berharga, berpengaruh dan berarti dalam konteks organisasi yang mempekerjakan mereka. (Hapsari, 2011). Menurut hasil penelitian Tri S. Nugrahani dan Slamet Sugiri (2004) dan Ardanari (2013) menyimpulkan bahwa *self esteem* berpengaruh negatif terhadap selisih anggaran. Artinya semakin rendah *self esteem* yang ada, maka selisih anggaran yang timbul akan semakin tinggi, dan begitu pula sebaliknya. Dalam penelitian Wenny Sugianto (2012) menyebutkan bahwa *self esteem* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap selisih anggaran. Artinya, semakin tinggi *self esteem* maka semakin tinggi pula selisih anggaran yang timbul, dan begitu juga sebaliknya.

Proses penyusunan anggaran melibatkan suatu kinerja dan hubungan manusia sehingga terdapat perilaku manusia yang dapat mempengaruhi anggaran. Selisih anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan

realisasinya. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan menyusun anggaran biaya yang terlalu tinggi dan menyusun anggaran pendapatan lebih rendah sehingga lebih mudah untuk dicapai (Harvey, 2015). Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa anggaran biaya pada tahun 2012, 2013, 2014, dan 2015 lebih tinggi dibandingkan anggaran pendapatan, sehingga mengindikasikan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran pada dinas di Kabupaten Klungkung.

**Tabel 1.**  
**Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Klungkung Tahun 2012 s/d 2015**

Tahun	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2012	Pendapatan	593.188.148.415,95	590.231.293.525,25	(2.956.854.890,70)
	Belanja	657.701.501.083,05	598.898.361.389,67	(58.803.139.693,38)
2013	Pendapatan	716.958.716.079,07	711.405.235.061,62	(5.553.481.017,45)
	Belanja	768.870.000.881,75	665.548.503.163,04	(103.321.497.718,71)
2014	Pendapatan	815.706.461.522,91	827.028.806.887,04	11.322.345.364,13
	Belanja	911.519.478.224,17	781.329.596.775,37	(130.189.881.448,80)
2015	Pendapatan	878.772.616.069,58	913.366.589.781,91	34.593.973.712,33
	Belanja	1.016.974.842.882,51	897.182.486.735,08	(119.792.356.147,43)

*Sumber: [www.klungkungkab.go.id](http://www.klungkungkab.go.id)*

Penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik dengan objek penelitian di Dinas Kabupaten Klungkung. Pemilihan lokasi ini dikarenakan menurut perbandingan laporan realisasi anggaran dari Tabel 1 menunjukkan bahwa pada tahun 2014 realisasi dari anggaran pendapatan lebih tinggi dari yang dianggarkan sehingga terjadi selisih sebesar Rp.11.322.345.364,13 dan pada tahun 2015 realisasi dari anggaran pendapatan lebih besar dari yang dianggarkan sehingga terjadi selisih sebesar Rp. 34.593.973.712,33. Sedangkan pada anggaran belanja



tahun 2012, 2013, 2014, dan 2015 menunjukkan bahwa realisasi anggarannya lebih rendah dari yang dianggarkan dan terjadi selisih yang cukup besar. Dilihat dari tabel perbandingan realisasi anggaran pendapatan pada tahun 2014 dan 2015 realisasi lebih tinggi dari yang dianggarkan dan realisasi anggaran belanja dari tahun 2012, 2013, 2014, dan 2015 menunjukkan bahwa anggaran belanja selalu lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya sehingga mengindikasikan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran karena, senjangan anggaran terjadi ketika *agent* sengaja memasukkan biaya lebih banyak dari yang seharusnya dan pendapatan lebih sedikit agar anggaran lebih mudah untuk dicapai (Harvey, 2015 dalam Cika Putri 2016).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah karakter personal berpengaruh terhadap senjangan anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung, apakah reputasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung, dan apakah *self esteem* berpengaruh terhadap senjangan anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung. Tujuan dalam penelitian ini, sesuai dengan pokok permasalahan diatas adalah untuk mengetahui pengaruh karakter personal pada senjangan anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung, untuk mengetahui pengaruh reputasi pada senjangan anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung, dan untuk mengetahui pengaruh *self esteem* pada senjangan anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung. Kegunaan penelitian ada dua yaitu kegunaan secara teoritis dan praktis.

Landasan teori yang digunakan adalah teori agensi, yang menjelaskan adanya hubungan antara *principal* dengan *agent* yang dilandasi dengan adanya pemisahan wewenang dan kepemilikan dengan pengendalian, pemisahan penanggung jawaban dalam pembuatan keputusan dan pengendalian fungsi-fungsi. Karakter personal merupakan persepsi individu mengenai kemampuan pribadinya dalam melaksanakan tugasnya atau mencapai sesuatu. Menurut Simon (2008) karakter personal dapat dibagi menjadi dua yaitu rasa pesimis dan optimis. Seseorang dengan karakter optimis diperkirakan cenderung untuk tidak menciptakan senjangan anggaran meskipun ia memiliki kesempatan untuk melakukannya. Sementara seseorang yang memiliki rasa pesimis akan cenderung untuk menciptakan senjangan anggaran bila ia berkesempatan terlibat dalam proses penyusunan anggaran karena keraguan yang dimilikinya (Maiga & Jacobs, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Maksun (2009) menunjukkan karakter personal memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. Penelitian yang dilakukan Pradnyandari dan Krisnadewi (2014) pada SKPD Provinsi Bali menunjukkan karakter personal mampu memperlemah hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran yang berarti bahwa apabila penyusun anggaran memiliki karakter personal optimis, maka mereka akan memiliki rasa percaya diri dalam menyusun anggaran dan cenderung untuk tidak melakukan senjangan anggaran.

H<sub>1</sub> : Karakter Personal berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung.

Menurut Steven (2002), perhatian reputasi bawahan mengenai senjangan anggaran disebabkan oleh dua kondisi yaitu: (1) bawahan mempersepsikan bahwa senjangan anggaran tidak konsisten dengan norma sosial seperti kejujuran dan keadilan. (2) atasan dapat mendeteksi besarnya senjangan anggaran yang dilakukan oleh bawahannya. Penelitian yang dilakukan oleh Steven, 2002 dan Nugrahani dan sugiri, (2004) menemukan bahwa reputasi berpengaruh secara negatif terhadap *budgetary slack*. Reputasi yang baik yang dimiliki seseorang tidak membuat individu melakukan *slack* anggaran.

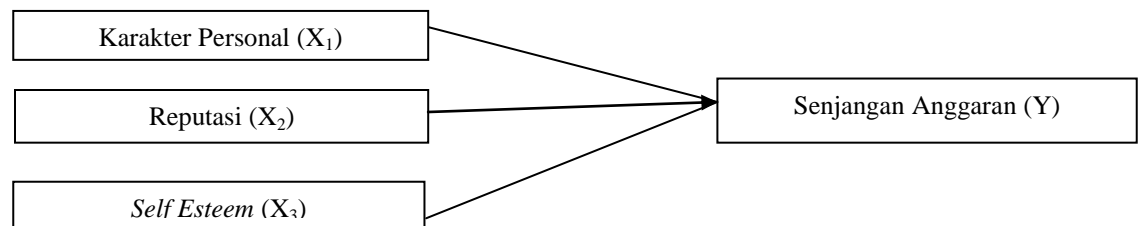
H<sub>2</sub> : Reputasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung.

Sharma dan Agarwala (2013) menyebutkan bahwa *self esteem* adalah kepercayaan diri seseorang, kepuasan diri terhadap suatu hal dan rasa menghormati diri sendiri. Hal tersebut meliputi keyakinan tentang kemampuan diri sendiri dan kelayakan. Seseorang dengan *self esteem* yang rendah cenderung tidak dapat bekerja dengan baik. Dengan mental seperti itu individu akan cenderung melakukan *budgetary slack* karena tidak percaya dengan kemampuannya sendiri sehingga berasumsi apakah anggaran yang dibuat dapat tercapai (Bateman, 2006 dalam Nugrahani dan Sugiri, 2004).

H<sub>3</sub> : *Self esteem* berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif merupakan pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif berbentuk asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dari dua variabel. Gambar 1 menggambarkan desain penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Klungkung dengan subjek penelitian pegawai yang terdapat pada 12 Dinas di Kabupaten Klungkung dan yang terlibat langsung didalam proses penyusunan anggaran. Objek yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh karakter personal, reputasi, dan *self esteem* terhadap senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung.



**Gambar 1. Desain Penelitian**

*Sumber: Data Diolah, 2016*

Variabel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel bebasnya adalah karakter personal ( $X_1$ ), reputasi ( $X_2$ ), dan *self esteem* ( $X_3$ ). Variabel terikatnya adalah senjangan anggaran. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut data kualitatif dalam penelitian ini adalah nama-nama Dinas Kabupaten Klungkung dan kuisioner yang digunakan oleh peneliti, dan data kuantitatif dalam penelitian ini adalah skor dari jawaban

kuesioner dan daftar banyaknya dinas Kabupaten Klungkung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul, meliputi hasil pengisian kuesioner. Penelitian ini dalam pengolahan data menggunakan data primer dengan mengedarkan daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan diisi oleh responden. Jadi data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden terhadap kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah individu yang memiliki keterlibatan langsung di dalam proses penyusunan anggaran sebanyak 848 orang (BKD, 2016). Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria dalam penelitian ini adalah pejabat atau pegawai yang bertanggung jawab atas pengendalian anggaran di Dinas Kabupaten Klungkung. Alasan dipilihnya Kepala Dinas, Kepala sub bagian perencanaan, dan Kepala sub bagian keuangan dikarenakan terlibat langsung di dalam penyusunan anggaran pada setiap Dinas berdasarkan UU Nomor 1 tahun 2014 tentang Perbendaharaan Negara. Kepala dinas adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran yang mempunyai tugas menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA), menyusun Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), melaksanakan anggaran Dinas yang dipimpin. Kepala sub bagian perencanaan bertugas untuk menyusun Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) dari masing-masing bidang, serta bertugas untuk menghimpun RKA dan DPA. Kepala sub bagian keuangan

bertugas untuk merencanakan, melaksanakan, menatausahakan, dan melaporkan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Dinas serta bertugas untuk menyusun laporan realisasi anggaran. Berdasarkan uraian di atas dari 848 orang pegawai yang terdapat pada 12 Dinas di Kabupaten Klungkung, sebanyak 812 orang pegawai yang tidak terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, sehingga diperoleh sebanyak 36 orang pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran sebagai sampel dalam penelitian ini.

Teknik analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh karakter personal, reputasi, dan *self esteem* terhadap senjangan anggaran. Pada penelitian ini digunakan teknik analisis regresi linear berganda dirumuskan sebagai berikut (Sugiyono, 2009:277)

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

Keterangan :

- Y = Senjangan Anggaran
- $\alpha$  = Nilai Konstanta
- $X_1$  = Karakter Personal
- $X_2$  = Reputasi
- $X_3$  = Self Esteem
- $\beta_1$  = Koefisien Regresi dari personal ( $X_1$ )
- $\beta_2$  = Koefisien regresi dari reputasi ( $X_2$ )
- $\beta_3$  = Koefisien regresi dari self esteem ( $X_3$ )
- $\varepsilon$  = error

Berdasarkan analisis regresi diamati *Goodness of Fit*-nya yaitu: uji kelayakan model (Uji F), dan uji hipotesis (Uji t). Uji Asumsi klasik dilakukan bertujuan untuk menguji kelayakan model yang dibuat sebelum melakukan model regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kuesioner yang tersebar dengan total 36 kuesioner diperoleh hasil jawaban dari pertanyaan yang diberikan kepada responden pada masing-masing variabel yang dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Jawaban Responden**

Variabel	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	Total
<b>Senjangan Anggaran</b>						
1) Standar Anggaran	39%	42%	3%	8%	8%	100%
2) Pelaksanaan Anggaran	53%	19%	11%	8%	9%	100%
3) Anggaran yang Cermat	19%	53%	11%	3%	14%	100%
4) Efisiensi Anggaran	50%	28%	5%	14%	3%	100%
5) Target Anggaran	6%	19%	8%	56%	11%	100%
<b>Karakter Personal</b>						
1) Mampu Menyelesaikan tugas	14%	3%	0%	11%	72%	100%
2) Mampu Mengatasi Tantangan	3%	14%	11%	61%	11%	100%
3) Rasa Optimis	0%	17%	5%	64%	14%	100%
4) Kemampuan Bersaing	11%	%	11%	44%	28%	100%
5) Rasa Pesimis	14%	58%	3%	22%	3%	100%
<b>Reputasi</b>						
1) Potensi Anggaran	14%	2%	3%	53%	28%	100%
2) Motivasi Anggaran	3%	14%	8%	47%	28%	100%
3) Mengevaluasi Anggaran	6%	11%	11%	44%	28%	100%
<b>Self Esteem</b>						
1) Merasa Sangat Berharga	11%	5%	6%	42%	36%	100%
2) Memiliki Kualitas yang Tinggi	6%	11%	11%	50%	22%	100%
3) Mampu melakukan Sesuatu	6%	11%	8%	61%	14%	100%
4) Mengambil Tindakan Positif	9%	8%	8%	61%	14%	100%
5) Merasa Puas	8%	8%	6%	47%	31%	100%

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat jawaban dari responden mengenai variabel senjangan anggaran, diperoleh hasil sebagai berikut:

Standar Anggaran Pertanyaan pertama yaitu Standar yang ditetapkan pada anggaran mendorong tingginya produktivitas pada area tanggung jawab saya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih tidak setuju (TS) dengan persentase sebesar

42%. Ini berarti standar anggaran yang ditetapkan tidak dapat mendorong produktivitas dari penyusun anggaran. Pelaksanaan Anggaran, Pertanyaan kedua yaitu Anggaran yang disusun di area tanggung jawab saya dapat dicapai dengan mudah, hasil jawaban responden lebih banyak memilih sangat tidak setuju (STS) dengan persentase sebesar 53%. Kemungkinan anggaran pendapatan yang dibuat terlalu besar dan anggaran biaya dibuat terlalu kecil sehingga sulit untuk dicapai.

Anggaran yang cermat, Pertanyaan ketiga yaitu Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya di area tanggung jawab saya karena adanya anggaran yang terbatas, hasil jawaban responden lebih banyak memilih tidak setuju (TS) dengan persentase sebesar 53%. Kemungkinan biaya-biaya yang ditetapkan sudah sangat besar sehingga tidak perlu lagi untuk memonitor biaya-biaya yang dikeluarkan.

Efisiensi Anggaran, Pertanyaan keempat yaitu Target anggaran tidak menjadikan saya terikat untuk memperbaiki efisiensi di area tanggung jawab saya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih sangat tidak setuju (STS) dengan persentase sebesar 50%. Kemungkinan target anggaran yang ditetapkan membuat penyusun anggaran menjadi terikat karena sulit untuk dicapai sehingga tidak bisa memperbaiki efisiensi.

Target Anggaran, Pertanyaan kelima yaitu Target yang dimasukkan dalam anggaran saya sulit untuk dicapai, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 56%. Kemungkinan target anggaran pendapatan yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga sulit untuk dicapai bagi penyusun anggaran. Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat juga jawaban dari responden mengenai variabel



karakter personal, diperoleh hasil sebagai berikut: Mampu menyelesaikan tugas, Pertanyaan pertama yaitu Saya tidak yakin dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan tugas, hasil jawaban responden lebih banyak memilih sangat setuju (SS) dengan persentase sebesar 72%. Ini berarti responden merasa pesimis karena tidak yakin dengan kemampuannya didalam menyelesaikan tugas.

Mampu mengatasi tantangan, Pertanyaan kedua yaitu Saya yakin dengan kemampuan saya dalam mengatasi tantangan, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 61%. Ini berarti responden memiliki karakter yang optimis karena merasa mampu mengatasi tantangan yang dihadapi didalam penyusunan anggaran. Rasa Optimis, Pertanyaan ketiga yaitu Saya merasa optimis akan mendapatkan dukungan dari pihak lain, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 64%. Ini berarti responden memiliki karakter optimis karena ia merasa yakin akan mendapat dukungan dari pihak lain. Kemampuan Bersaing, Pertanyaan keempat yaitu Saya yakin bila mampu bersaing dengan staf lainnya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 44%. Ini berarti responden memiliki keyakinan yang tinggi atas kemampuan yang dimilikinya bahwa dirinya mampu untuk bersaing dengan staf lainnya.

Rasa Pesimis, Pertanyaan kelima yaitu Saya merasa pesimis jika melihat perolehan dukungan yang dimiliki staf lainnya lebih besar dari pada saya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih tidak setuju (TS) dengan persentase sebesar

58%. Ini berarti responden memiliki karakter yang optimis walaupun staf lainnya memperoleh dukungan yang lebih besar dari pada dirinya namun ia tetap merasa mampu dengan kemampuan yang dimilikinya. Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat hasil jawaban dari responden mengenai variabel reputasi, diperoleh hasil sebagai berikut: Potensi Anggaran, Pertanyaan pertama yaitu Selama proses penyusunan anggaran, penting bagi saya jika atasan berpikir bahwa saya menetapkan anggaran sesuai dengan potensi sesungguhnya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 53%. Ini berarti responden menginginkan atasannya untuk berpikir bahwa ia sudah jujur dan tidak berbuat curang didalam proses menetapkan anggaran sesuai dengan potensi sesungguhnya.

Motivasi Anggaran, Pertanyaan kedua yaitu Penetapan kompensasi di tempat saya bekerja dapat memotivasi saya untuk menetapkan anggaran sebagai rencana penyusunan anggaran, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 47%. Ini berarti penetapan kompensasi ditempatnya bekerja dapat memotivasi responden untuk menetapkan anggaran sesuai dengan rencana penyusunan anggaran. Mengevaluasi Anggaran, Pertanyaan ketiga yaitu Dalam pekerjaan, atasan dapat mengevaluasi secara akurat jika saya menentukan anggaran kurang dari anggaran yang sesungguhnya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 44%. Ini berarti responden menginginkan agar atasannya selalu mengevaluasi secara akurat pekerjaannya jika ia

menentukan anggaran kurang dari anggaran sesungguhnya sehingga didalam penyusunan anggaran sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat hasil jawaban dari responden mengenai variabel *self esteem*, diperoleh hasil sebagai berikut: Merasa Sangat Berharga, Pertanyaan pertama yaitu Saya merasa bahwa saya orang yang sangat berharga, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 42%. Ini berarti responden memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi bahwa ia orang yang sangat berharga didalam organisasi. Memiliki Kualitas yang Tinggi, Pertanyaan kedua yaitu Saya merasa saya memiliki kualitas diri yang tinggi, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 50%. Ini berarti responden percaya dengan dirinya bahwa ia memiliki kualitas diri yang tinggi sehingga ia juga akan mampu mencapai anggaran yang ditetapkan.

Mampu melakukan sesuatu, Pertanyaan ketiga yaitu Saya mampu melakukan sesuatu dengan sangat baik sama halnya dengan orang-orang, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 61%. Ini berarti responden yakin dengan dirinya dalam melaksanakan tugas dengan baik sama halnya dengan orang-orang disekitarnya. Mengambil Tindakan Positif, Pertanyaan keempat yaitu Saya mengambil tindakan positif yang saya arahkan ke dalam diri saya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 61%. Ini berarti responden selalu mengambil tindakan positif yang diarahkan pada dirinya sehingga ia selalu melaksanakan tugas dengan baik dan positif.

Merasa Puas, Pertanyaan kelima yaitu Saya puas dengan diri saya, hasil jawaban responden lebih banyak memilih setuju (S) dengan persentase sebesar 47%. Ini berarti responden selalu merasa puas dengan dirinya atas apa yang ia kerjakan, karena ia merasa bahwa semua pekerjaan sudah dilakukan dengan baik dan benar. Tabel 3 menunjukkan bahwa instrumen penelitian dari item-item pertanyaan Karakter Personal ( $X_1$ ), Reputasi ( $X_2$ ), *Self Esteem* ( $X_3$ ) dan Senjangan Anggaran (Y) adalah valid. Hal ini dikarenakan korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total besarnya diatas 0.30.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Kode Instrumen	Nilai Pearson Correlation	Keterangan
1	Karakter Personal (X1)	X1.1	0,946	Valid
		X1.2	0,925	Valid
		X1.3	0,897	Valid
		X1.4	0,924	Valid
		X1.5	0,933	Valid
2	Reputasi (X2)	X2.1	0,916	Valid
		X2.2	0,922	Valid
		X2.3	0,928	Valid
3	<i>Self Esteem</i> (X3)	X3.1	0,927	Valid
		X3.2	0,929	Valid
		X3.3	0,947	Valid
		X3.4	0,886	Valid
		X3.5	0,910	Valid
4	Senjangan Anggaran (Y)	Y.1	0,914	Valid
		Y.2	0,920	Valid
		Y.3	0,939	Valid
		Y.4	0,905	Valid
		Y.5	0,890	Valid

Sumber: Data diolah, 2016

**Tabel 4.**  
**Hasil uji reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Karakter Personal (X1)	0,949	Reliabel
2	Reputasi (X2)	0,908	Reliabel
3	<i>Self Esteem</i> (X3)	0,953	Reliabel
4	Senjangan Anggaran (Y)	0,949	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini reliabel dan dapat digunakan.

Statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian antara lain: nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata, dan simpangan baku (deviasi standar) dengan N adalah banyaknya responden penelitian. Hasil statistik deskriptif disajikan pada Tabel 5 berikut ini.

**Tabel 5.**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi Standar
Senjangan Anggaran	36	5,00	19,87	9,19	4,56
Karakter Personal	36	5,00	20,14	16,26	4,63
Reputasi	36	3,92	13,28	10,18	2,76
<i>Self Esteem</i>	36	5,91	21,58	16,97	4,60
Valid N (listwise)	36				

Sumber: Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa statistik deskriptif dari masing-masing variabel yang diteliti, dalam penelitian ini masing-masing variabel dideskripsikan sebagai berikut variabel senjangan anggaran memiliki nilai minimum sebesar 5,00 nilai maksimum sebesar 19,87. Nilai rata-rata untuk variabel senjangan

anggaran adalah sebesar 9,19 dengan simpangan baku sebesar 4,56. Variabel karakter personal memiliki nilai minimum sebesar 5,00 nilai maksimum sebesar 20,14. Nilai rata-rata untuk variabel karakter personal adalah sebesar 16,26 dengan simpangan baku sebesar 4,63. Variabel reputasi memiliki nilai minimum sebesar 3,92 nilai maksimum sebesar 13,28. Nilai rata-rata untuk variabel reputasi adalah sebesar 10,18 dengan simpangan baku sebesar 2,76. Variabel *self esteem* memiliki nilai minimum sebesar 5,91 nilai maksimum sebesar 21,58. Nilai rata-rata untuk variabel *self esteem* adalah sebesar 16,97 dengan simpangan baku sebesar 4,60.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Kolmogorov-Smirnov	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	1.221
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,102

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,102 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi berdistribusi normal. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat hasil dari nilai *tolerance* diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 yang berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Karakter Personal	0,944	1,059
Reputasi	0,917	1,090
<i>Self Esteem</i>	0,943	1,061

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel karakter personal yaitu 0,944, nilai *tolerance* variabel reputasi yaitu 0,917, dan nilai *tolerance*

variabel *self esteem* yaitu 0,943 adalah lebih besar dari 0,1. Nilai VIF dari variabel karakter personal yaitu 1,059, nilai reputasi yaitu 1,090, dan nilai VIF *self esteem* yaitu 1,061 adalah lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antara variabel bebas.

. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji *glejser*. Jika nilai signifikansinya berada di atas 0,05 maka model regresi ini dapat dikatakan bebas dari masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Variabel	Sig.	Keterangan
1	Karakter Personal (X1)	0,798	Bebas Heteroskedastisitas
2	Reputasi (X2)	0,633	Bebas Heteroskedastisitas
3	<i>Self Esteem</i> (X3)	0,202	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber: Data diolah, 2016*

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari variabel Karakter personal yaitu 0,798, nilai signifikansi variabel reputasi yaitu 0,633, dan nilai signifikansi variabel *self esteem* yaitu 0,202 adalah lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tersebut bebas dari heteroskedastisitas. Analisis regresi linear berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh karakter personal ( $X_1$ ), reputasi ( $X_2$ ), dan *self esteem* ( $X_3$ ) terhadap senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung. Analisis tersebut diolah menggunakan program komputer, yaitu *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 9 sebagai berikut.

**Tabel 9.**  
**Hasil analisis regresi moderasi**

Variabel	Koefisien Regresi		T	Sig
	B	Std. Error		
(constant)	29,642	2,379	12,462	0.000
Karakter Personal	-0,458	0,097	-4,707	0.000
Reputasi	-0,637	0,165	-3,853	0.001
<i>Self Esteem</i>	-0,384	0,098	-3,916	0,000
Dependen variable	: Senjangan Anggaran			
F Statistik	: 25,661			
Sig F	: 0,000			
R <sup>2</sup>	: 0,706			
Adjusted R <sup>2</sup>	: 0,679			

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda seperti yang disajikan pada Tabel 9, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 29,642 - 0,458 X_1 - 0,637 X_2 - 0,384 X_3$$

Keterangan :

- Y : Senjangan Anggaran
- X<sub>1</sub> : Karakter Personal
- X<sub>2</sub> : Reputasi
- X<sub>3</sub> : *Self Esteem*

Persamaan regresi linear berganda diatas dapat diartikan bahwa konstanta sebesar 29,642 menyatakan bahwa apabila tidak terdapat pengaruh dari karakter personal, reputasi, dan *self esteem*, maka variabel senjangan anggaran (Y) di Kabupaten Klungkung bernilai sebesar 29,642. Koefisien regresi variabel karakter personal (X<sub>1</sub>) -0,458. Hal ini berarti bahwa apabila variabel karakter personal (X<sub>1</sub>) meningkat, maka akan mengakibatkan penurunan pada senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan. Koefisien regresi variabel reputasi



( $X_2$ ) -0,637. Hal ini berarti bahwa apabila variabel reputasi ( $X_2$ ) meningkat, maka akan mengakibatkan penurunan pada senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan. Koefisien regresi variabel *self esteem* ( $X_3$ ) -0,384. Hal ini berarti bahwa apabila variabel *self esteem* ( $X_3$ ) meningkat, maka akan mengakibatkan penurunan pada senjangan anggaran, dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan.

Besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar 0,679. Hasil ini berarti bahwa 67,9% variasi besarnya senjangan anggaran dapat dijelaskan oleh karakter personal, reputasi, dan *self esteem*. Sedangkan sisanya sebesar 32,1 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian. Hasil analisis kelayakan model F dapat dilihat pada Tabel 4.10. Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 25,661 dengan nilai signifikansi uji F yaitu sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan makna bahwa variabel karakter personal, reputasi, dan *self esteem* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Artinya ketiga variabel independen mampu memprediksi atau menjelaskan senjangan anggaran di Kabupaten Klungkung.

Hasil uji t dapat dilihat sebagai berikut nilai t hitung pada variabel karakter personal adalah sebesar - 4,707 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 maka signifikansi tersebut dibawah taraf 5 persen yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulannya adalah variabel

Karakter Personal berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran. Nilai  $t$  hitung pada variabel reputasi adalah sebesar  $-3,853$  dengan tingkat signifikansi  $0,001$ . Dengan menggunakan batas signifikansi  $0,05$  maka signifikansi tersebut dibawah taraf  $5$  persen yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, kesimpulannya adalah Variabel Reputasi berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran. Nilai  $t$  hitung pada variabel *self esteem* adalah sebesar  $-3,916$  dengan tingkat signifikansi  $0,000$ . Dengan menggunakan batas signifikansi  $0,05$  maka signifikansi tersebut dibawah taraf  $5$  persen yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dan kesimpulannya adalah variabel *Self Esteem* berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel karakter personal berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi variabel karakter personal yaitu  $-4,707$  dengan tingkat signifikansi yaitu  $0,000$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa semakin optimis karakter personal yang dimiliki oleh penyusun anggaran, maka dapat menurunkan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Kepala dinas, kepala sub bagian perencanaan, dan kepala sub bagian keuangan pada Dinas di Kabupaten Klungkung rata-rata memiliki keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki di dalam mencapai target anggaran, sehingga cenderung tidak melakukan senjangan walaupun memiliki kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel *Self esteem* berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang

ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi variabel karakter personal yaitu -3,916 dengan tingkat signifikansi yaitu 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa jika reputasi penyusun anggaran tinggi maka dapat menurunkan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi reputasi yang dimiliki penyusun anggaran maka dapat menurunkan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Ini berarti semakin peduli individu akan nama baiknya atau reputasinya maka individu tersebut cenderung akan lebih hati-hati dalam berperilaku dan memutuskan sesuatu. Individu yang peduli akan nama baiknya dalam penyusunan anggaran yang akan diajukan, cenderung membuat *slack* yang kecil karena orang tersebut berpikiran bahwa nama baiknya tidak akan ia korbankan dan beranggapan bahwa tugas yang diemban mempunyai tanggung jawab moral kepada instansi dan masyarakat maka ia akan berusaha jujur dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel *Self esteem* berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi variabel karakter personal yaitu -3,916 dengan tingkat signifikansi yaitu 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa jika *self esteem* yang dimiliki oleh penyusunan anggaran tinggi, maka kemungkinan terjadinya senjangan anggaran akan menurun.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan, maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut. Hasil uji  $H_1$  menunjukkan bahwa karakter personal

berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap variabel senjangan anggaran. Pengaruh negatif ini berarti karakter personal dan senjangan anggaran menunjukkan pengaruh terbalik. Jika karakter personal semakin tinggi, mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun, begitu pula sebaliknya jika karakter personal semakin rendah maka senjangan anggaran akan semakin meningkat. Hal ini menunjukkan karakter personal yang dimiliki oleh pegawai pada dinas di Kabupaten Klungkung rata-rata memiliki karakter personal optimis yaitu keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki didalam mencapai target anggaran, sehingga cenderung tidak melakukan senjangan walaupun memiliki kesempatan untuk melakukan hal tersebut. Pengaruh negatif ini berarti pengaruh reputasi dan senjangan anggaran menunjukkan pengaruh terbalik. Jika reputasi seseorang semakin tinggi, mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun, begitu pula sebaliknya jika reputasi seseorang semakin rendah maka senjangan anggaran akan semakin meningkat. Pengaruh negatif ini berarti *self esteem* dan senjangan anggaran menunjukkan pengaruh terbalik. Jika *self esteem* seseorang semakin tinggi, mengakibatkan senjangan anggaran semakin menurun, begitu pula sebaliknya jika *self esteem* seseorang semakin rendah maka senjangan anggaran akan semakin meningkat.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut. Pegawai pada Dinas di Kabupaten Klungkung sebaiknya tetap mempertahankan karakter personal optimis yang dimiliki dengan cara mengikuti

pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri, karena dengan karakter personal optimis akan dapat menurunkan adanya senjangan anggaran. Penelitian berikutnya sebaiknya mengambil populasi pada daerah yang berbeda.

## REFERENSI

- Ajzen, I., Fishbein, M. (2005), *Belief Attitude, Attention and Behavior, An Introduction to Theory and Research*, Addison Wesley Publishing Company.
- Andi Kartika, 2010, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang)*. Jurnal Akuntansi. Februari Hal, 39-60 ISSN 1979-4886.
- Cika Putri, Gusti Ayu Made Cika Putri dan Dwija Putri 2016. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Karakter Personal, dan *Information Asymmetry* Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 14.3.2016
- Falikhatun, Hj. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi 10*. Makassar 26-28 Juli 2007.
- Ferris, D Lance, Huiwen Lian, Douglas J. Brown, Fiona X.J. Pang, dan Lisa M. Keeping. 2010. *Self Esteem and Job Performance: The Moderating Role of Self-Esteem Contingencies*. *Personnel Psychology*, 63 (3), pp: 561-593.
- Field, Linda. (2001). *“Self Esteem for Women: A Practical Guide to Love, Intimacy and Success”*. London: Vermilion
- Garrison, R. H. E W., Noreen, and P. C. Brewer. 2006. *Managerial Accounting*. Eleventh Edition, McGraw Hill.
- Harry Suharman. 2012. *The Influence of Corporate Social Performance, Budget Emphasis, Participative Budget on Job Related Tension*. *World Journal of Social Sciences*, 2 (7), pp: 48-63.

- Harvey, M. E. 2015. The effect of employee ethical ideology on organizational budget slack: An empirical examination and practical discussion. *Journal of Business & Economics Research (online)*, 13(1).
- Hilton, Ronald W. 2007. *Managerial Accounting: Creating Value In Dynamic Business Environment*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Maiga, Adam S. and Jacobs. Fred A. 2008. The Moderating Effect Manager's Ethical Judgement On The Relationship Between Budget Participation And Budget Slack. *Advances in Accounting*. Vol.23. pp.113-145. ISSN: 0882-6110.
- Oakes, Mark A, Jonathon D. Brown, dan huajian Cai. 2008. *Implicit and Explicit Self-Esteem: Measure for Measure*. *Social Cognition*, 26 (6), pp: 788.
- Pradnyandari, A.A.Sg. Shinta Dewi dan Krisnadewi, K.A. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Karakter Personal sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 9(1), pp: 17-26.
- Sharma, Sraddha dan Surila Agarwala. 2013. *Contribution of Self Esteem and Collective Self Esteem in Predicting Depression*. *Psychological Thought*, 6(1), pp: 117-123.
- Simon, M., Houghton, S. M., and Aquino, K. 2008. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15: 113.
- Steven, D.E. 2002. *The effects of reputation and ethics on budgetary slack*. *Journal of Management Accounting Research*. 14:153-171.
- Tagwireyi, Frank. 2012. *An Evaluation Of Budgetary Slack in Public Institutins in Zimbabwe*. *Departement of Accounting and Information System Great Zimbabwe University Journal, Faculty of Commerce* Vol. 3, pp: 38-41.
- Triana, M., Yuliusman, dan Wirmie Eka Putra. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Empasis, dan Locus of Control Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 1(1):h:51-60.
- Tri Siwi Nugraheni dan Slamet Sugiri. 2004. Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem Subordinat terhadap *Budgetary Slack* Di Bawah Asimetri Informasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 19 (4), pp: 375-388.