

**PENGARUH *ABUSIVE SUPERVISION* TERHADAP
BUDGETARY SLACK: PERAN MEDIASI *EMOTIONAL
EXHAUSTION* DAN MODERASI *IDEALISME***

SKRIPSI

UNTUK SEMINAR PROPOSAL



Oleh:

DEWI AYUNIKA

2201036089

AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MULAWARMAN

SAMARINDA

2025

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Pengaruh *Abusive supervision* Terhadap *Budgetary slack*:
Peran Mediasi *Emotional exhaustion* dan Moderasi
Idealisme

Nama Mahasiswa : Dewi Ayunika

NIM : 2201036089

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : S1-Akuntansi

Diajukan untuk Seminar Proposal

Menyetujui,

Samarinda, 6 November 2025

Pembimbing,

Dr. Hariman Bone, S.E., M.Sc., CSRS., CSRA
NIP. 198305112008121002

Mengetahui,

Koordinator Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman

Dr. Fibriyani Nur Khairin, S.E., M.S.A., Ak., CA., CSP., CIOaR
NIP. 198502042009122007

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 <i>Conservation of Resources Theory</i>	7
2.1.2 <i>Ethics Position Theory</i>	8
2.1.3 <i>Budgetary slack</i>	10
2.1.4 <i>Abusive supervision</i>	12
2.1.5 <i>Emotional exhaustion</i>	14
2.1.6 <i>Idealisme</i>	16
2.2 Penelitian Terdahulu.....	17
2.3 Kerangka Konseptual.....	19
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	20
2.4.1 Hubungan <i>Abusive supervision</i> dengan <i>Budgetary slack</i>	20
2.4.2 Hubungan <i>Abusive supervision</i> dengan <i>Emotional exhaustion</i>	21
2.4.3 Hubungan <i>Emotional exhaustion</i> dengan <i>Budgetary slack</i>	23
2.4.4 Hubungan <i>Emotional exhaustion</i> Sebagai Mediator Antara <i>Abusive supervision</i> dan <i>Budgetary slack</i>	24
2.4.5 Hubungan <i>Idealisme</i> Sebagai Moderasi Antara <i>Emotional exhaustion</i> dan <i>Budgetary slack</i>	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	28

3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
3.1.1	Variabel Dependen: <i>Budgetary slack</i>	28
3.1.2	Variabel Independen: <i>Abusive supervision</i>	29
3.1.3	Variabel Mediasi: <i>Emotional exhaustion</i>	29
3.1.4	Variabel Moderasi: <i>Idealisme</i>	30
3.2	Populasi dan Sampel.....	31
3.2.1	Populasi	31
3.2.2	Sampel.....	31
3.3	Jenis dan Sumber Data	32
3.3.1	Jenis Data	32
3.3.2	Sumber Data	32
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5	Teknik Analisis Data.....	33
3.5.1	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	34
3.5.2	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	35
3.5.3	Uji Mediasi.....	36
3.5.4	Uji Moderasi.....	36
	DAFTAR PUSTAKA.....	37

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	18

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Tabel 2.1 Kerangka Konseptual	20

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem penganggaran telah berkembang menjadi elemen penting dalam tata kelola keuangan organisasi modern. Fungsinya tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai panduan strategis yang mengarahkan alokasi sumber daya, perencanaan bisnis, dan evaluasi kinerja. Dalam konteks organisasi yang dinamis, anggaran tidak lagi dipandang sebagai dokumen keuangan yang statis. Anggaran berperan sebagai instrumen adaptif yang mencerminkan prioritas strategis sekaligus menjadi ruang interaksi dan potensi konflik kepentingan. Oleh karena itu, efektivitas sistem penganggaran sangat bergantung pada integritas proses penyusunannya serta kondisi psikologis lingkungan kerja tempat proses tersebut berlangsung. Jika aspek-aspek manusiawi, seperti tekanan kepemimpinan dan kelelahan emosional diabaikan, maka sistem yang dirancang secara rasional dapat dengan mudah terdistorsi oleh perilaku irasional, sehingga menimbulkan inefisiensi dan penyimpangan dari tujuan organisasi (Sirait et al., 2025).

Hubungan interpersonal, terutama interaksi antara atasan dan bawahan, menjadi faktor penting dalam menentukan integritas proses penganggaran. Kepemimpinan yang etis dan suportif mampu menciptakan budaya kepercayaan serta transparansi yang mendukung penyusunan anggaran yang realistis dan bertanggung jawab (Ilyas et al., 2021). Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi kondisi sebaliknya. Fenomena *abusive supervision*, yakni bentuk kepemimpinan negatif yang ditandai

dengan perilaku merendahkan, memperlakukan, atau mengucilkan bawahan, sering kali menjadi sumber stres kerja kronis (Gao & Liu, 2022). Perilaku semacam ini tidak hanya merusak iklim psikologis organisasi, tetapi juga menimbulkan berbagai dampak negatif seperti penurunan komitmen, meningkatnya konflik, serta munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Akumulasi dampak tersebut pada akhirnya melemahkan fondasi sosial organisasi (Zhang & Yu, 2022).

Dampak psikologis yang paling mendasar dari pengawasan yang bersifat *abusive* adalah munculnya kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Berdasarkan teori *Conservation of Resources* (COR) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), perilaku *abusive supervision* secara sistematis menguras sumber daya emosional dan mental bawahan. Karyawan yang terus-menerus menghadapi perilaku bermusuhan dari atasan akan mengalami penurunan energi emosional, merasa kelelahan secara mental, dan kehilangan kapasitas untuk bekerja secara optimal. Kondisi ini merupakan inti dari sindrom *burnout* (Maslach & Jackson, 1981). Berbagai penelitian empiris, seperti yang dilakukan oleh Tong & Prompanyo (2021), secara konsisten menunjukkan bahwa *abusive supervision* merupakan faktor signifikan yang memicu kelelahan emosional, menciptakan tenaga kerja yang secara psikologis lemah dan rentan terhadap stres.

Salah satu bentuk perilaku disfungsional yang muncul akibat kelelahan emosional adalah *budgetary slack*. Ketika sumber daya psikologis individu menurun, mereka cenderung mencari cara untuk melindungi diri dari tekanan tambahan. Dalam konteks penganggaran, hal ini dapat terlihat melalui tindakan sengaja melonggarkan target anggaran, misalnya dengan menurunkan estimasi pendapatan atau menaikkan

estimasi biaya (Ehsan et al., 2023). Praktik ini berfungsi sebagai mekanisme pertahanan diri (*self-protection mechanism*), dimana karyawan yang kelelahan menciptakan ruang aman agar target lebih mudah dicapai. Strategi tersebut memungkinkan mereka menghindari konflik dengan atasan yang *abusive* dan mempertahankan sisa energi emosional yang masih dimiliki (Anthonius, 2022). Dengan demikian, *emotional exhaustion* berperan sebagai mekanisme mediasi utama yang menjelaskan bagaimana *abusive supervision* dapat menimbulkan penyimpangan dalam penyusunan anggaran.

Namun, tingkat kelelahan emosional tidak selalu menghasilkan dampak yang sama terhadap munculnya *budgetary slack* pada setiap individu. Variasi ini dipengaruhi oleh *idealisme*, yaitu penunjuk moral internal yang menentukan cara seseorang menilai dan merespons situasi etis. *Idealisme* berfungsi sebagai variabel moderasi yang mengatur sejauh mana kelelahan emosional berdampak pada perilaku disfungsional. Individu dengan tingkat *idealisme* tinggi berpegang pada prinsip bahwa tindakan yang benar akan selalu menghasilkan konsekuensi baik (Forsyth, 1980; Agustina et al., 2022). Prinsip moral universal tersebut berperan sebagai penyeimbang terhadap tekanan. Meskipun mengalami kelelahan emosional, individu yang idealis akan merasa tidak nyaman secara etis untuk melakukan tindakan yang tidak jujur, seperti menciptakan *budgetary slack*. Sebaliknya, karyawan dengan *idealisme* rendah, yang cenderung lebih fleksibel dalam mempertimbangkan aspek moral, memiliki hambatan yang lebih kecil untuk tidak terlibat dalam perilaku tersebut. Akibatnya, hubungan antara *emotional exhaustion* dan *budgetary slack* akan lebih kuat pada individu dengan

idealisme rendah, dan lebih lemah pada individu dengan *idealisme* tinggi (Dewi & Sulindawati, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji model yang mengintegrasikan pengaruh *abusive supervision*, *emotional exhaustion*, *budgetary slack*, dan *idealisme* dalam satu kerangka yang komprehensif. Model ini tidak hanya menegaskan pengaruh langsung *abusive supervision* terhadap perilaku disfungsional dalam penyusunan anggaran, tetapi juga menjelaskan mekanisme mediasi melalui *emotional exhaustion* serta batasan kondisional yang ditentukan oleh tingkat *idealisme* individu. Temuan dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan mengidentifikasi jalur psikologis dan moral yang menghubungkan kepemimpinan disfungsional dengan distorsi penganggaran. Selain itu, secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan preventif, seperti program pelatihan kepemimpinan etis, manajemen stres, serta sistem rekrutmen yang mempertimbangkan integritas moral. Upaya tersebut diharapkan mampu meminimalkan dampak negatif dari *abusive supervision* dan mengurangi kemungkinan terjadinya *budgetary slack* dalam organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *abusive supervision* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*?
2. Apakah *abusive supervision* berpengaruh signifikan terhadap *emotional exhaustion*?

3. Apakah *emotional exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*?
4. Apakah *emotional exhaustion* memediasi pengaruh *abusive supervision* terhadap *budgetary slack*?
5. Apakah *idealisme* memoderasi hubungan antara *emotional exhaustion* dan *budgetary slack*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh *abusive supervision* terhadap *budgetary slack*.
2. Untuk menguji pengaruh *abusive supervision* terhadap *emotional exhaustion*.
3. Untuk menguji pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *budgetary slack*.
4. Untuk menguji peran mediasi *emotional exhaustion* dalam pengaruh *abusive supervision* terhadap *budgetary slack*.
5. Untuk menguji peran moderasi *idealisme* dalam hubungan antara *emotional exhaustion* dan *budgetary slack*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan akuntansi manajerial. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi melalui integrasi konsep *abusive supervision*, *emotional exhaustion*, *idealisme*, dan *budgetary slack*. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi dasar

bagi penelitian lanjutan yang akan menyoroiti peran mediasi dan moderasi dalam konteks perilaku disfungsional organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pimpinan organisasi dan pembuat kebijakan dalam memahami dampak negatif *abusive supervision* terhadap perilaku karyawan, terutama dalam proses penyusunan anggaran. Dengan memperhatikan peran *emotional exhaustion* dan *idealisme*, organisasi dapat merancang strategi kepemimpinan yang lebih beretika serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Conservation of Resources Theory*

Teori *Conservation of Resources* (COR) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989) merupakan kerangka konseptual penting dalam psikologi organisasi dan perilaku manusia. Teori ini menjelaskan bagaimana individu berupaya mempertahankan serta melindungi sumber daya emosional, psikologis, dan sosial dari ancaman kehilangan akibat berbagai stres kerja (MVANA, 2024), seperti pengawasan *abusive* maupun tekanan anggaran. Fokus utama teori ini terletak pada konsep sumber daya, yang mencakup berbagai aspek bernilai bagi individu. Sumber daya tersebut dapat berupa objek fisik, kondisi sosial dan kesehatan, karakteristik pribadi seperti harga diri dan keterampilan, serta energi dalam bentuk waktu, uang dan pengetahuan (Demerouti, 2025).

Menurut COR, individu memiliki dorongan yang kuat untuk melindungi serta mempertahankan sumber daya tersebut (Farkash et al., 2022). Selain itu, mereka juga berusaha memperoleh sumber daya tambahan guna mendukung kesejahteraan dan meningkatkan kinerja. Keunikan teori ini terletak pada penekanannya terhadap dampak kehilangan sumber daya (Bon & Shire, 2022). Kehilangan dinilai memiliki konsekuensi yang lebih besar dibandingkan dengan perolehan, sehingga kehilangan sumber daya dapat menimbulkan stres yang lebih mendalam.

Dalam penerapannya, teori ini berfungsi sebagai *grand theory* karena mampu mengintegrasikan dinamika kehilangan sumber daya. Teori ini menjelaskan hubungan antara *abusive supervision* sebagai stressor eksternal, *emotional exhaustion* sebagai bentuk kehilangan sumber daya emosional, *idealisme* sebagai sumber daya moral internal, dan *budgetary slack* sebagai perilaku adaptif untuk melindungi sumber daya (Tong & Prompanyo, 2021a).

Dalam konteks pengawasan *abusive* di tempat kerja, teori COR menegaskan bahwa *abusive supervision* dapat menyebabkan hilangnya sumber daya emosional dan sosial bawahan. Kondisi ini mendorong munculnya respons defensif untuk melindungi sumber daya yang masih tersisa, misalnya dengan menghindari interaksi lebih lanjut atau menarik diri dari tuntutan tambahan (Huang et al., 2020). Kehilangan tersebut sering berkembang menjadi *emotional exhaustion*, yakni keadaan ketika sumber daya emosional terkuras tanpa adanya penggantian yang memadai. Situasi ini dapat memicu siklus kehilangan lanjutan berupa menurunnya motivasi kerja dan meningkatnya ketidakpuasan (Malik et al., 2023).

2.1.2 Ethics Position Theory

Ethics Position Theory (EPT) yang dikembangkan oleh Forsyth (2019) menekankan peran *idealisme* dalam membentuk filosofi moral individu. Dimensi *idealisme* mencerminkan keyakinan bahwa tindakan etis harus membawa kebaikan dan tidak menimbulkan kerugian bagi orang lain (Romario & Rahmanto, 2023). Individu dengan tingkat *idealisme* tinggi meyakini bahwa selalu ada cara untuk menghindari

tindakan yang merugikan pihak lain, sehingga mereka menegakkan nilai-nilai moral universal dalam setiap keputusan dan perilaku (Untari et al., 2021).

Dalam penelitian mengenai pengaruh pengawasan *abusive* terhadap *budgetary slack*, *idealisme* berperan sebagai variabel penting yang memoderasi hubungan tersebut. Dewi & Sulindawati (2022) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat *idealisme* tinggi cenderung menolak perilaku tidak etis, seperti pengawasan *abusive*, karena berpegang pada prinsip moral yang menuntut perlakuan adil serta jujur terhadap organisasi dan rekan kerja. Mereka meyakini bahwa tindakan bermoral harus memperhatikan kepentingan bersama tanpa mengorbankan integritas pribadi, sehingga cenderung menghindari perilaku yang merugikan organisasi, seperti penciptaan *budgetary slack* (Menhard & Safrizal, 2023).

Selain itu, *idealisme* memengaruhi sikap dan perilaku etis karyawan dalam menghadapi tekanan dan tantangan di lingkungan kerja (Manda, 2020). Karyawan dengan tingkat *idealisme* tinggi umumnya lebih mampu menahan dorongan untuk memanipulasi anggaran, meskipun mengalami kelelahan emosional akibat pengawasan *abusive* (Peilouw et al., 2022). Mereka secara konsisten memegang teguh prinsip moral yang mendorong kejujuran dan transparansi dalam pengelolaan anggaran (Aurin et al., 2025). Nilai moral tersebut menjadi landasan utama dalam setiap keputusan yang diambil.

Dengan demikian, *Ethics Position Theory* yang menyoroti aspek *idealisme* memberikan dasar kuat untuk memahami bagaimana nilai moral yang tinggi memengaruhi perilaku etis di tempat kerja (Garzón-Lasso et al., 2021). Tingkat

idealisme individu tidak hanya membentuk sikap terhadap tindakan tidak etis seperti pengawasan *abusive*, tetapi juga memoderasi pengaruh tekanan emosional dan lingkungan terhadap perilaku penyusunan anggaran. Oleh karena itu, *idealisme* berperan sebagai faktor penting yang dapat memperkuat atau melemahkan dampak stres psikologis terhadap munculnya *budgetary slack*, sekaligus menegaskan bahwa moralitas pribadi memiliki peran signifikan dalam pengambilan keputusan etis di lingkungan organisasi (Paramita et al., 2022).

2.1.3 *Budgetary slack*

Budgetary slack atau kelonggaran anggaran, merupakan fenomena dalam manajemen akuntansi ketika bawahan, seperti manajer divisi atau departemen, secara sengaja mengajukan anggaran yang berbeda dari estimasi realistis yang sebenarnya dapat dicapai unit kerjanya (Onsi, 1973). Perbedaan ini biasanya dilakukan untuk menciptakan "ruang gerak" atau *buffer* yang memudahkan pencapaian target, sehingga bawahan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam proses evaluasi. Praktik tersebut umumnya muncul akibat sistem pengendalian berbasis anggaran yang berfokus pada pencapaian target, di mana kegagalan memenuhi anggaran berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif terhadap bonus, peluang promosi, maupun reputasi individu.

Fenomena *budgetary slack* tidak hanya disebabkan oleh pertimbangan strategis dalam proses perencanaan anggaran, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor perilaku dan psikologis karyawan. Penelitian Tong & Prompanyo (2021) mengungkapkan bahwa *abusive supervision* dari atasan dapat meningkatkan terjadinya *budgetary slack* melalui

emotional exhaustion sebagai mediator penuh. Tekanan psikologis akibat perilaku negatif atasan mendorong bawahan untuk menurunkan standar anggaran supaya target lebih mudah dicapai.

Selain itu, penelitian Mareta, Martini, dan Mirza (2021), yang menunjukkan bahwa tingkat *locus of control* individu memengaruhi kecenderungan melakukan *slack*. Individu dengan *locus of control* internal cenderung mampu mengendalikan diri dan bersikap objektif dalam penyusunan anggaran. Sebaliknya, individu dengan *locus of control* eksternal lebih rentan melakukan manipulasi sebagai cara menghindari tekanan kerja. Dengan demikian, *budgetary slack* bukan hanya masalah teknis dalam penganggaran, melainkan juga mencerminkan kondisi psikologis dan etika kerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan serta iklim organisasi.

Bawahan cenderung menciptakan *slack* karena beberapa faktor motivasi, beberapa alasan terjadinya *budgetary slack* adalah:

- 1) Tekanan Kinerja, dalam organisasi yang menjadikan anggaran sebagai indikator utama, bawahan sering kali khawatir target yang terlalu ambisius sulit dicapai (Thomas & Indriaty, 2025). Kondisi ini mendorong mereka melakukan manipulasi angka untuk menghindari sanksi.
- 2) Ketidakpastian Lingkungan, penyusunan estimasi realistis kerap terkendala oleh fluktuasi pasar, perkembangan teknologi, atau faktor eksternal lainnya. Hal ini dapat melemahkan komitmen organisasi yang mendorong terjadinya *budgetary slack* (Kepramareni et al., 2020).

2.1.4 *Abusive supervision*

Konsep *abusive supervision* pertama kali dikemukakan oleh Tepper (2000), yang mendefinisikannya sebagai persepsi bawahan terhadap sejauh mana atasan melakukan perilaku bermusuhan, baik secara verbal maupun nonverbal, tanpa melibatkan kontak fisik. Definisi ini menekankan bahwa penilaian bersifat subjektif, suatu perilaku dapat dianggap *abusive* oleh seorang bawahan dalam situasi tertentu, namun tidak demikian bagi individu lain atau dalam konteks berbeda. *Abusive supervision* juga ditandai sebagai perilaku yang berlangsung terus-menerus dan cenderung bertahan hingga salah satu pihak mengakhiri hubungan, atau atasan memutuskan untuk mengubah perilakunya.

Perilaku *abusive* dapat bertahan karena beberapa alasan. Bawahan mungkin merasa tidak memiliki kekuatan untuk mengambil tindakan korektif karena bergantung secara ekonomi pada atasan, atau lebih khawatir terhadap ketidakpastian akibat pemisahan dibandingkan menghadapi perilaku *abusive* itu sendiri (Wang et al., 2020). Selain itu, atasan kerap menyelingi perilaku *abusive* dengan sikap yang tampak normal, sehingga menumbuhkan harapan pada bawahan bahwa tindakan abusif tersebut akan berhenti. Banyak atasan juga tidak menyadari atau enggan bertanggung jawab atas perilaku *abusive* mereka, sehingga hanya sedikit yang berupaya memperbaikinya, bahkan ketika telah dilakukan terapi klinis.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan destruktif memberikan dampak psikologis dan perilaku yang signifikan terhadap karyawan (P. Li et al., 2024). Tong & Prompanyo (2021) menemukan bahwa *abusive*

supervision menjadi sumber tekanan utama bagi bawahan, yang dapat menyebabkan *emotional exhaustion* serta perilaku disfungsional seperti *budgetary slack*. Sementara itu, Mareta, Martini, dan Mirza (2021) menegaskan bahwa *abusive supervision* meningkatkan kecenderungan karyawan melakukan tindakan oportunistik. Namun, pengaruh tersebut dapat dikurangi apabila individu memiliki *locus of control* internal yang kuat.

Penelitian serupa disampaikan oleh Ali et al. (2022), yang membuktikan bahwa *abusive supervision* meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan melalui mediasi *emotional exhaustion*. Dalam hal ini, *self-esteem* berperan sebagai faktor yang melemahkan hubungan negatif tersebut. Di konteks organisasi di Indonesia, penelitian Kuzaimah, Meutia, dan Srimindarti (2024) mengungkap bahwa *abusive supervision* menimbulkan stres kerja dan kelelahan emosional, yang pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan berbagai hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa *abusive supervision* tidak hanya mengganggu kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berdampak negatif pada perilaku, motivasi, dan efektivitas kerja mereka. Hal ini menciptakan lingkungan organisasi yang tidak sehat dan berpotensi menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Dimensi *abusive supervision* merujuk pada berbagai bentuk perilaku negatif yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan secara verbal maupun nonverbal tanpa kekerasan fisik. Berdasarkan penelitian Ghayas & Jabeen (2020), dimensi *abusive supervision* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Ashforth's Petty Tyranny, yelling and Belittling Behavior*

Bentuk kepemimpinan tiranik yang menyalahgunakan kekuasaan, ditunjukkan melalui perilaku seperti membentak dan merendahkan.

2) *Need for achievement and Credit stealing*

Dalam konteks kebutuhan untuk pencapaian, penipuan kredit terjadi ketika dorongan kuat seseorang untuk mencapai prestasi dan pengakuan mendorongnya untuk mengambil tindakan yang tidak etis, yaitu mengklaim hasil kerja orang lain sebagai miliknya.

3) *Scapegoating*

Tindakan menyalahkan seseorang atau kelompok lain sebagai kambing hitam atas kesalahan, kegagalan, atau masalah.

4) *Turnover intentions*

Keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela disebut *turnover intentions*.

2.1.5 *Emotional exhaustion*

Emotional exhaustion merupakan kondisi ketika individu mengalami kehabisan sumber daya emosional akibat tuntutan pekerjaan yang berlangsung lama dan intens (Maslach & Jackson, 1981). Kondisi ini berbeda dari sekadar kelelahan fisik, karena mencerminkan kelelahan psikologis yang mendalam. Pada tahap ini, karyawan merasa kewalahan serta tidak mampu memberikan respon emosional yang dibutuhkan.

Secara khusus, *emotional exhaustion* menggambarkan perasaan kehilangan energi emosional. Individu merasakan dirinya tidak lagi mampu menyalurkan emosi

yang diperlukan dalam pekerjaannya. Keadaan ini dapat diibaratkan seperti baterai yang habis, di mana karyawan merasa kosong, kesulitan menunjukkan empati, dan kehilangan antusiasme dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Dalam konteks *abusive supervision*, dimensi ini menjadi salah satu saluran utama munculnya dampak negatif. Tekanan dan perlakuan tidak konstruktif dari atasan dapat mempercepat terkurasnya sumber daya emosional karyawan.

Berbagai penelitian mengindikasikan bahwa *emotional exhaustion* sering kali merupakan dampak langsung dari gaya kepemimpinan destruktif, terutama *abusive supervision*. Tong & Prompanyo (2021) mengungkapkan bahwa *emotional exhaustion* berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara *abusive supervision* dan *budgetary slack*. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan emosional dari atasan menjadi faktor utama yang mendorong karyawan melakukan manipulasi anggaran sebagai mekanisme perlindungan diri.

Penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ali et al. (2022), yang menyatakan bahwa *emotional exhaustion* memediasi pengaruh *abusive supervision* terhadap niat karyawan untuk berhenti bekerja. Karyawan yang mengalami *emotional exhaustion* cenderung lebih berkeinginan meninggalkan pekerjaannya. Selain itu, Kuzaimah, Meutia, dan Srmindarti (2024) menemukan bahwa *emotional exhaustion* yang diakibatkan oleh *abusive supervision* dan stres kerja berkorelasi dengan peningkatan perilaku *cyberloafing* serta penurunan kinerja pegawai. Dalam konteks yang lebih luas, Jasmine dan Martdianty (2022) juga menunjukkan bahwa *abusive supervision* meningkatkan *emotional exhaustion* yang kemudian menurunkan *self-*

efficacy dan kreativitas karyawan. Secara keseluruhan, berbagai temuan ini menegaskan bahwa *emotional exhaustion* merupakan mekanisme psikologis penting yang menghubungkan tekanan kerja atau kepemimpinan negatif dengan perilaku disfungsional dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan guna mempertahankan efektivitas dan integritas kerja.

Karakteristik *emotional exhaustion* ditunjukkan melalui perasaan kehilangan energi yang ditandai dengan kondisi "mati rasa" atau "kehabisan energi". Selain itu karyawan juga tidak mampu mengekspresikan emosi yang dibutuhkan, hal ini muncul pada pekerjaan yang menuntut interaksi intensif, seperti layanan pelanggan atau pengelolaan tim.

2.1.6 Idealisme

Idealisme etis dipahami sebagai orientasi yang meyakini bahwa setiap tindakan benar akan selalu membawa dampak positif tanpa merugikan pihak lain (Forsyth, 1980). Konsep ini mencerminkan pandangan filosofis bahwa perilaku moral harus berlandaskan prinsip universal, sehingga kebaikan dapat dicapai melalui cara etis tanpa menimbulkan kerugian bagi orang lain.

Dalam lingkungan organisasi, *idealisme* berperan penting dalam memengaruhi respons karyawan terhadap tekanan etis, seperti pengawasan yang abusif atau tuntutan atasan yang tidak etis. Karyawan dengan tingkat *idealisme* tinggi cenderung tetap berpegang pada standar moral meskipun berisiko terhadap kariernya (Peilouw et al.,

2022). Sikap ini dapat mencegah munculnya perilaku disfungsional, seperti tindakan tidak etis yang dilakukan demi kepentingan organisasi.

Idealisme merupakan dimensi penting yang membedakan cara individu dalam menghadapi dilema moral. Tingkat *idealisme* yang tinggi menunjukkan komitmen kuat terhadap prinsip etis yang bersifat universal, sedangkan *idealisme* rendah mencerminkan kecenderungan bersifat lebih relativis dan pragmatis (Peilouw et al., 2024). Perbedaan tingkat *idealisme* pada setiap orang menciptakan respons tekanan kerja dengan cara berbeda, hal ini dapat memengaruhi pribadi dan perilaku dalam organisasi (Dewi & Sulindawati, 2022).

Penelitian Lim et al. (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang kehilangan *idealisme* moral akibat kelelahan emosional lebih rentan melakukan perilaku menyimpang seperti *cyberloafing*. Sebaliknya, *idealisme* dapat menjadi pengendali internal yang membantu individu menjaga integritas dan tetap fokus pada tugas meskipun mengalami tekanan emosional. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Ali et al. (2022) yang menyatakan bahwa individu dengan *self-esteem* tinggi cenderung memiliki prinsip idealistik yang kuat. Rasa berharga dan kepercayaan diri membantu mereka menolak perilaku negatif dan mempertahankan nilai moral meski berada di bawah atasan yang abusif. *Idealisme* disini memperkuat ketahanan moral dan emosional individu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti merujuk pada sejumlah hasil penelitian terdahulu sebagai acuan dalam penyusunan hipotesis. Penelitian-penelitian ini digunakan sebagai dasar teoritis dan

perbandingan dalam pengembangan kerangka pemikiran. Adapun hasil penelitian yang dijadikan bahan kajian adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ying Tong & Manoch Prompanyo (2021)	Menganalisis pengaruh <i>abusive supervision</i> terhadap <i>budget slack</i> melalui <i>emotional exhaustion</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> meningkatkan <i>budget slack</i> dan <i>emotional exhaustion</i> berperan sebagai mediator penuh.
2.	Fitri Mareta, Aldini Nofta Martini & Aryan Danil Mirza. BR (2021)	Menganalisis apakah <i>locus of control</i> dapat mempengaruhi hubungan <i>abusive supervision</i> dengan <i>budgetary slack</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>locus of control</i> mempengaruhi kecenderungan terjadinya <i>budgetary slack</i> dan berperan dalam hubungan antara <i>abusive supervision</i> dan <i>budgetary slack</i> .
3.	Ying Tong & Manoch Prompanyo (2021)	Menganalisis pengaruh <i>emotional exhaustion</i> terhadap <i>budget slack</i> serta peran moral identity sebagai moderator.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>emotional exhaustion</i> mendorong terjadinya <i>budget slack</i> dan moral identity memperlemah hubungan tersebut.
4.	Chindy Anggraeni Luthfihani & SeTin (2025)	Menganalisis pengaruh keketatan anggaran terhadap kelelahan emosional dengan peran ambiguitas peran dan kepercayaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keketatan anggaran menimbulkan ambiguitas peran yang kemudian meningkatkan kelelahan emosional dan kepercayaan kepada manajemen senior memengaruhi hubungan tersebut.
5.	Kennia Jasmine & Fanny Martdianty (2022)	Menganalisis pengaruh <i>abusive supervision</i> terhadap kreativitas karyawan melalui berbagai mediator psikologis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> meningkatkan kurang tidur dan kelelahan emosional serta menurunkan keyakinan diri, dan keyakinan diri sangat memengaruhi kreativitas karyawan.
6.	Riska Kuzaimah, Meutia, & Ceacilia Srimindarti (2024)	Menganalisis pengaruh <i>abusive supervision</i> , stres kerja, kelelahan emosional, dan <i>cyberloafing</i> terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> menimbulkan stres kerja dan kelelahan emosional, sementara stres kerja dan kelelahan emosional meningkatkan <i>cyberloafing</i> yang akhirnya menurunkan kinerja pegawai.

Disambung ke halaman berikutnya

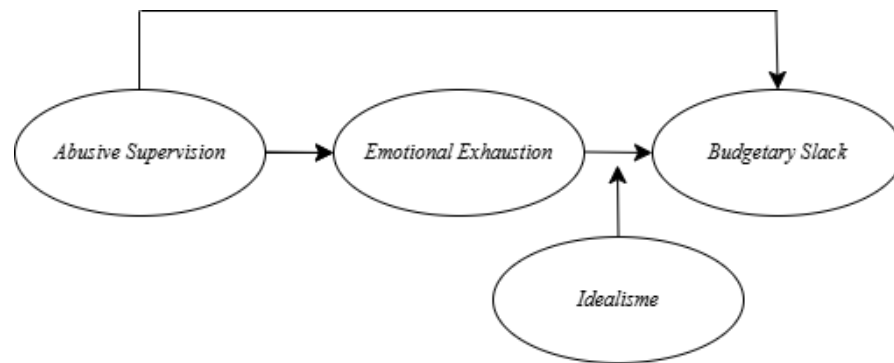
Tabel 2.1 Sambungan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Jefferson Leandro Schmidt, Leandro Augusto Toigo & Delci Grapegia Dal Vesco (2024)	Menganalisis peran <i>emotional exhaustion</i> dalam hubungan <i>abusive supervision</i> dan <i>budgetary slack</i> .	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>abusive supervision</i> tidak memengaruhi <i>budgetary slack</i> secara langsung, tetapi memicu <i>emotional exhaustion</i> yang kemudian menimbulkan <i>budgetary slack</i> .
8.	Yenni Agustina, Yunia Amelia, & Aryan Danil Mirza BR (2022)	Menganalisis peran <i>religiusitas</i> dalam hubungan <i>abusive supervision</i> dan <i>budgetary slack</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu tetap dapat melakukan <i>budgetary slack</i> meskipun memiliki tingkat <i>religiusitas</i> tinggi sehingga <i>religiusitas</i> tidak selalu menahan dampak <i>abusive supervision</i> .
9.	Christian Timotius Peilow, Fransiscus Nicodemus Naiola & Clara Margilina Reinamah (2022)	Menganalisis pengaruh skema pemicu <i>slack</i> , <i>idealisme</i> , dan penekanan anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa skema pemicu <i>slack</i> dan penekanan anggaran mendorong timbulnya <i>budgetary slack</i> , sedangkan <i>idealisme</i> menurunkan kecenderungan <i>budgetary slack</i> .
10.	Komang Alit Sawitri & Ni Made Dwi Ratnadi (2023)	Menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap <i>budgetary slack</i> melalui beberapa variabel mediasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat menimbulkan <i>budgetary slack</i> dan kedekatan antara atasan dan bawahan tidak memediasi hubungan tersebut.

Sumber: Review beberapa jurnal, 2025

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka kerja merupakan bagian utama dari teori yang telah dikembangkan. Sedangkan kerangka konseptual berfungsi sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis serta menyusun argumen berdasarkan temuan penelitian sebelumnya. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, diagram kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Hubungan *Abusive supervision* dengan *Budgetary slack*

Tepper (2000) menjelaskan bahwa *abusive supervision* merupakan bentuk pengawasan yang bersifat merugikan, ditandai dengan perilaku seperti kritik yang tidak membangun, penghinaan verbal, atau pemberian tekanan berlebihan yang menimbulkan stres emosional pada karyawan. Kondisi ini dapat memicu munculnya *budgetary slack*, yaitu kecenderungan untuk melebihkan estimasi biaya atau merendahkan proyeksi pendapatan dalam anggaran (Schmidt et al., 2024). Ketidakakuratan anggaran akibat *budgetary slack* berdampak negatif pada efisiensi organisasi serta menghambat pengambilan keputusan strategis yang efektif (Mareta et al., 2021).

Menurut teori *Conservation of Resources* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989) menjelaskan bahwa individu berusaha untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya, seperti energi emosional dan waktu. *Abusive supervision* dapat mengancam sumber daya tersebut melalui tekanan yang

bersifat *toxic*, sehingga mendorong karyawan melakukan perilaku oportunistik seperti *budgetary slack* guna mempertahankan sumber daya dan mencegah kerugian lebih lanjut (Jannah et al., 2023).

Organisasi perlu menerapkan pelatihan kepemimpinan berbasis etika sebagai langkah mitigasi dan untuk menumbuhkan budaya kerja yang sehat (Z. Li et al., 2020). Penelitian oleh Mareta et al. (2021) menemukan bahwa semakin tinggi *abusive supervision* yang dirasakan oleh bawahan, maka frekuensi perilaku kecurangan termasuk penciptaan *budgetary slack* juga meningkat. Karyawan cenderung membuat *budgetary slack* untuk mempermudah pencapaian target anggaran sebagai cara beradaptasi terhadap tekanan *abusive supervision*.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Agustina et al. (2022) yang juga menemukan bahwa *abusive supervision* secara signifikan mendorong individu untuk melakukan *budgetary slack* sebagai bentuk perilaku yang menyimpang di lingkungan kerja. Dengan demikian hipotesis yang terbentuk adalah.

H1: *Abusive supervision* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

2.4.2 Hubungan *Abusive supervision* dengan *Emotional exhaustion*

Abusive supervision mencakup perilaku pengawasan negatif, seperti kritik kasar, penghinaan, dan tuntutan berlebihan, yang sering kali menimbulkan tekanan emosional tinggi pada karyawan. Stres tersebut muncul akibat perasaan tidak aman dan ketidakadilan yang dialami, sehingga secara bertahap mengikis kesejahteraan psikologis individu (Yudha & Nuraini, 2024). Kondisi ini dapat menyebabkan *emotional exhaustion*, yaitu kelelahan emosional yang membuat karyawan merasa

kehilangan energi untuk menghadapi tuntutan pekerjaan sehari-hari. *Abusive supervision* berpengaruh signifikan pada peningkatan *emotional exhaustion* (Kuzaimah et al., 2024). Dampaknya tidak hanya menurunkan motivasi dan produktivitas, tetapi juga berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang toxic, dimana karyawan merasa terjebak dalam siklus tekanan yang berulang (Hasibuan et al., 2024).

Menurut teori *Conservation of Resources (COR)* kehilangan sumber daya terjadi ketika tuntutan pekerjaan dan tekanan sosial dari atasan melebihi sumber daya individu. Kehilangan inilah yang menyebabkan kelelahan emosional, yang dikenal sebagai *emotional exhaustion*. *Emotional exhaustion* terjadi ketika seseorang merasa kehilangan energi dan tidak mampu lagi menunjukkan keterlibatan emosional yang positif dalam pekerjaannya.

Hubungan antara *abusive supervision* dan *emotional exhaustion* telah banyak didukung oleh penelitian empiris yang menunjukkan bahwa pengawasan negatif secara bertahap menguras energi emosional karyawan akibat paparan tekanan yang berulang. Penelitian oleh Jasmine & Martdianty (2022) menemukan bahwa pengaruh buruk *abusive supervision* terhadap *emotional exhaustion*. Kondisi atasan yang tidak suportif bahkan *abusive* berdampak pada rasa kehilangan dan kekurangan sumber daya akibat dari pengalaman negatif yang dapat meningkatkan *emotional exhaustion*.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Kuzaimah et al. (2024) yang juga menemukan bahwa *abusive supervision* memiliki pengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*. Semakin tinggi perilaku *abusive supervision* yang dilakukan oleh seorang

atasan, semakin tinggi pula tingkat *emotional exhaustion* yang dirasakan karyawan. Dengan demikian hipotesis yang terbentuk adalah.

H2: *Abusive supervision* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*.

2.4.3 Hubungan *Emotional exhaustion* dengan *Budgetary slack*

Emotional exhaustion merupakan kondisi kelelahan emosional yang membuat individu merasa kehabisan energi secara mental dan emosional akibat tekanan pekerjaan yang intens (David et al., 2020). Dalam konteks penyusunan anggaran, kondisi ini dapat menurunkan kemampuan serta motivasi karyawan untuk menjaga kejujuran dan ketelitian dalam menentukan angka anggaran (Mardiana & SeTin, 2023). Akibatnya, individu yang mengalami *emotional exhaustion* cenderung menciptakan *budgetary slack*, yaitu menyusun anggaran secara sengaja lebih longgar atau berlebihan guna mengurangi tekanan pencapaian target yang ketat serta melindungi diri dari risiko kegagalan.

Menurut teori *Conservation of Resources*, ketika individu mengalami *emotional exhaustion* mereka kehilangan sumber daya emosional dan psikologis. Karyawan yang mengalami *emotional exhaustion* cenderung kehilangan energi dan motivasi untuk bekerja secara optimal, sehingga mereka cenderung menciptakan *budgetary slack* sebagai bentuk mekanisme mengurangi tekanan kerja dan risiko kegagalan pencapaian target anggaran.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *budgetary slack*. Penelitian oleh Tong & Prompanyo (2021b) menemukan bahwa *emotional exhaustion* memicu perilaku

defensif, seperti *budgetary slack*, sebagai mekanisme *coping* terhadap tekanan emosional di tempat kerja. Semakin tinggi tingkat kelelahan emosional, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk membuat anggaran yang lebih aman dan fleksibel agar tidak memperburuk stres kerja.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Luthfihani & SeTin (2025) yang juga menemukan bahwa ketatnya anggaran berhubungan positif dengan ambiguitas peran yang kemudian meningkatkan *emotional exhaustion*. Kelelahan emosional ini berkontribusi pada perilaku *budgetary slack* karena karyawan yang mengalami tekanan dan kelelahan emosional cenderung membuat anggaran longgar sebagai bentuk *coping mechanism* terhadap stres kerja yang tinggi. Dengan demikian hipotesis yang terbentuk adalah.

H3: *Emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

2.4.4 Hubungan *Emotional exhaustion* Sebagai Mediator Antara *Abusive supervision* dan *Budgetary slack*

Emotional exhaustion berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara *abusive supervision* dan *budgetary slack*. Kelelahan emosional yang timbul akibat pengawasan negatif, seperti kritik tajam atau tekanan berlebihan, dapat mengurangi kapasitas kontrol diri karyawan (Antono et al., 2023). Kondisi ini menurunkan kapasitas mereka dalam mengatur perilaku secara rasional, sehingga meningkatkan kecenderungan melakukan *budgetary slack* yakni manipulasi anggaran dengan cara melebihi biaya atau merendahkan estimasi pendapatan sebagai bentuk pelarian dari tekanan emosional (Tong & Prompanyo, 2021a). Dengan demikian, *emotional*

exhaustion tidak hanya menjadi akibat dari pengawasan *abusive*, tetapi juga berfungsi sebagai faktor pendorong munculnya perilaku oportunistik yang merugikan organisasi (Schmidt et al., 2024).

Menurut teori *Conservation of Resources* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), yang menyatakan bahwa tekanan kerja, termasuk *abusive supervision*, dapat mengancam sumber daya emosional karyawan. Ancaman ini memicu kelelahan emosional dan mendorong munculnya perilaku tidak produktif, seperti *budgetary slack*, sebagai upaya untuk mempertahankan sumber daya yang tersisa. Penelitian oleh Tong & Prompanyo (2021a) menemukan bahwa *emotional exhaustion* memiliki efek mediasi penuh *abusive supervision* terhadap *budgetary slack*. Ketika karyawan mengalami pengawasan *abusive*, mereka menjadi lelah secara emosional sehingga terdorong untuk melakukan perilaku disfungsional seperti menciptakan *budgetary slack* sebagai bentuk perlindungan diri.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Schmidt et al. (2024) yang juga menemukan bahwa *emotional exhaustion* berperan sebagai mediator signifikan antara *abusive supervision* dan *budgetary slack*. Ketika karyawan mengalami *abusive supervision*, mereka merasa lelah secara emosional, sebagai bentuk *self protection* mereka cenderung melakukan perilaku tidak etis berupa penciptaan *budgetary slack*. Dengan demikian hipotesis yang terbentuk adalah.

H4: *Emotional exhaustion* berperan sebagai mediator positif dalam hubungan antara *abusive supervision* dan *budgetary slack*.

2.4.5 Hubungan *Idealisme* Sebagai Moderasi Antara *Emotional exhaustion* dan *Budgetary slack*

Idealisme berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *emotional exhaustion* dan *budgetary slack*. *Idealisme* berfungsi sebagai benteng moral yang mencegah perilaku oportunistik serta membantu menjaga integritas dalam organisasi.

Menurut *Ethical Position Theory* yang dikemukakan oleh Forsyth (2019) *idealisme* mencerminkan keyakinan individu bahwa tindakan tidak etis harus selalu menghasilkan hasil yang baik bagi semua pihak. Studi tentang moral *identity* menyatakan bahwa individu dengan komitmen moral yang tinggi cenderung menahan perilaku negatif meski mengalami *emotional exhaustion* (Tong & Prompanyo, 2021b). Oleh karena itu, ketika individu mengalami kelelahan emosional akibat tekanan kerja, tingkat *idealisme* yang tinggi dapat menahan atau melemahkan kecenderungan tersebut untuk menciptakan *budgetary slack* (Peilouw et al., 2022).

Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *idealisme* rendah yang cenderung dipengaruhi oleh pandangan relativistik bahwa etika bergantung pada situasi lebih rentan melakukan *budgetary slack* ketika mengalami *emotional exhaustion* (Zaikauskaite et al., 2020). Penelitian oleh Peilouw et al. (2022) menemukan bahwa *idealisme* memiliki efek pengendalian terhadap perilaku penyimpangan anggaran. Semakin tinggi *idealisme* seseorang, semakin rendah kecenderungan untuk melakukan *budgetary slack* bahkan ketika terdapat tekanan psikologis atau sistem penghargaan yang dapat menimbulkan kelelahan emosional.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Sawitri et al. (2023) yang juga menemukan bahwa motivasi otonom atau moral internal dapat mengurangi dampak tekanan terhadap pembentukan *budgetary slack* yang sejalan dengan fungsi *idealisme* dalam konteks etika. Dengan demikian hipotesis yang terbentuk adalah.

H5: *Idealisme* memoderasi hubungan antara *emotional exhaustion* dan *budgetary slack*, di mana tingkat *idealisme* yang tinggi dapat melemahkan pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *budgetary slack*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, dependen, mediasi, dan moderasi. Definisi operasional disusun berdasarkan literatur yang relevan guna menjamin validitas dan reliabilitas pengukuran. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), kecuali dinyatakan berbeda.

3.1.1 Variabel Dependen: *Budgetary slack*

Budgetary slack diartikan sebagai tindakan penyusunan anggaran yang sengaja dilonggarkan oleh manajer agar target lebih mudah tercapai. Praktik ini umumnya melibatkan penyembunyian informasi atau pemberian estimasi yang berlebihan (Onsi, 1973). Operasionalisasi variabel ini mencakup empat indikator, yaitu: (1) estimasi biaya yang terlalu tinggi, (2) penyembunyian potensi penghematan, (3) penetapan target pendapatan yang rendah, dan (4) manipulasi data anggaran untuk menghindari sanksi. Pengukuran dilakukan menggunakan 8 butir pernyataan dari *Budgetary slack Scale* yang dikembangkan oleh Onsi (1973), pernyataan diukur menggunakan skala *likert* 5 poin. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin besar tingkat *budgetary slack* yang ditunjukkan.

Diantara item pertanyaan yang digunakan adalah: (1) Saya cenderung menetapkan estimasi biaya lebih tinggi dalam penyusunan anggaran. (2) Saya pernah mengajukan anggaran yang lebih besar dibandingkan kebutuhan sebenarnya. (3) Saya

terdorong untuk menyusun anggaran yang lebih longgar sehingga target lebih mudah terpenuhi. Dll.

3.1.2 Variabel Independen: *Abusive supervision*

Abusive supervision diartikan sebagai perilaku supervisor yang bermusuhan secara nonfisik, seperti memberikan penilaian yang merendahkan, melakukan intimidasi, atau memperlakukan bawahan secara tidak adil (Tepper, 2000). Operasionalisasi variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu: (1) frekuensi kritik yang merendahkan, (2) tindakan intimidatif, (3) penolakan permintaan bawahan dengan cara kasar, dan (4) pengabaian emosional. Pengukuran dilakukan menggunakan 10 item pernyataan dari *Abusive supervision Scale* yang dikembangkan oleh (Tepper, 2000), pernyataan diukur menggunakan skala *likert* 5 poin. Skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat *abusive supervision* yang lebih besar sebagaimana dirasakan oleh responden.

Diantara item pertanyaan yang digunakan adalah: (1) Atasan merendahkan saya di hadapan orang lain. (2) Atasan menunjukkan kemarahan kepada saya tanpa alasan yang jelas. (3) Atasan mengkritik saya di depan rekan kerja. Dll.

3.1.3 Variabel Mediasi: *Emotional exhaustion*

Emotional exhaustion diartikan sebagai kondisi kelelahan emosional yang dialami individu akibat tuntutan pekerjaan yang berlangsung terus-menerus, sehingga mengurangi sumber daya psikologisnya (Maslach & Jackson, 1981). Operasionalisasi variabel ini mencakup empat indikator, yaitu: (1) perasaan lelah secara emosional, (2) kehilangan energi untuk bekerja, (3) munculnya perasaan depresi terkait pekerjaan, dan

(4) kesulitan memulihkan diri setelah bekerja. Pengukuran dilakukan menggunakan 6 butir pernyataan dari subskala *Emotional exhaustion* pada *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1981), pernyataan diukur menggunakan skala *likert* 5 poin. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin parah tingkat *emotional exhaustion* yang dialami individu.

Diantara item pertanyaan yang digunakan adalah: (1) Saya merasa sangat letih pada akhir hari kerja. (2) Saya merasa frustrasi terhadap pekerjaan yang saya jalani. (3) Saya merasa kehilangan energi untuk menyelesaikan pekerjaan. Dll.

3.1.4 Variabel Moderasi: *Idealisme*

Idealisme diartikan sebagai keyakinan individu bahwa perilaku etis harus berlandaskan pada prinsip moral universal tanpa memperhitungkan kepentingan pribadi (Forsyth, 1980). Operasionalisasi variabel ini mencakup empat indikator, yaitu: (1) menempatkan nilai moral di atas manfaat pribadi, (2) menolak tindakan tidak etis meskipun memberikan keuntungan, (3) berkomitmen terhadap keadilan sosial, dan (4) meyakini bahwa aturan moral bersifat mutlak. Pengukuran dilakukan menggunakan 10 butir pernyataan dari subskala Idealism pada *Ethics Position Questionnaire (EPQ)* yang dikembangkan oleh (Forsyth, 1980), pernyataan diukur menggunakan skala *likert* 5 poin. Skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat *idealisme* yang lebih kuat.

Diantara item pertanyaan yang digunakan adalah: (1) Saya meyakini bahwa tindakan yang benar tidak akan menimbulkan bahaya bagi orang lain. (2) Saya menolak melakukan tindakan yang berpotensi menimbulkan penderitaan bagi orang lain. (3)

Saya yakin bahwa tindakan etis seharusnya menghindari segala bentuk kerugian bagi orang lain. Dll.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi penelitian ini mencakup manajer menengah dan pegawai bawahan pada organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur. Pemilihan populasi tersebut didasarkan pada karakteristik sektor pemerintahan daerah yang memiliki proses penganggaran kompleks, di mana *abusive supervision* dan *budgetary slack* menjadi isu yang relevan dalam pengelolaan anggaran publik. Berdasarkan data web Badan Pusat Statistik Kota Samarinda tahun 2024, jumlah Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) diperkirakan mencapai sekitar 30 OPD, yang terdiri atas manajer menengah dan pegawai bawahan dari berbagai OPD, seperti Dinas Keuangan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), serta OPD lain.

3.2.2 Sampel

Penelitian ini mengambil sampel yang memiliki posisi atau peran dalam proses penyusunan anggaran di Organisasi Pemerintah Daerah (OPD). Jumlah sampel diukur menggunakan Rumus Hair karena ukuran populasi yang belum diketahui dengan pasti. Menurut Hair et al. (2018) jumlah sampel representatif dapat dihitung dengan mengalikan jumlah indikator dikali 5-10. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Sampel} = \text{Jumlah indikator} \times 5$$

$$= 34 \times 5$$

$$= 170$$

Sehingga jumlah sampel minimum sebesar 170 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data dikumpulkan melalui respons kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*, sehingga persepsi dan sikap responden terhadap variabel penelitian dapat diukur secara terstruktur dan terarah.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari literatur, jurnal, dan dokumen perusahaan. Data sekunder digunakan sebagai pendukung, khususnya untuk memberikan latar belakang penelitian, memvalidasi instrumen, serta mempertimbangkan variabel kontrol jika diperlukan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada responden. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab secara mandiri. Kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup, artinya setiap pertanyaan telah disertai dengan alternatif jawaban yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Responden hanya perlu memilih jawaban yang

paling sesuai dengan pendapat atau kondisi mereka tanpa adanya tekanan dari pihak manapun.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert* lima poin, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang terhadap suatu fenomena sosial. Dalam skala ini, responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Skor diberikan dengan urutan sebagai berikut:

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Netral (N)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skala *Likert* tersebut dipilih karena mampu menggambarkan intensitas sikap responden secara lebih terukur dan memudahkan proses analisis data kuantitatif.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS-SEM dipilih karena penelitian ini bersifat prediktif dan memiliki model yang kompleks, yaitu melibatkan hubungan langsung, mediasi, serta moderasi antara variabel. Selain itu, PLS-SEM tidak mengharuskan data berdistribusi normal secara ketat dan mampu digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*).

3.5.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap ini bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator mampu menggambarkan variabel laten secara valid dan reliabel. Pengujian model pengukuran mencakup beberapa uji berikut:

1) Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dilihat melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$, sedangkan nilai *AVE* untuk setiap variabel diharapkan $\geq 0,50$.

2) Uji Validitas Diskriminan

Uji ini memastikan bahwa setiap variabel berbeda secara empiris dari variabel lainnya. Validitas diskriminan dinilai melalui kriteria *Fornell-Larcker* dan *HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)*. Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, akar kuadrat *AVE* setiap variabel harus lebih tinggi daripada korelasinya dengan variabel lain. Berdasarkan kriteria *HTMT*, nilai *HTMT* antar variabel harus lebih kecil dari 0,90.

3) Uji Reliabilitas Internal

Reliabilitas variabel dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. Variabel dinyatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* dan *CR* $\geq 0,70$, yang menunjukkan konsistensi internal antar item dalam satu variabel.

3.5.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah pengujian model struktural. Pengujian model struktural bertujuan untuk meneliti hubungan antar variabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian.

1) Evaluasi Multikolinearitas

Sebelum menguji hipotesis, dilakukan pemeriksaan multikolinearitas antar variabel prediktor dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Nilai $VIF < 5$ menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas.

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk menunjukkan besarnya proporsi varians pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R^2 sebesar 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing menunjukkan tingkat pengaruh yang lemah, sedang, dan kuat.

3) *Effect Size (f²)*

Nilai f^2 digunakan untuk melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f^2 sebesar 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing menunjukkan pengaruh kecil, sedang dan besar.

4) *Predictive Relevance (Q²)*

Nilai Q^2 diperoleh melalui prosedur blindfolding untuk menilai relevansi prediktif model terhadap variabel dependen. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila $Q^2 > 0$.

5) Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficient*)

Uji hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic $\geq 1,96$ (atau $p < 0,05$) pada tingkat signifikansi 5%.

3.5.3 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah *emotional exhaustion* berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *abusive supervision* dan *budgetary slack*. Analisis mediasi dilakukan dengan mengamati signifikansi *indirect effect* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Mediasi dinyatakan signifikan apabila efek tidak langsung (*indirect effect*) memiliki nilai p-value $< 0,05$.

3.5.4 Uji Moderasi

Uji moderasi digunakan untuk melihat sejauh mana *idealisme* memperkuat atau memperlemah hubungan antara *emotional exhaustion* dan *budgetary slack*. Analisis moderasi dilakukan dengan menggunakan *Two-Stage Approach*, karena setiap variabel dalam model bersifat reflektif dan memiliki dari satu indikator.

Pada tahap pertama, dilakukan estimasi skor laten (*latent variable sCOREs*) untuk masing-masing variabel. Pada tahap kedua, dibuat variabel interaksi antara *emotional exhaustion* dan *idealisme*, yang kemudian diestimasi untuk menguji pengaruhnya terhadap *budgetary slack*. Apabila koefisien jalur interaksi menunjukkan nilai p-value $< 0,05$, maka *idealisme* terbukti sebagai moderator signifikan. Arah moderasi diinterpretasikan berdasarkan tanda (positif atau negatif) dari koefisien interaksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Y., Amelia, Y., & Mirza BR, A. D. (2022). Does Religiosity Matter? Experimental Research on Abusive Supervision in Budgetary Slack Creation. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 25(03), 437–460. <https://doi.org/10.33312/ijar.641>
- Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., Hussain, I., Zhang, D., Fareed, Z., Hameed, F., & Wang, C. (2022). Abusive Supervision and Turnover Intentions: A Mediation-Moderation Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su141710626>
- Anthonius. (2022). The role of budget emphasis and participation on budgetary slack for start up industry. *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*, 6(2), 84. <https://doi.org/10.33021/jaaf.v6i2.3702>
- Antono, J. H., Gonzaga, E. Y., Shaddiqi, A. H., & Wijaya, N. H. S. (2023). *Will Abusive Supervision Effect On Employee Turnover, Performance and Commitment? Emotional Exhaustion As A Mediator*. 16(1), 12–18.
- Aurin, R., Afrizal, & Yuliusman. (2025). The Influence of Love of Money, Machiavellianism, and Idealism on the Ethical Perceptions of Accounting Students. *Jurnal Ekonomi Kreatif Dan Manajemen Bisnis Digital*, 4(1), 52–69. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v4i1.975>
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2022). Review of Conservation of Resources Theory in Job Demands and Resources Model. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(4), 236–248. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i4.102>
- David, E. M., Shoss, M. K., Johnson, L. U., & Alan Witt, L. (2020). Emotions running high: Examining the effects of supervisor and subordinate emotional stability on emotional exhaustion. *Journal of Research in Personality*, 84, 103885. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103885>
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192(February). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Dewi, N. A. W. T., & Sulindawati, N. L. G. E. (2022). Pengaruh Orientasi Etika Idealisme Terhadap Penciptaan Senjangan Anggaran Di Bawah Tekanan Ketaatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 27(1), 86–102. <https://doi.org/10.35760/eb.2022.v27i1.4914>
- Ehsan, M. N., Jamaluddin, A., Tanggamani, V. a/p, Nordin, E., & Hussain, W. S. (2023). Budgetary Slack: Does it Hurt Organisations? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(6), 1494–1504. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i6/17594>
- Farkash, H. E., Lahad, M., Hobfoll, S. E., Leykin, D., & Aharonson-Daniel, L. (2022). Conservation of Resources, Psychological Distress, and Resilience During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Public Health*, 67(August), 1–10.

- <https://doi.org/10.3389/ijph.2022.1604567>
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 39, Issue 1, pp. 175–184). <https://doi.org/10.1037//0022-3514.39.1.175>
- Forsyth, D. R. (2019). Ethics Position Theory. *Making Moral Judgments*, November, 22–42. <https://doi.org/10.4324/9780429352621-2>
- Gao, R., & Liu, B. (2022). Is Abusive Supervision the Last Straw? The Buffering Role of Construal Level in the Association of Abusive Supervision With Withdrawal. *Frontiers in Psychology*, 13(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831185>
- Garzón-Lasso, F. A., Gallego, F. L., & Marquina, P. (2021). Ethics position and leadership style in a mayor's office. *International Journal of Psychological Research*, 14(2), 82–92. <https://doi.org/10.21500/20112084.5573>
- Ghayas, M. M., & Jabeen, R. (2020). Abusive Supervision: Dimensions & Scale. *New Horizons*, 14(1), 107–130.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hasibuan, A., Akbar, M. A., Safitri, A. M., Darmastuti, I., Lataruva, E., Studi, P., Manajemen, M., Ekonomika, F., & Bisnis, D. (2024). Dampak Buruk Abusive Supervision: Tinjauan Literatur dari Negara-Negara Asia. *Manajemen Business Innovation Conference-MBIC*, 7, 443–459. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/index>
- Hobfoll, S. E. (1989). QoS as a business case for access networks. *NETWORKS 2008 - 13th International Telecommunications Network Strategy and Planning Symposium*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1109/NETWKS.2008.4763690>
- Huang, L. C., Lin, C. C., & Lu, S. C. (2020). The relationship between abusive supervision and employee's reaction: the job demands-resources model perspective. *Personnel Review*, 49(9), 2035–2054. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0002>
- Ilyas, S., Dzaky, T. H., Abdurohman, M. Z., Ar, R., & Sukma, R. (2021). Research Article A Review: The Influence of Participation Budgeting Toward Organization Behavior Factors Supriyanto Ilyas *, Tri Hadyannur Dzaky , Muhammad Zulfikar Abdurohman , Jeremy Christian and. *Turkish Journal of Computer and Matematics Education*, 12(4), 734–739.
- Jannah, K., Rohma, F. F., & Faisal, I. A. (2023). The Moderating Effect of Abusive Supervision on Religiosity and Whistleblowing Relationship: An Experimental Investigation. *Accounting Analysis Journal*, 12(1), 21–30. <https://doi.org/10.15294/aaj.v12i1.66492>
- Jasmine, K., & Martdianty, F. (2022). The Analisis Pengaruh Abusive Supervision terhadap Employee Creativity dengan Sleep Deprivation, Emotional Exhaustion, dan Self Efficacy sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(1), 23–35. <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i1.34343>
- Kepramareni, P., Yulastuti, I. A. N., & Dewi, G. A. A. (2020). Environmental Uncertainty in Moderating Budgetary Participation and Organizational

- Commitment To Budgetary Slack. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 400. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.006>
- Kuzaimah, R., Meutia, M., & Srimindarti, C. (2024). Pengaruh Abusive Supervision, Emotional Exhaustion, Stres Kerja Dan Perilaku Cyberloafing Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pusat Statistik Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 947–972. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4530>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Li, Z., He, B., Sun, X., & Zhang, Y. (2020). Demonstrating the Psychological Aspects of Stressors and Abusive Supervision Behavior: Attainment of Sustainability Under the Rubric of Resources Theory. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00293>
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination. *Internet Research*, 31(2), 497–518. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2020-0165>
- Luthfihani, C. A., & SeTin, S. (2025). Keketatan Anggaran Dan Kelelahan Emosional: Ambiguitas Peran Sebagai Mediator Dan Kepercayaan Sebagai Moderator. *Jurnal Riset Akuntansi*, 17(1), 57–88. <https://doi.org/10.34010/jra.v17i1.15432>
- Malik, O. F., Jawad, N., Shahzad, A., & Waheed, A. (2023). Longitudinal relations between abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and job neglect among Pakistani Nurses: The moderating role of self-compassion. *Current Psychology*, 42(31), 26945–26965. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03817-1>
- Manda, B. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Mardiana Mardiana, & SeTin SeTin. (2023). Budgeting And Emotional Exhaustion In Covid-19 Pandemic: Survey From Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 27(3), 485–504. <https://doi.org/10.24912/ja.v27i3.1492>
- Mareta, F., Martini, A. N., & Mirza, BR, A. D. (2021). The Impact of Abusive Supervision and Locus of Control on Budgetary Slack. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 24(02), 209–242. <https://doi.org/10.33312/ijar.531>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Menhard, M., & Safrizal, S. (2023). Peranan Etika dan Komitmen Organisasi dalam Budgetary Slack. *Journal on Education*, 5(2), 5084–5094. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1242>
- MVANA, S. W. (2024). Constructing a psychosocial model for teacher retention: Insights from the conservation of resource theory. *Social Sciences and Education Research Review*, 11(July), 79–87. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15258141>

- Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *American Accounting Association*, 48(3), 535–548.
- Paramita, W., Indarti, N., Virgosita, R., Herani, R., & Sutikno, B. (2022). Let ethics lead your way: The role of moral identity and moral intensity in promoting social entrepreneurial intention. *Journal of Business Venturing Insights*, 17(December 2021), e00299. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00299>
- Peilouw, C. T., Naiola, F. N., Elim, M. A., Oktariyana, M. D., & Kupang, P. N. (2024). Slack Including Scheme, Self-Esteem Idealism, Relativism and Budget Emphasis Upon the Budgetary Slack Behavior At Pt Pegadaian 1*. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akutansi*, 12, 137.
- Peilouw, C. T., Naiola, F. N., & Reinamah, C. M. (2022). *Slack Inducing Scheme, Idealism, and Budget Emphasis Upon the Budgetary Slack Behavior at PT BANK NTT*. 76–80. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-83-1_14
- Romario, R., & Rahmanto, B. T. (2023). Dampak Relativisme, Idealisme, Dan Cinta Uang Terhadap Persepsi Etis Penghindaran Pajak. *Jurnal Proaksi*, 10(2), 275–289. <https://doi.org/10.32534/jpk.v10i2.4053>
- Sawitri, K. A., Made, N., & Ratnadi, D. (2023). The Effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack Through Superior Subordinate Proximity , Budgetary Emphasis , and Autonomous Motivation. *Tec Empresarial*, 18(2), 406–429.
- Schmidt, J. L., Toigo, L. A., Grapegia, D., Vesco, D., & Address, P. M. (2024). *Mediating effect of emotional exhaustion on the relationship between abusive supervision and budget slack of the agro- industrial cooperatives*. 1–17.
- Sirait, M. D. J., Faisal, A., Alhadad, M., Subagya, M. A., Rijki, A. A., & Syahwildan, M. (2025). *Penganggaran sebagai Alat Strategis dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Bisnis perencanaan keuangan untuk kegiatan operasional maupun investasi organisasi . Dalam yang sebenarnya . Selain itu , proses penganggaran yang panjang dan birokratis dapat*. April.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Thomas, G. N., & Indriaty, L. (2025). The Impact of Budget Participation, Budget Emphasis, and Organization Commitment on Budgetary Slack: An Evidence of Budgetary Slack in Indonesia. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 08(07), 2019–2023. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i7-13>
- Tong, Y., & Prompanyo, M. (2021a). The Effect of Abusive Supervision on Budget Slack: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Open Journal of Accounting*, 10(02), 17–29. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.102003>
- Tong, Y., & Prompanyo, M. (2021b). The Moderating Effect of Moral Identity on the Relationship between Emotional Exhaustion and Budget Slack. *Open Journal of Accounting*, 10(03), 93–104. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2021.103008>
- Untari, R. D., Vegirawati, T., & Khairany, S. J. (2021). *Orientasi Etika, Komitmen Profesional Dan Minat Auditor Melakukan Whistleblowing*. 88–101.
- Wang, D., Zhao, C., Chen, Y., Maguire, P., & Hu, Y. (2020). *The Impact of Abusive Supervision on Job Insecurity : A Moderated Mediation Model*.

- Yudha, R. N. P., & Nuraini, D. (2024). Peran Abusive Supervision Dalam Mempengaruhi Emotional Exhaustion dan Work Performance Pada PT. Transporindo Agung Sejahtera Surabaya (PT. TAS). *Jurnal of Management and Social Sciences*, 2(1), 60–74. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v2i1.341>
- Zaikauskaite, L., Chen, X., & Tsivrikos, D. (2020). The effects of idealism and relativism on the moral judgement of social vs. environmental issues, and their relation to self-reported proenvironmental behaviours. *PLoS ONE*, 15(10 October), 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239707>
- Zhang, X., & Yu, J. (2022). Impact of Abusive Supervision on Psychological Engagement and Absorptive Capacity Among Students: Mediating Role of Knowledge Hiding. *Frontiers in Psychology*, 12(February 2022), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.818197>