

yang dinyatakan jelas dalam bentuk aturan-aturan dan kebijakan pasti serta tepat, maka para bawahan akan melakukan kegiatan sesuai dengan strategi organisasi. Jadi apabila setiap bawahan mengetahui dengan jelas strategi organisasi, maka diharapkan mereka tidak akan melakukan perbuatan yang mengarah pada selisih anggaran yang tidak menguntungkan. Maksudnya adalah setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mengimplementasikan strategi yang telah dipilih. Sehingga sangat kecil kemungkinannya bila seseorang akan berlaku menyimpang dengan sengaja membuat selisihan anggaran, apapun motif dibalikinya. Apakah karena adanya reward sistem atas pencapaian anggaran atau adanya usaha penciptaan kondisi aman dalam pencapaian target anggaran. Strategi yang baik akan menurunkan kemungkinan terjadinya *slack*. Strategi yang dapat digunakan secara efektif untuk mengelola segala sumber daya organisasi dan dapat menempatkan organisasi pada posisi aman terhadap semua ancaman bahaya akan menurunkan *slack*. Apabila strategi yang dipilih oleh organisasi dapat menjamin atau menempatkan organisasi pada kondisi aman dari segala ancaman yang dapat menyebabkan gagalnya organisasi berproduksi, termasuk dalam hal adanya jaminan keamanan atas ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan organisasi maka kemungkinan terjadinya *slack* sangatlah kecil. Dari penjelasan tersebut di atas, maka hipotesa yang dapat dibentuk adalah :

H<sub>1</sub> : Strategi mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Strategi dipilih oleh organisasi agar tujuannya tercapai, sehingga perlu adanya suatu partisipasi dari banyak pihak yang berasal dari latar belakang yang berbeda dan tentunya memiliki kepentingan yang berbeda pula. Akibatnya sering terjadi *conflict of interest* dalam implementasi strategi organisasi tersebut. Sebuah organisasi yang membagi aktivitasnya berdasarkan divisi atau fungsi organisasi memungkinkan masing-masing divisi atau fungsi organisasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda sebab secara natural kegiatan mereka berbeda dan tuntutan lingkungan yang dihadapinya juga berbeda. Oleh karenanya, dalam setiap organisasi sangat biasa timbul *conflict of interest*. Saat anggaran digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan pemberian *rewards* pada para bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran, maka bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan memberikan penilaian kinerja yang baik. Maksudnya adalah apabila anggaran digunakan untuk menilai kinerja suatu bagian / unit organisasi, maka orang yang terlibat di dalamnya akan cenderung memberikan informasi yang bias. Biasanya mereka akan melakukan *mark-up* atas biaya yang mungkin akan terjadi. Mereka akan menciptakan suatu kondisi aman untuknya. Sehingga, saat diukur kinerjanya akan memberikan hasil yang positif dan bila diadakan suatu sistem *reward*, mereka akan otomatis menerima *reward* yang diberikan karena telah dianggap melakukan sesuatu hal yang baik didasarkan atas pencapaian target anggaran. Belum lagi bila ternyata dalam organisasi tersebut timbul suatu konflik, maka mereka akan berlomba untuk menjadi yang terbaik bagaimanapun cara yang ditempuh, termasuk penciptaan

slack dengan memberikan informasi yang bias. Dari penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : *Conflict of interest* mempunyai pengaruh positif terhadap *budgetary slack*.