

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Kebutuhan Maslow

Dalam Teori Kebutuhan Maslow (Maslow's Need Hierarchy), setiap manusia memiliki kebutuhan yang hierarki yaitu sebuah bentuk kebutuhan akan penghargaan dalam diri dan penghargaan yang diberikan oleh orang lain yang disebut dengan *self esteem* (Gibson, 1995).

Dari konsep tersebut memiliki makna bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan akan penghargaan pada diri sendiri dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain. Bagaimana orang lain bersikap dan memperlakukan seseorang serta keadaan yang dialami oleh orang tersebut dapat membentuk perasaan *self esteem*.

Self esteem menggambarkan individu yang dapat menilai dirinya sendiri mengenai kemampuan yang dimilikinya, kepuasan terhadap hasil yang telah dicapinya, serta kehormatan dirinya. Dengan adanya hal tersebut diduga akan menimbulkan terciptanya *budgetary slack*.

2. Teori Atribusi

Teori atribusi merupakan sebuah teori yang mempelajari perilaku seseorang dalam menginterpretasikan sebab atau alasan perilakunya (Lubis, 2011). Teori Atribusi merupakan sebuah teori yang telah dikembangkan oleh Fritz Heider (1958). Teori ini menyatakan bahwa perilaku dari seseorang

akan ditentukan oleh kekuatan internal yang meliputi kemampuan atau usaha serta kekuatan eksternal seperti kesulitan dalam pekerjaan (Lubis, 2011). Teori atribusi diterapkan dengan menggunakan variabel tempat pengendalian internal dan eksternal. Tempat pengendalian internal adalah perasaan yang dialami oleh seseorang mengenai kemampuannya untuk mempengaruhi kinerja serta perilakunya secara personal melalui kemampuan, keahlian, dan usahanya, sedangkan tempat pengendalian eksternal adalah perasaan yang dimiliki oleh seseorang bahwa perilakunya dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar kendalinya.

Kaitan teori atribusi dalam penelitian ini adalah teori atribusi dapat menjelaskan mengenai karakter personal yang dimiliki oleh individu pada sebuah perusahaan. Karakter personal yang dimiliki oleh pelaksana anggaran akan dipengaruhi oleh kombinasi antara kekuatan internal yaitu keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki di dalam mencapai target anggaran, serta kekuatan eksternal yang meliputi kesulitan-kesulitan yang mungkin dialami di dalam mencapai target anggaran seperti adanya ketidakpastian lingkungan (Putri dan Putri, 2016)

3. *Budgetary Slack*

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005), *slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. Dengan kata lain, *slack* adalah penggelembungan anggaran. Senjangan anggaran (*budgetary slack*) mencerminkan adanya perbedaan

antara jumlah anggaran yang sengaja disusun oleh manajer dengan jumlah estimasi terbaik perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2009).

Budgetary slack sebagai selisih alokasi sumber daya yang sengaja dibuat manajer untuk menurunkan standar kerjanya di bawah kapasitas produktif yang dimiliki. Para peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat *budgetary slack* dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diantaranya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran. Peneliti menguji hubungan partisipasi dengan *budgetary slack* masih menunjukkan hasil yang bertentangan (Hardiwinoto, 2010).

Dharmanegara (2010) menyatakan bahwa manajer menciptakan *budgetary slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. Mereka melakukan hal ini untuk menyediakan suatu margin keselamatan (*margin of safety*) untuk memenuhi tujuan yang dianggarkan.

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) dapat diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi terbaik yang secara jujur diprediksikan. Senjangan anggaran terjadi dikarenakan manajer menetapkan pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi yang seharusnya menjadi target organisasi tersebut. Estimasi adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. Pihak yang mengetahui adanya

senjangan atau *slack* atau tidaknya anggaran adalah pembuat anggaran itu sendiri (Suartana, 2010).

Alfebrino (2013), untuk mengukur tingkat senjangan anggaran (*budgetary slack*). Indikator-indikator tersebut adalah:

- a. Standar yang ditetapkan dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
- b. Target anggaran yang ditetapkan secara mudah dapat diwujudkan.
- c. Kemampuan untuk memonitor pengeluaran atau biaya-biaya.
- d. Tidak terdapat tuntutan khusus yang diharapkan.
- e. Standar anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi.
- f. Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

Penekanan dalam anggaran yang ketat akan menyangkut pengendalian atas biaya yang mengurangi kesempatan dari bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Adanya penekanan dalam penciptaan target anggaran yang ketat dan pengendalian atas biaya yang rendah menandakan atasan kurang mempunyai komitmen yang kuat untuk menggunakan sistem pengendalian akuntansi untuk meraih tujuan organisasi.

Sebaliknya apabila pengendalian atas keakuratan dan target anggaran yang ketat menjadi hal terpenting bagi atasan, maka akan menciptakan situasi yang menyebabkan atasan cenderung memandang senjangan anggaran (*budgetary slack*) sebagai suatu yang merugikan dan melakukan tindakan insentif untuk mencegah terjadinya senjangan (*slack*). Ketika semua atribut

pengendalian berjalan dengan baik maka akan menyebabkan bawahan sulit untuk menciptakan senjangan anggaran (Alfebrino, 2013).

4. Asimetri Informasi

Informasi asimetri adalah suatu keadaan dimana atasan (principal) tidak memiliki informasi yang memadai mengenai hal kinerja bawahan (agen) pada suatu kinerja aktual, tujuan serta motivasi, dengan demikian atasan sulit untuk menetapkan kontribusi ke bawahan pada hasil kinerja aktual di suatu perusahaan tertentu (Anthony dan Govindaradjan, 2009).

Dengan berpartisipasi bawahan dalam penganggaran, bawahan bisa saja tidak memberikan seluruh informasi yang mereka ketahui tentang anggaran. Dan bawahan akan membuat anggaran yang mudah dicapai agar atasan mereka dapat terkesan dengan kinerja mereka. Perbedaan informasi yang dimiliki antara bawahan dan atasan menjadi faktor yang menyebabkan timbulnya senjangan anggaran apabila bawahan memberikan informasi yang salah kepada atasan (Falikhatun, 2007).

Semakin besar informasi asimetri, semakin besar dibutuhkan partisipasi dalam proses penganggaran (Supanto, 2010). Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan dapat terjadi pertukaran informasi antara bawahan dan atasan. Dengan begitu atasan yang kurang mendapatkan informasi bisa mendapatkan informasi yang sama dengan yang didapat oleh bawahannya.

Dalam penelitian ini, informasi asimetri akan diadopsi untuk mengevaluasi informasi mengenai kegiatan yang dilakukan dalam pusat

pertanggung jawaban dari internal maupun eksternal antara manajer bawahan dengan atasannya. Sehingga anggaran yang disusun dapat lebih akurat dan efisien dalam penggunaannya, dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Kompleksitas Tugas

Bawahan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang banyak, berbeda beda dan saling terkait satu dengan yang lainnya. Kompleksitas tugas merupakan tugas yang kompleks dan rumit. Sehingga membuat para pengambil keputusan harus meningkatkan kemampuan daya pikir dan kesabaran dalam menghadapi masalah-masalah dalam tugas tersebut (Mezal dkk, 2015).

Individu dengan tugas kompleks cenderung akan menciptakan senjangan anggaran (*budgetary slack*) agar target anggaran perusahaan dapat dicapai. Menurut Cahyaningrum dan Utami (2015) kompleksitas tugas diartikan sebagai kerumitan atas tugas yang beragam, terdiri dari bagian-bagian yang banyak, berbeda dan saling terkait satu dengan yang lain.

Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai pekerjaan/fungsi dari tugas itu sendiri. Pekerjaan seorang pekerja terdiri dari tugas-tugas yang tersusun dari sub-sub tugas lebih kecil. Tugas diberikan atau diidentifikasi oleh pekerja. Masing-masing tugas memiliki awal dan akhir yang diketahui, yang pertama berisikan stimulus dan garis pedoman yang dikenal yang berkaitan dengan tujuan dan/atau tindakan yang diambil. Dilihat dengan cara ini, baik tugas besar atau subtugasnya (yang jelas lebih sederhana) dapat dianggap sebagai sebuah tugas. Kekompleksan tugas dapat dilihat dari:

kemampuan mengulang, kemampuan menganalisa, kemampuan menentukan prioritas, jumlah jalur alternatif pelaksanaan tugas, pembaharuan hasil akhir, jumlah tujuan dan ketergantungan konflik diantara mereka, ketidakpastian antara pelaksanaan dan tujuan, serta kondisi pelaksanaan tugas yang waktunya bervariasi (Mulyani dan Rahman, 2012).

6. *Self Esteem*

Sharma dan Agarwala (2013) mengemukakan bahwa *self esteem* adalah kepercayaan diri seseorang, kepuasan diri terhadap suatu hal dan rasa menghormati diri sendiri. *Self esteem* atau biasa disebut dengan harga diri mencakup perasaan seperti apakah individu dapat menerima keberhasilan atau kegagalan. Seberapa banyak usaha yang dia lakukan, apakah kegagalannya akan menyakitkan atau tidak, dan apakah individu itu akan lebih mampu sebagai akibat dari pengalaman-pengalaman yang dialaminya (Pradhana, 2015). Harga diri (*self esteem*) merupakan salah satu elemen penting bagi pembentukan konsep diri seseorang, dan akan berdampak luas pada sikap dan perilakunya (Srisayekti dkk, 2015).

Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik (Ferris dkk, 2010). Sedangkan seseorang yang memiliki *self esteem* rendah memandang diri mereka sendiri dalam pemahaman yang negatif. Mereka tidak merasa baik dengan diri mereka sendiri dan dipenuhi rasa tidak percaya akan kemampuan yang dimilikinya (Budiman, 2013). Dengan demikian, jika seseorang merasa dirinya begitu

penting, berharga, dan berpengaruh maka akan timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena apa yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal (Prasetya dkk, 2013).

Menurut Pradhana (2015), terdapat tingkatan dalam *self esteem* dan masing-masing tingkatan mempunyai ciri yang berbeda:

- a. 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 lingkungan, optimistik dan mempunyai tingkat kecemasan yang relatif rendah.
- b. Seseorang dengan *self esteem* rendah mempunyai ciri-ciri rendah diri, takut terhadap perbedaan pendapat, kurang aktif dan ekspresif, cenderung merasa terisolasi, dalam aktivitas sosial lebih berperan sebagai pendengar, kurang dapat menerima kritik dan mudah tersinggung.

Self esteem yang tinggi memotivasi manajer penyusun anggaran untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik, terlepas dari kondisi asimetri yang mereka peroleh. Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi cenderung taat pada peraturan yang ada dikarenakan dengan melakukan hal tersebut ia merasa lebih berharga sekalipun keadaan yang melingkupinya memberi tekanan (Dharma, 2013).

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Guswandi Fikri (2017)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Kompleksitas tugas Variabel moderasi - <i>Self Esteem</i>	- Kompleksitas tugas berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> - <i>Self Esteem</i> dapat memperlemah hubungan kompleksitas tugas dengan <i>budgetary slack</i>
2.	Pamungkas, Adiputra, dan Sulindawati (2017)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi - Kompleksitas tugas - <i>Self Esteem</i>	Asimetri Informasi, Kompleksitas tugas, <i>Self esteem</i> berpengaruh terhadap <i>budgetary slack</i> .
3.	Nopriyanti Eka., Nur Azlina, dan Mudrika Alamsyah (2016)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Kompleksitas Tugas	- Kompleksitas tugas berpengaruh terhadap <i>Budgetary slack</i> .
4.	Arthaswadaya Agum (2015)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi Variabel moderasi - <i>Self Esteem</i>	- Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> - <i>Self Esteem</i> dapat memperlemah hubungan Asimetri Informasi dengan <i>budgetary slack</i>
5.	Yeandrawita 2015	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi - Kompleksitas Tugas	- Asimetri Informasi berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> - Kompleksitas tugas berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i>
6.	Putu Novia HapsariArdianti, I Made Sadha Suardhika, I D. G. Dharma Suputra (2015)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel moderasi - Asimetri Informasi - <i>Self Esteem</i>	- asimetri informasi tidak mampu memperkuat pengaruh penganggaran partisipatif pada <i>budgetary slack</i> - <i>Self esteem</i> Variabel moderasi memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif pada <i>budgetary slack</i> .

No	Penulis & Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil
7	Agung Ayu & Wijana Asmara (2014)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi - <i>Self Esteem</i>	- Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> . - Self esteem berpengaruh negatif terhadap <i>budgetary slack</i> .
8.	Made Didik Apriadinata, Edy Sujana, Made Pradana Adi Putra (2014)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi Variabel moderasi - Kompleksitas Tugas	- Asimetri Informasi berpengaruh signifikan terhadap <i>budgetary slack</i> . - Kompleksitas Tugas Variabel moderasi pengaruh Asimetri Informasif pada <i>budgetary slack</i> ,
9	Pamungkas I Made Bagas Wisnu., I Made Pradana Adiputra dan Ni Luh Gede Erni Sulindawati (2014)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi - Kompleksitas tugas - <i>Self Esteem</i>	- Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> . - Kompleksitas tugas berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> . - Self esteem berpengaruh negatif terhadap <i>budgetary slack</i>
10	I Gusti Agung Ayu Surya Cinitya Ardanari dan I Nyoman Wijana Asmara Putra (2014)	Variabel dependen - <i>Budgetary slack</i> Variabel independen - Asimetri Informasi - <i>Self Esteem</i>	- Asimetri Informasi berpengaruh positif terhadap <i>budgetary slack</i> . - Self esteem berpengaruh negatif terhadap <i>budgetary slack</i> .

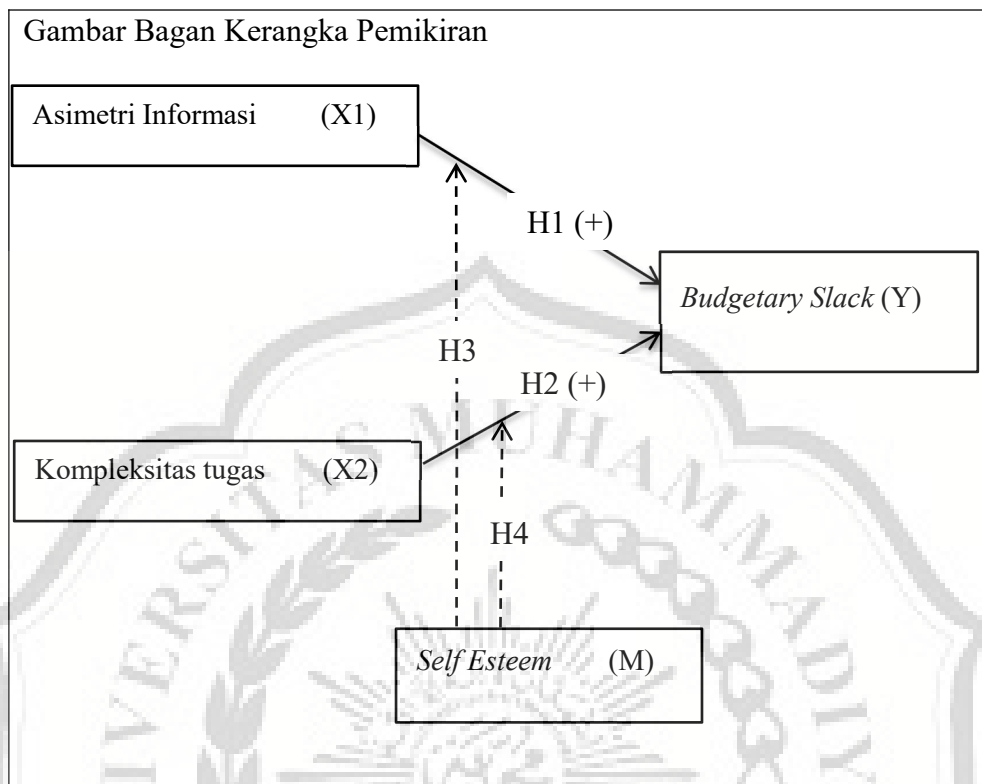
C. Kerangka Pemikiran

Budgetary slack atau senjangan anggaran merupakan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya. Senjangan anggaran biasanya dilakukan dengan melaporkan biaya yang terlalu tinggi dan melaporkan pendapatan lebih rendah dari yang seharusnya dapat dicapai. Dengan adanya senjangan anggaran akan membuat informasi yang dihasilkan diragukan keakuratannya (Putra dan Putri, 2016).

Anthony dan Govindaradjan (2009) menyatakan bahwa asimetri informasi adalah suatu kondisi apabila principal atau atasan tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai kinerja agen atau bawahan baik itu dalam kinerja aktual, motivasi dan tujuan, sehingga atasan tidak dapat menentukan kontribusi bawahan terhadap hasil aktual perusahaan atau organisasi. Hasil penelitian Yeandrawita (2015), Pamungkas (2017) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Menurut Jamilah dkk (2007) kompleksitas tugas adalah persepsi individu tentang kesulitan suatu tugas kapabilitas, dan daya ingat serta kemampuan untuk mengintegrasikan masalah yang dimiliki oleh seorang pembuat keputusan. Hasil penelitian Pamungkas dkk (2014) dan Noprianty dkk (2016) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian ini juga menggunakan variabel moderasi *Self Esteem*. Dalam kaitannya dengan *budgetary slack* pada proses penyusunan anggaran, seorang manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* yang rendah akan cenderung lebih tinggi dalam menciptakan senjangan. *Self Esteem* yang tinggi memotivasi manajer penyusun anggaran untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik. Sehingga kerangka pemikiran yang akan dibentuk dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:



Keterangan :

- : Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)
- - - - - → : Pengaruh Variabel moderating (M) terhadap hubungan variabel independen (X) dengan dependen (Y)

D. Hipotesis

Berdasarkan penjelasan mengenai kerangka pemikiran dan paradigma penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap *Budgetary Slack*

Hubungan keagenan antara manajer atas dengan manajer bawah sering menimbulkan masalah mengenai kesenjangan informasi, dimana manajer atas kurang memiliki informasi terkait unit ataupun pusat tanggung jawab yang dikelola oleh manajer bawah. Kesenjangan informasi inilah yang kemudian disebut asimetri informasi. Manajer bawah sebagai pengelola unit-unit tanggung jawab diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, dengan harapan dapat memberikan informasi tentang keadaan kebutuhan anggaran yang sesungguhnya dari masing-masing unit tanggung jawab tersebut. Namun, perilaku disfungsional manajer bawah terkadang menjadi masalah dalam proses penyusunan anggaran. Karena terdapat asimetri informasi, manajer bawah seringkali memanfaatkan kondisi tersebut untuk menciptakan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Kebutuhan anggaran sengaja dilonggarkan dari estimasi terbaik sesungguhnya dengan tujuan para manajer bawah dapat mencapai target anggaran dengan mudah. Karena motif kepentingan pribadi, manajer bawah sengaja melakukan senjangan anggaran untuk penilaian kinerja yang baik dari manajemen. Seiring peningkatan kinerja, maka insentif yang diberikan pun akan semakin meningkat. Hasil penelitian Yeandrawita (2015), Pamungkas (2017) menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*).

H1 = Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap *Budgetary Slack*

2. Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap *Budgetary Slack*

Kompleksitas tugas yang diterima bawahan akan mengetahui bahwa tugas yang diembannya akan mengakibatkan target anggaran tidak maksimal bisa tercapai. Sehingga pada tahun anggaran selanjutnya bawahan yang tahu benar informasi atas estimasi anggaran yang sebenarnya akan merubah dan mengusulkan anggaran yang mudah dicapai maka terjadilah slack antara anggaran dengan realisasi anggaran (Apriadinata dkk, 2014). Kompleksitas tugas yang muncul karena semakin tingginya variabilitas dan ambiguitas dalam tugas penganggaran menjadi indikasi penyebab turunnya kualitas penganggaran. Dalam situasi yang seperti itu, manajer cenderung berperilaku disfungsional dan lebih mengutamakan kepentingan klien daripada objektivitas hasil penganggaran itu sendiri. Hasil penelitian Pamungkas dkk (2014) dan Noprianty dkk (2016) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

H2 = Kompleksitas Tugas berpengaruh positif terhadap *budgetary Slack*

3. Pengaruh *Self Esteem* memoderasi pada hubungan antara Asimetri

Informasi terhadap *Budgetary Slack*

Oakes, dkk (2008) mendefinisikan *self esteem* sebagai perasaan kasih sayang terhadap diri sendiri. Biasanya seseorang dengan *self esteem* yang tinggi termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik (Ferris dkk, 2010). Sebaliknya, seseorang yang memiliki *self esteem* rendah mungkin hanya

akan puas berada pada pekerjaan-pekerjaan level rendah, serta kurang percaya pada kemampuan diri sendiri (Nurainun dkk, 2012).

Demikian pula dalam hubungan pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran. Para manajer penyusun anggaran dengan *self esteem* yang tinggi diharapkan mampu untuk mengurangi atau bahkan menghindari slack pada anggaran karena mereka memandang dirinya begitu penting, berharga, dan berpengaruh dalam perusahaan. Dengan perasaan tersebut, maka timbul kepercayaan diri atas pekerjaan yang dilakukannya karena mereka yakin bahwa apa yang dilakukan akan berhasil dan menciptakan hasil yang optimal. *Slack* tidak akan diciptakan karena manajer yakin dapat merealisasikan kebutuhan anggaran sesungguhnya.

H3 = *Self Esteem* memoderasi pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack*

4. Pengaruh *Self Esteem* memoderasi pada hubungan antara Kompleksitas Tugas terhadap *Budgetary Slack*

Semakin tinggi kompleksitas tugas yang diterima oleh pembuat anggaran dan semakin rumit tugas yang dilakukan maka akan menimbulkan kesalahan kesalahan yang dapat terjadi karena rumitnya tugas tersebut sehingga pembuat anggaran merasa mendapat tekanan dari adanya tugas yang rumit yang dapat menyebabkan terjadinya *budgetary slack*. Oakes, dkk (2008) mendefinisikan *self esteem* sebagai perasaan kasih sayang terhadap diri sendiri. Biasanya seseorang dengan *self esteem* yang tinggi termotivasi

untuk melakukan pekerjaannya dengan baik untuk menjaga konsistensi hasil evaluasi dirinya agar tetap baik (Ferris dkk, 2010). Karyawan dengan *self esteem* yang tinggi akan termotivasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dan tentunya akan taat pada aturan, sehingga jika dihadapkan pada kompleksitas tugas yang tinggi karyawan dapat menghadapi tekanan dari manajer dan tidak melakukan *budgetary slack*.

H4 = *Self esteem* memoderasi pengaruh kompleksitas tugas terhadap *budgetary slack*.

