

## Kecenderungan Perilaku Narsis pada Penganggaran di Perguruan Tinggi

Lisia Apriani<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

[clara\\_lisia@yahoo.com](mailto:clara_lisia@yahoo.com)

DOI: <https://dx.doi.org/10.24071/exero.v6i2.6980>

---

### Abstrak

*Dalam lingkup perusahaan, anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam mengendalikan dan mengalokasikan sumber daya finansial. Senjangan anggaran merupakan bagian yang krusial dari penganggaran karena dapat memengaruhi kinerja perusahaan dan niat manajer. Penelitian ini menginvestigasi hubungan yang ada antara narsisma dan senjangan anggaran dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Selain mempertimbangkan variabel narsisma, penelitian ini juga menganalisis peran gender sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan tersebut. Pendekatan yang diambil oleh penelitian ini cukup unik, karena fokus pada konteks Indonesia dan menggunakan metode survei online dalam pengumpulan data. Analisis data dilakukan melalui metode Partial Least Square - Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Hasil dari penelitian ini memberikan temuan menarik. Salah satu temuan utamanya adalah bahwa faktor jenis kelamin ternyata memiliki pengaruh terhadap hubungan antara tingkat narsisma dan senjangan anggaran. Meskipun dihipotesiskan bahwa narsisma dapat berkontribusi pada senjangan anggaran, penelitian ini menemukan bahwa pengaruh narsisma terhadap senjangan anggaran tidak dapat terkonfirmasi dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Ini menunjukkan adanya kompleksitas dalam hubungan antara narsisma dan senjangan anggaran yang mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang dalam penelitian ini faktor gender ternyata memengaruhi.*

Kata kunci: ciri kepribadian, narsisma, senjangan anggaran, gender, usia

### Abstract

*Within the scope of the company, the budget has a very important role in controlling and allocating financial resources. Budgetary slack is a crucial part of budgeting because it can affect company performance and managers' intentions. This research investigates the relationship that exists between narcissism and budgetary slack in the context of higher education institutions in Indonesia. In addition to considering the variable narcissism, this study also analyzes the role of gender as a moderating variable in this relationship. The approach taken by this study is quite unique, as it focuses on the Indonesian context and uses online survey methods in data collection. Data analysis was carried out using the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results of this study provide interesting findings. One of the main findings is that the gender factor has an influence on the relationship between the level of narcissism and budgetary slack. Although it is hypothesized that narcissism can contribute to budgetary slack, this research finds that the influence of narcissism on budgetary slack cannot be confirmed in the context of higher education institutions in Indonesia. This shows the existence of complexity in the relationship between narcissism and budgetary slack which may be influenced by other factors that in the research gender factor turns out to influence.*

*Keywords: personality traits, narcissism, budgetary slack, gender, age*

---

## **Pendahuluan**

Penganggaran yang efektif dan terencana dengan baik di perguruan tinggi adalah fondasi utama bagi kelangsungan pendidikan berkualitas dan pengembangan institusi. Tanpa penganggaran yang memadai, perguruan tinggi akan kesulitan dalam menyediakan fasilitas modern, sumber daya pendidikan, dan pelatihan dosen yang diperlukan untuk memastikan mahasiswa mendapatkan pengalaman belajar yang optimal. Selain itu, penganggaran yang baik juga memungkinkan perguruan tinggi untuk mengadakan penelitian dan inovasi, menjalin kemitraan dengan industri, dan mendukung kegiatan ekstrakurikuler yang beragam, yang semuanya berkontribusi pada pengembangan komprehensif mahasiswa. Dengan kata lain, penganggaran yang tepat adalah elemen kunci dalam menjaga daya saing dan relevansi perguruan tinggi dalam dunia pendidikan yang terus berubah dan berkembang. Sayangnya, terlalu banyak rencana strategis kampus yang dikembangkan yang tidak terikat dengan anggaran operasional kampus. Akibatnya, inisiatif strategis utama tidak didanai atau tidak cukup didanai, dan tidak ada cara untuk mengikatnya dengan sumber daya yang ada. Hal ini tidak hanya menimbulkan masalah kredibilitas bagi institusi tetapi juga menimbulkan kekecewaan di antara fakultas, mahasiswa, staf, dan pendukung rencana lainnya (Hyatt, 2020).

Salah satu topik di penganggaran yang penting dan masih hangat untuk dibicarakan adalah senjangan anggaran (*budgetary slack*). Lukka (1988) menyebut bahwa senjangan anggaran merupakan fenomena yang kompleks dan dapat dipandang dari banyak sisi karena dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berinteraksi. Dalam beberapa situasi, penciptaan senjangan tidak selalu mengindikasikan perilaku disfungsi dan dampak merugikan pada organisasi, karena dalam beberapa kasus senjangan tersebut dapat berperan sebagai pendorong motivasi yang pada akhirnya menciptakan nilai (Davila and Wouters, 2005). Senjangan anggaran sebenarnya memiliki dua perspektif, yaitu dari sisi negatif dan sisi positif, yang dapat dilihat sebagai suatu cara untuk mengelola risiko (Elmassri and Harris, 2011). Berbagai upaya dilakukan untuk meminimalkan senjangan anggaran, salah satunya dengan penentuan tipe pengendalian, yaitu tidak adanya pengendalian kebijakan dan adanya pengendalian kebijakan. Dengan tidak adanya pengendalian kebijakan akan memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga

meminimalkan senjangan anggaran (Douthit *et al.*, 2022). Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang efek kejujuran manajer beserta faktor kontekstual yang memengaruhinya dalam proses persiapan dan pelaksanaan anggaran maka perlu penyelidikan terhadap konteks pengendalian manajemen lainnya (Church *et al.*, 2019).

Beberapa penelitian mengaitkan senjangan anggaran dengan variabel-variabel yang lain, antara lain persepsi keadilan dan *self efficacy* (Abdullah and Brink, 2012), norma sosial (Daumoser *et al.*, 2018), dan tekanan kepatuhan dikaitkan dengan pertanggungjawaban (Davis *et al.*, 2006).. Senjangan anggaran merupakan salah satu perilaku taketis.. Akhir-akhir ini isu penelitian yang terkait dengan perilaku taketis dihubungkan dengan aspek *personality trait* (ciri kepribadian) seperti penelitian yang dilakukan oleh Mowchan *et al.* (2015) yang menggunakan proaktivitas, impulsivitas dan otoritarianisme sebagai antesenden perilaku taketis. Menurut Daumoser *et al.* (2018) penelitian tentang ciri kepribadaian yang dikaitkan dengan senjangan anggaran masih jarang dilakukan. Selain itu, terlepas dari kenyataan bahwa senjangan anggaran telah dipelajari secara ekstensif di bidang akuntansi manajemen (Daumoser *et al.*, 2018), penelitian sebelumnya mengaburkan pemahaman kita tentang subjek penting ini karena dilakukan di tingkat organisasi dan nasional. Dengan demikian, dengan mengkaji dampak kepribadian (diferensiasi individu) pada kecenderungan untuk menghasilkan senjangan anggaran, maka studi ini memperkaya literatur tentang senjangan anggaran.

Dalam disiplin akuntansi, terbukti bahwa kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat toleransi terhadap penganggaran partisipatif (Mahlendorf *et al.*, 2015). Ciri kepribadian juga dicoba dimasukkan dalam penelitian ini dalam kaitannya dengan senjangan anggaran. Ciri kepribadian yang dipilih adalah narsisma. Narsisma adalah bagian dari *dark triad of personality traits* (Paulhus and Williams, 2019). Narsisus mungkin lebih merupakan iritasi interpersonal daripada ancaman (Paulhus *et al.*, 1997). Narsisma berelasi dengan personal strivings (Sutin and Robins, 2008). Salah satu penelitian yang menghubungkan dengan kepribadian adalah penelitian yang dilakukan oleh Martinsen *et al.* (2019) yang menghubungkan narsisma dengan tujuh kepribadian kreatif.. Perilaku taketis biasanya dikaitkan dengan moralitas. Sementara hubungan antara moralitas dan gender telah

mendapatkan perhatian dari banyak peneliti dalam beberapa dekade terakhir. Secara umum, hasil penelitian ini beragam (Bossuyt and Van Kenhove, 2018). Salah satu penelitian yang meneliti hubungan antara moral dan gender adalah penelitian Nguyen *et al.* (2008).

Saat ini, tidak dapat dipungkiri bahwa pekerja tidak hanya didominasi oleh satu generasi tetapi ada beberapa generasi. Fogarty *et al.* (2017) membandingkan kepribadian antara generasi individu milenial yang saat ini memasuki akuntansi dengan kelompok generasi sebelumnya, diwakili oleh Baby Boomers, yang memasuki profesi pada 1980-an, dan siswa yang lebih tua dan profesional yang lebih muda (Generasi X). Hasilnya menunjukkan dukungan terhadap premis bahwa generasi milenial yang sekarang memasuki profesi akuntansi benar-benar unik. Meskipun demikian, perbedaan kepribadian tersebut tidak terkait dengan *locus of control* sehingga diharapkan tidak mempengaruhi kesuksesan individu pada generasi milenial.

Meskipun terdapat pengakuan yang tinggi terhadap peran sentral universitas dalam masyarakat, mekanisme alokasi sumber daya utamanya, yaitu penganggaran, telah menerima perhatian penelitian yang relatif minim dalam konteks ini (Jalali Aliabadi *et al.*, 2021). Perbedaan motivasi di antara pembuat anggaran di perguruan tinggi dan manajer umumnya tergambar jelas. Sementara manajer umumnya memiliki orientasi untuk memperoleh bonus, pembuat anggaran cenderung menciptakan senjangan dalam hubungannya dengan mengoptimalkan jumlah anggaran dari tahun ke tahun. Istilah yang menggambarkan fenomena ini disebut sebagai "budget ratcheting," yang juga ditemukan dalam praktik pemerintah lokal di Korea Selatan (Choi *et al.*, 2021), serta sekolah di Jepang (Kuroki and Shuto, 2022). Dalam kasus universitas dan sekolah swasta di Jepang, praktik "budget ratcheting" ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan reputasi di mata para pemangku kepentingan internal (Kuroki and Shuto, 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penting terkait hubungan antara narsisme dan senjangan anggaran. Pertama, penelitian ini akan mengkaji apakah narsisme mempengaruhi senjangan anggaran. Selain itu, penelitian ini juga akan meneliti apakah gender memoderasi hubungan narsisma dengan

senjangan anggaran. Terakhir, penelitian ini akan mengeksplorasi apakah usia memoderasi hubungan narsisme dengan senjangan anggaran.

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkaya literatur mengenai hubungan antara senjangan anggaran dan narsisme. Secara praktis, penelitian ini juga dapat membantu organisasi dalam merancang sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan institusional, dengan mempertimbangkan tipe kepribadian para bawahan.

## **Kajian Literatur**

### **Anggaran dan Senjangan Anggaran**

Pencapaian anggaran adalah variabel sistem pengendalian organisasional yang penting, yang mana pilihan manajer dapat memiliki efek yang signifikan pada individual dan organisasional (Merchant and Manzoni, 1989). Untuk memahami penganggaran, memerlukan integrasi dari persepektif administratif dan departemental (Schick and Schick, 2018). Sedangkan menurut Yuen (2004), sistem penganggaran bersifat multidimensi, beroperasi dalam pengaturan yang sangat bervariasi, memiliki cakupan yang begitu luas, dan memerlukan pemahaman mengenai jaringan kompleks antar variabel yang saling memiliki ketergantungan.

Banyak penelitian dalam anggaran menyoroti variabel penganggaran partisipatif. Dari penelitian-penelitian yang ada tersebut, penganggaran partisipatif dikaitkan dengan variabel-variabel yang lain, antara lain partisipasi anggaran dan senjangan anggaran (De Baerdemaeker and Bruggeman, 2015; Young, 1985), partisipasi anggaran, *locus of control* dan efektivitas organisasi (Brownell, 1981), partisipasi anggaran dan kepribadian (Suryadi *et al.*, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Suryadi (2019) terlihat menarik karena kepribadian yang dipakai dalam penelitian tersebut adalah menggunakan HEXACO model (Ashton *et al.*, 2014). Elemen tersebut adalah *honesty-humility*, *emotionality*, *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, dan *openness to experience*. Dua dari dimensi yang ditemukan dalam Hexaco Model tersebut terkait dengan senjangan anggaran (Boster *et al.*, 2018).

Senjangan anggaran adalah proses penyusunan anggaran dengan memperbesar biaya dan memperkecil pendapatan dengan tujuan agar target tercapai

dan kinerja terlihat baik (Daumoser *et al.*, 2018). Pendekatan tersebut meningkatkan kemungkinan manajer untuk mencapai anggaran dan tentu saja mengurangi risiko yang dihadapi. Manajemen atas sebaiknya berhati-hati meninjau anggaran yang diusulkan oleh manajer di bawahnya dan memberikan masukan yang diperlukan dalam rangka menurunkan efek membangun senjangan anggaran. Elmassri & Harris (2011) menganggap senjangan anggaran sebagai hal yang positif terkait dengan manajemen risiko.

Terkadang, dalam situasi bisnis yang menguntungkan, manajemen puncak mungkin akan lebih cenderung menerima adanya senjangan anggaran. Secara akademis, senjangan ini mungkin dinilai sebagai tindakan yang kurang positif atau sebagai perilaku yang mengganggu. Namun, dalam perspektif bisnis, adakalanya senjangan anggaran bisa diartikan sebagai langkah yang menguntungkan dan dapat diterima, asalkan tetap berada "dalam batas yang ditetapkan dan sejalan dengan cita-cita serta tujuan perusahaan, serta ditekan seminimal mungkin" (Elmassri and Harris, 2011). Penelitian oleh Elmassri & Harris (2011) menunjukkan dengan konsisten bahwa para pimpinan perusahaan menganggap etika sebagai faktor yang dapat mengurangi atau memitigasi terbentuknya senjangan anggaran.

### **Narsisma**

Narsisma sebagai dimensi kepribadian fundamental mendapat sedikit perhatian dalam literatur jejaring sosial dan hanya perhatian terbatas dalam literatur tata kelola perusahaan dan kepemimpinan strategis (Zhu and Chen, 2015). Perilaku narsistik mungkin merupakan norma sosial dominan pada media sosial sehingga pengguna baru mungkin mengadopsi perilaku tertentu sebagai usaha untuk "fit in" (Press, 2018).

Narsisma memiliki skala yang beragam, membentuk kontinum tersendiri. Karyawan yang memiliki ciri narsistik menunjukkan motivasi intrinsik yang berbeda dari rekan mereka yang tidak memiliki sifat narsistik. Motivasi intrinsik, yang memiliki peranan sentral dalam proses pengambilan keputusan, mengalami variasi antara individu dengan berbagai tingkatan karakteristik narsistik (Young *et al.*, 2015) Ketika diterapkan pada seorang manajer, aspek narsistik dalam dirinya akan cenderung mendorong pemilihan investasi yang memberikan hasil yang terlihat secara cepat, khususnya dalam jangka pendek (Kim *et al.*, 2018).

Penelitian-penelitian yang ada sebelumnya, sebagian besar menyimpulkan aspek negatif dari seorang yang narsis dan hal tersebut seakan menunjukkan bahwa orang narsis tidak bahagia, karena mereka cenderung ambisius dan sedikit teman. Berbeda halnya dengan penelitian Rose (2002). Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya diantaranya karena Rose (2002) membagi narsisme menjadi 2 kategori yaitu narsis tersembunyi (*covert narcissism*) dan narsis terbuka (*overt narcissism*). Disamping itu dia juga mencoba memasukkan variabel *self-esteem* sebagai mediator hubungan antara narsis dan kebahagiaan. *Covert narcissism* secara negatif berasosiasi dengan *self-deception* dan kebahagiaan. Sedangkan narsis terbuka secara kontras cukup bahagia dan kebahagiaannya dijelaskan dengan level *self-esteem* bukan level *self-deception* (Rose, 2002). Hal menarik lainnya terkait sifat narsis adalah, narsis tidak lagi marah setelah mereka diterima secara sosial padahal secara umum narsis lebih mudah marah dan memiliki emosi negatif yang terinternalisasi yang lebih sedikit (Twenge and Campbell, 2003). Individu narsis senang bergaul dengan orang lain karena mereka terbuka dan berani secara sosial dan tidak malu atau cemas secara sosial, namun mereka tampaknya memiliki kebutuhan untuk mempertahankan rasa kemandirian dan otonomi pada saat yang bersamaan (Emmons, 1984).

Penelitian yang dilakukan oleh Brunell *et al.* (2008) mengaitkan kepemimpinan yang kurang efektif dikaitkan dengan narsis, sedangkan menurut Cairnes (2001) narsis dapat berubah menjadi tidak produktif. Amernic & Craig (2010) melakukan penelitian mengenai hubungan antara personality disorder CEO dan bidang akuntansi. Sementara itu, untuk pengembangan lebih lanjut, memperluas teori mengenai narsis menjadi pemahaman yang lebih mendalam terhadap sumber struktur jaringan, implikasi dari jaringan sosial, serta interaksi antara CEO dengan konsumen utama perusahaan, merupakan arah yang menjanjikan untuk penelitian di masa mendatang (Zhu and Chen, 2015).

Penelitian Chatterjee & Hambrick (2011) memberikan bukti bahwa CEO yang sangat narsis relatif tidak responsif pada kinerja tujuan saat ini, sedangkan CEO yang kurang narsis menunjukkan respon yang lebih kuat terhadap tanda-tanda kinerja tujuan. Menurut temuan Soyer *et al.* (1999) tidak ada hubungan antara narsis dan kinerja penjualan. Narsis cenderung melebih-lebihkan pencapaian mereka serta

menyangkal kekurangan dan kesalahan mereka. Rupanya memang perilaku pemimpin narsis banyak menarik perhatian. Penelitian lainnya yang menyoroti karakteristik pemimpin narsis adalah penelitian yang dilakukan oleh Rosenthal & Pittinsky (2006). Yang menarik dari penelitian ini adalah adanya transformasi dari baik atau buruknya ciri pemimpin narsis kepada perilaku dan motivasional psikologikal pemimpin.

Sedangkan kalau dilihat dari sisi narsisus, penelitian yang ada berhasil membuktikan bahwa individu dengan level yang tinggi dari hak narsistik (*narcissistic entitlement*) merasa bahwa mereka berkualifikasi lebih untuk posisi mereka saat ini (Maynard *et al.*, 2015). Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Olsen *et al.* (2013). Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara CEO yang narsis dan angka kinerja keuangan yang dilaporkan. Karakteristik narsistik dapat memfasilitasi kinerja tingkat tinggi oleh CEO, tetapi juga memungkinkan CEO untuk memanfaatkan pengaruh mereka atas akuntansi dan pelaporan keuangan.

Pada pembahasan sebelumnya menyoroti dari sisi pemimpin. Penelitian tentang narsisma ternyata tidak hanya membahas tentang pemimpin saja tetapi juga karyawan. Penelitian Burton & Hoobler (2011) memasukkan narsisma sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara keadilan interaksional dan agresi di tempat kerja. Menurut penelitian ini orang dengan level narsisma yang lebih tinggi akan lebih bereaksi terhadap ketidakadilan yang dilakukan oleh pimpinan yang kasar dibandingkan dengan orang dengan level narsisma yang lebih rendah.

Perilaku narsistik memiliki sisi positif dan negatif. Hal ini sesuai dengan apa yang telah diteliti oleh Campbell *et al.* (2011). Narsisma mengandung kesenjangan, bisa positif atau negatif di beberapa konteks dan dari beberapa perspektif. Implikasinya adalah efek dari narsisma mungkin kelihatan kecil atau bervariasi kecuali moderator yang kritis itu dinilai. Contoh sisi positif dari narsisma adalah dorongan yang kuat dan tak henti-hentinya dalam mengejar semua tujuan Kohut (1972). Orang yang narsis akan memiliki dorongan untuk bekerja yang lebih kuat (Clark *et al.*, 2010). Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa narsisma sebagai salah satu faktor yang secara positif terkait dengan setidaknya beberapa dimensi dari *workolism*.

Peneliti lainnya mencoba memasukkan agresi sebagai variabel pemoderasi. Penelitian yang dilakukan oleh Michel & Bowling (2013) menemukan bukti yang kuat bahwa agresi memoderasi hubungan narsisma dengan perilaku kerja *counterproductive*. Penelitian ini adalah penelitian pertama yang menunjukkan bahwa agresi disposisional memperkuat respon narsistik. Judge *et al.* (2006) mengatakan bahwa penting untuk memahami bagaimana narsisus mengubah lingkungan kerja mereka.

Masih terkait dengan pekerjaan, penelitian Bushman & Baumeister (1998) meneliti tentang hubungan narsisma dengan CWB, dan hal ini tampaknya menjadi asosiasi bivariat paling menjanjikan yang diamati hingga saat ini. Sedangkan di penelitian Grijalva & Newman (2015) yang memasukkan IGC culture sebagai variabel pemoderasi menemukan bahwa narsisma kurang kuat berhubungan dengan perilaku tempat kerja yang menyimpang di budaya yang memiliki nilai kolektivis (contoh budaya yang menempatkan kualitas pada kesetiaan dan hubungan kohesif).

Selama 25 tahun terakhir, bukti menunjukkan bahwa tingkat narsisma telah mengalami peningkatan yang signifikan di antara mahasiswa Amerika Serikat (Twenge *et al.*, 2008). Narsisma merupakan sebuah fenomena yang semakin menonjol seiring dengan perubahan budaya dan kemajuan teknologi. Meskipun narsisma dapat memprediksi munculnya individu-individu yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, penelitian yang ada saat ini belum dapat memastikan adanya kaitan yang jelas antara tingkat narsisme dan kinerja mereka. Apabila terdapat hubungan antara narsisma dan kinerja, hubungan tersebut cenderung lebih mengarah pada dampak jangka pendek. Ini berarti bahwa individu yang memiliki ciri-ciri narsistik mungkin cenderung mengambil tindakan seperti senjangan anggaran guna mencapai tujuan-tujuan jangka pendek. Meskipun demikian, hingga saat ini, belum ada bukti yang kuat untuk mengesahkan bahwa narsisme secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja jangka panjang dalam konteks ini.

CEO yang memiliki sifat narsistik cenderung membatasi pengaruh dari direktur terhadap strategi perusahaan dan juga berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan pemrosesan informasi oleh CEO dalam mengambil keputusan strategis (Zhu and Chen, 2015). Oleh karena itu, individu yang memiliki ciri

kepribadian narsistik cenderung memiliki pandangan yang lebih tinggi tentang diri sendiri dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki sifat narsistik, yang pada akhirnya dapat mendorong mereka untuk mengambil langkah-langkah seperti menghadirkan senjangan anggaran ketika mereka merasa itu adalah langkah yang tepat.

### **Peran Gender dalam hubungan antara narsisma dan senjangan anggaran.**

Gender dan pelatihan etika memengaruhi perilaku etis pada mahasiswa akuntansi (Mubako *et al.*, 2020). Selain itu, perbedaan gender juga memengaruhi praktik bisnis dan akuntansi (Roxas and Stoneback, 2004). Terlebih lagi, banyak wanita yang memasuki bidang manajemen dan akuntansi. Dengan demikian, studi mengenai perbedaan gender penting dilakukan.

Beberapa penelitian menemukan bahwa perempuan lebih etis dibandingkan pria (Betz *et al.*, 2013; Lam and Shi, 2008; Mason and Mudrack, 1996; Radtke, 2000; Valentine and Rittenburg, 2007). Wanita sering digambarkan sebagai orang yang kurang asertif, kurang agresif, kurang percaya diri, lebih cemas, lebih enggan mengambil risiko, dan lebih etis, yang semuanya merupakan kualitas yang menunjukkan pola pikir konservatif dan kecenderungan rendah untuk melakukan penipuan ((Powell and Ansic, 1997; Vermeir and Van Kenhove, 2008), wanita memiliki motivasi kekuatan yang lebih rendah dari laki-laki, sehingga jiwa kepemimpinan kurang (Schuh *et al.*, 2014).

Meski wanita enggan mengambil risiko (Ingersoll *et al.*, 2019), tetapi mereka ternyata dapat meningkatkan kinerja keuangan (Compton *et al.*, 2019). Penunjukan dewan komisaris perempuan pun dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan dengan kondisi tertentu (Ginesti *et al.*, 2018). Selain itu, penelitian (Carmona *et al.*, 2018) menemukan bahwa perempuan bisa beradaptasi di tempat kerja yang didominasi laki-laki. Sesama wanita juga akan saling mendukung pada saat dilanda stres bersama-sama (Hao *et al.*, 2021).

Roxas dan Stoneback (1997) menemukan bahwa orang dari berbagai negara menanggapi perbedaan gender secara berbeda-beda yang disebabkan karena norma budaya. Salah satu penelitian yang menyoroti tentang budaya organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh (Busaibe *et al.*, 2017). Beberapa penelitian menganggap bahwa pendekatan gender yang memandang dari jenis kelamin saja

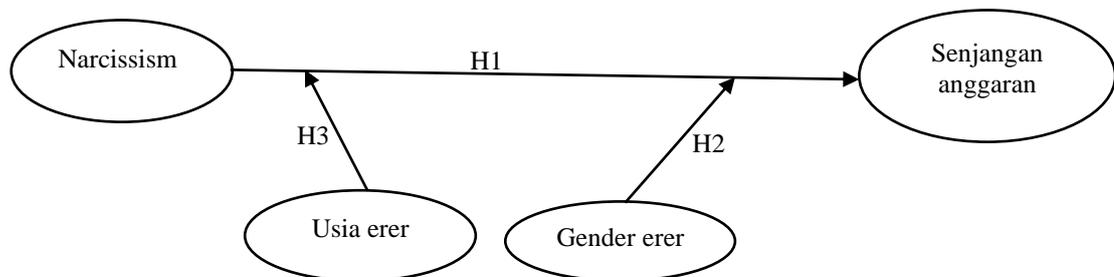
tidak cukup tetapi perlu pendekatan multi dimensi (McCabe *et al.*, 2006), diantaranya melihat dari sudut pandang kefeminiman (Suar and Gochhayat, 2016). Terlebih lagi, penelitian yang dilakukan oleh Koburtay *et al.* (2020) menemukan bahwa kesetaraan gender dapat dipengaruhi oleh faktor agama dan budaya. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1: Semakin narsis seorang individu maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan senjangan anggaran.

H2: Pria narsis akan mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi untuk melakukan senjangan anggaran dibandingkan dengan wanita narsis.

H3: Umur narsisus mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk melakukan senjangan anggaran

Model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Model penelitian

## Metode Penelitian

### Sampel, Prosedur, dan Pengumpulan Data

Metode survei digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Sampel penelitian ini merupakan para dosen dari perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta yang sebelumnya telah terlibat dalam proses penganggaran. Alasan pemilihan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai lokasi penelitian adalah karena reputasinya sebagai kota pelajar dengan sejumlah perguruan tinggi berkualitas. Menurut penelitian Anjani (2021), dari 18 Perguruan Tinggi Swasta Terbaik di Indonesia versi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2020, dapat disimpulkan bahwa empat dari 18 perguruan tinggi tersebut berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pengumpulan respon dilakukan menggunakan teknik *simple random sampling*. Kuesioner disebarikan melalui platform Google Form, dengan informasi

kontak peneliti yang tercantum untuk memberikan kemungkinan kepada responden untuk bertanya jika diperlukan. Proses distribusi kuesioner dilakukan dengan langkah-langkah berikut: Pertama, kami mengidentifikasi jumlah perguruan tinggi di Yogyakarta yang diumumkan oleh koordinator Lembaga Layanan Dikti Wilayah lima. Setelah itu, surat permohonan dikirimkan kepada pimpinan lembaga dengan harapan agar mereka bersedia menunjuk dosen yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan jumlah kuesioner yang berhasil terkirim, total 85 responden memberikan jawaban dalam kuesioner tersebut.

### **Instrumen Survei**

Kuesioner berisi dua bagian; yang pertama tentang identitas responden, yang juga menanyakan tentang usia, jenis kelamin, jabatan struktural, nama universitas, dan nomor ponsel.

Bagian kedua berisi pertanyaan tentang instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk ciri-ciri kepribadian (impulsif, otoriter, dan proaktif), senjangan anggaran, dan narsisme.

### **Variabel dan Pengukuran**

#### **Senjangan anggaran**

Untuk pengukuran senjangan anggaran, penelitian ini mengadopsi dari penelitian Onsi (1973). Penelitian tersebut menggunakan 5 skala likert dari 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Salah satu contoh dari pertanyaannya adalah: “Untuk melindungi dirinya sendiri, seorang manajer mengajukan anggaran yang dapat dicapai dengan aman”. Pada variabel ini juga menggunakan cara yang sama dengan pengukuran di variabel ciri kepribadian untuk menentukan seseorang melakukan senjangan anggaran atau tidak.

#### **Narsisma**

Penelitian ini menggunakan instrumen Ames *et al.* (2006) untuk mengukur narsisma. Inventarisasi Kepribadian Narsistik digunakan untuk menilai narsisma. NPI terdiri dari enam belas item pertanyaan. Peserta bereaksi terhadap setiap pertanyaan dengan memilih salah satu dari dua kemungkinan jawaban.

Contoh pertanyaan positif (mendemonstrasikan narsisma) adalah: mungkin saya senang menjadi pusat perhatian, sedangkan pertanyaan negatifnya adalah: mungkin saya lebih suka berbaur dengan orang lain

**Usia**

Dalam penelitian ini, usia dikelompokkan menjadi <26 tahun (Milenial), 27 – 46 tahun (Generasi X), dan 47 tahun ke atas (Boomer) (Fogarty *et al.*, 2017).

**Gender/jenis kelamin**

Meliputi pria dan wanita

**Hasil Dan Pembahasan**

Hipotesis yang diajukan diuji dengan menggunakan teknik SEM-PLS. Penelitian ini bersifat eksplorasi, Ada beberapa karakteristik lainnya dalam penelitian ini yang bisa diatasi dengan menggunakan SEM-PLS. Variabel dalam penelitian ini semuanya diukur secara reflektif. Pendekatan dua tahap menciptakan efek interaksi antara variabel independen dan moderator. Hair (2019) menyarankan untuk memprioritaskan pendekatan dua tahap karena dapat digunakan secara universal untuk mengukur variabel eksogen dan moderasi (reflektif atau formatif) dan memiliki kekuatan statistik yang lebih tinggi.

**Analisis model pengukuran**

Verifikasi keandalan (termasuk ukuran konstruk dan konsistensi internal reliabilitas) serta validitas model pengukuran reflektif merupakan langkah penting.

**Uji reliabilitas**

Reliabilitas konstruk dinilai melalui reliabilitas komposit dan alfa Cronbach. Hasil analisis pengukuran pada studi ini (lihat tabel 1) mengindikasikan bahwa semua pengukuran secara signifikan melebihi ambang batas 0,60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang memenuhi syarat, dengan nilai minimal 0,6 sesuai dengan pedoman (Chin, 1998a, 1998b), dan idealnya mencapai 0,70 atau lebih (Chin, 1998a).

Tabel 1  
Uji reliabilitas konstruk

	Narsisma	Slack	Gender	Usia	G * Narsisma	Usia * Narsisma
R-squared		0.051				
Adj. R-squared		0.016				
Composite reliab.	0.804	0.870	1.000	1.000	1.000	1.000
Cronbach's alpha	0.675	0.700	1.000	1.000	1.000	1.000
Avg. var. extrac.	0.508	0.769	1.000	1.000	1.000	1.000
Full collin. VIF	1.027	1.173	1.125	1.151	1.264	1.245

Sumber: data diolah, 2023

### Uji validitas

Validitas konstruk dievaluasi melalui dua aspek, yakni validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diukur dengan menghitung rata-rata ekstraksi varian (AVE). Apabila nilai AVE suatu konstruk mencapai 0,5 atau lebih, maka konstruk tersebut memenuhi standar validitas konvergen yang ditetapkan (Fornell and Larcker, 1981). Dalam konteks penelitian ini, dapat dilihat di tabel 2 bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE yang melebihi ambang batas 0,5. Dengan demikian, semua konstruk memenuhi kriteria untuk validitas konvergen, memberikan bukti yang kuat terhadap adanya validitas konvergen yang memadai.

Tabel 2  
Uji Validitas Konvergen

	Narsisma	Gender * Narsisma	Usia * Narsisma
Narsisma			
Slack	0.032	-0.179	0.104
Gender (G)			
Usia			
G * Narsisma			
Usia * Narsisma			
	Narsisma	G * Narsisma	Usia * Narsisma
Narsisma			
Slack	0.385	0.043	0.163
Gender (G)			
Usia			
G * Narsisma			
Usia * Narsisma			

Sumber: data diolah, 2023

Untuk menetapkan validitas diskriminasi antara dua konsep reflektif, nilai HTMT harus lebih kecil dari 0,9 (Henseler *et al.*, 2015). Temuan analisis HTMT penelitian ini dapat dilihat di tabel 3. Hasil temuan menunjukkan angka 0.216, yang menurut kriteria berarti masuk kategori best karena dibawah 0.85. Secara keseluruhan, analisis tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran dapat diandalkan dan valid.

Tabel 3  
 Uji Validitas Diskriminan  
 HTMT ratios  
 (good if < 0.90, best if < 0.85)

	Narsisma
Narsisma	
Slack	0.216
Gender (G)	
Usia	
G * Narsisma	
Usia * Narsisma	

P values (one-tailed) for HTMT ratios  
 (good if < 0.05)

	Narsisma
Narsisma	
Slack	< 0.001
Gender (G)	
Usia	
G * Narsisma	
Usia * Narsisma	

Sumber: data diolah, 2023

### Uji Partial Least Square (PLS)

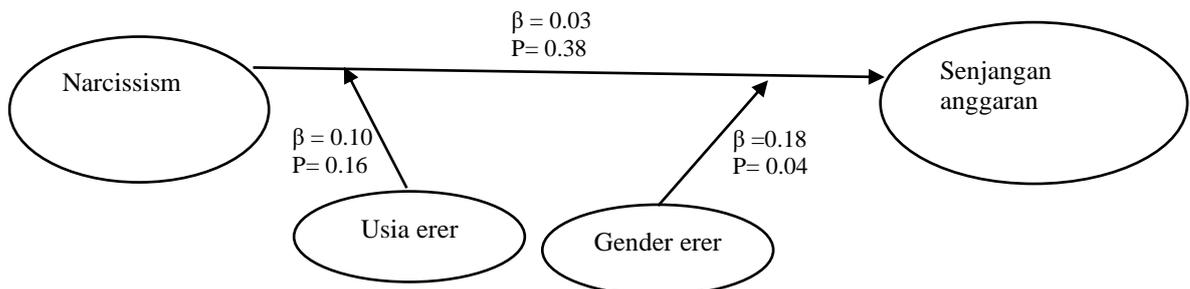
Sementara untuk hasil PLS, bisa dilihat di gambar 2 dan tabel 4. Temuan menunjukkan bahwa P value sebesar 0.38 sehingga hipotesis 1 tidak didukung. Demikian juga untuk hipotesis tiga juga tidak dapat didukung, P value yang didapatkan sebesar 0.16. Berbeda dengan kedua hipotesis yang dibahas sebelumnya, temuan menunjukkan P value dibawah alpha 0.05 dan beta bernilai 0.18 sehingga bisa disimpulkan hipotesis 2 terkonfirmasi. Dengan kata lain bisa disimpulkan bahwa pria narsis lebih besar kecenderungannya untuk melakukan senjangan anggaran.

Tabel 4. PLS results

Path coefficients	Narsisma	G * Narsisma	Usia * Narsisma
Narsisma			
Slack	0.032	-0.179	0.104
Gender (G)			
Usia			
G * Narsisma			
Usia * Narsisma			

P values			
	Narsisma	G * Narsisma	Usia * Narsisma
Narsisma			
Slack	0.385	0.043	0.163
Gender (G)			
Usia			
G * Narsisma			
Usia * Narsisma			

Sumber: data diolah, 2023



Gambar 1: PLS results

## Kesimpulan, Implikasi, Saran, Dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Berdasarkan pada pengujian yang sudah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Hipotesis pertama yang mengatakan bahwa semakin narsis seorang individu maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan senjangan anggaran tidak dapat didukung. Sedangkan hipotesis dua yang menyatakan bahwa pria narsis akan mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi untuk melakukan senjangan anggaran dibandingkan dengan wanita narsis ternyata dapat didukung. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dapat diduga memang variabel narsisma biasanya berinteraksi dengan variabel-variabel lainnya dalam menentukan tindakan yang diambil seseorang. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Michel & Bowling (2013) yang mengatakan bahwa agresi memoderasi hubungan antara narsisma dan perilaku kerja. Penelitian lainnya adalah Kim (2018) yang memasukkan CEO yang narsis dalam hubungan antara penghindaran ketidakpastian dan Corporate Social Responsibility. Jadi dapat disimpulkan bahwa narsisma berinteraksi dengan factor-faktor lainnya. Untuk hipotesis ketiga ternyata faktor usia tidak memoderasi hubungan antara narsisma dan senjangan anggaran. Penjelasan untuk hipotesis ini yang tidak terkonfirmasi mungkin

saja disebabkan karena responden dalam penelitian ini persebaran ke generasinya tidak merata. Kebanyakan responden penelitian ini adalah generasi baby boomer dan Sebagian generasi X, jarang sekali generasi milenial.

### **Implikasi**

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, bisa menjadi masukan bagi institusi Perguruan Tinggi dalam merancang kurikulum ataupun dalam pembuatan desain pendampingan bagi mahasiswa.

### **Saran**

Ada pengukuran narsisma yang lainnya yang bisa diuji yaitu disebut dengan Self-Sacrificing Self-Enhancement (SSSE) yang diciptakan oleh Wright (2016), sehingga dengan dipakainya instrumen tersebut apakah nantinya hasilnya sama dengan penelitian ini.

### **Keterbatasan**

Banyaknya item pertanyaan dalam setiap instrumen kemungkinan membuat jenuh responden dalam mengisi. Walaupun sebenarnya peneliti juga sudah mencoba mencari pertanyaan yang lebih singkat terutama mengenai narsisma. Peneliti lain mungkin bisa mencari instrumen yang lebih singkat.

### **Referensi**

- Abdullah, I. and Brink, A.G. (2012), "The influence of horizontal equity, self-efficacy, and ethical position on the creation of Budgetary slack", *Journal of Theoretical Accounting Research*.
- Amernic, J.H. and Craig, R.J. (2010), "Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism", *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 No. 1, pp. 79–93.
- Ames, D.R., Rose, P. and Anderson, C.P. (2006), "The NPI-16 as a short measure of narcissism", *Journal of Research in Personality*, Vol. 40 No. 4, pp. 440–450.
- Ashton, M.C., Lee, K. and de Vries, R.E. (2014), "The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 139–152.
- De Baerdemaeker, J. and Bruggeman, W. (2015), "The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment", *Management Accounting Research*, Elsevier Ltd, Vol. 29, pp. 1–12.
- Betz, M., O'Connell, L. and Shepard, J.M. (2013), "Gender differences in proclivity for unethical behavior", *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, pp. 427–432.

- Bossuyt, S. and Van Kenhove, P. (2018), "Assertiveness Bias in Gender Ethics Research: Why Women Deserve the Benefit of the Doubt: Marketing and Consumer Behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 150 No. 3, pp. 727–739.
- Boster, C.R., Busko, N. and Schuldt, M. (2018), "Personality Effects in Participative Budgeting: An Experimental Investigation", *SSRN Electronic Journal*, available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3231935>.
- Brownell, P. (1981), "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", *Participation in Budgeting THE ACCOUNTING REVIEW*, Vol. 56 No. 4, pp. 844–860.
- Brunell, A.B., Gentry, W.A., Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Kuhnert, K.W. and Demarree, K.G. (2008), "Leader emergence: The case of the narcissistic leader", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 34 No. 12, pp. 1663–1676.
- Burton, J.P. and Hoobler, J.M. (2011), "Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism", *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 52 No. 4, pp. 389–398.
- Busaibe, L., Singh, S.K., Ahmad, S.Z. and Gaur, S.S. (2017), "Determinants of organizational innovation: a framework", *Gender in Management*, Vol. 32 No. 8, pp. 578–589.
- Bushman, B.J. and Baumeister, R.F. (1998), "Threatened Egotism, Narcissism, Self-Esteem, and Direct and Displaced Aggression: Does Self-Love or Self-Hate Lead to Violence?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75 No. 1, pp. 219–229.
- Cairnes, M. (2001), "Narcissistic leaders", *Engineers Australia*, Vol. 73 No. 2, p. 40.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M. and Marchisio, G. (2011), "Narcissism in organizational contexts", *Human Resource Management Review*, Elsevier Inc., Vol. 21 No. 4, pp. 268–284.
- Carmona, S., Ezzamel, M. and Mogotocoro, C. (2018), "Gender, Management Styles, and Forms of Capital", *Journal of Business Ethics*, Vol. 153 No. 2, pp. 357–373.
- Chatterjee, A. and Hambrick, D.C. (2011), "Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 56 No. 2, pp. 202–237.
- Chin, W.W. (1998a), "The partial least squares approach to structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Ed.) *Modern methods for business research*," edited by Assocites, M. methods for business research. L.L.E., London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W.W. (1998b), "Issues and opinion on structural equation modeling", *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Vol. 22 No. 1.
- Choi, Y.S., Kim, M.O., Jung, H.R. and Cho, H. (2021), "Bargaining power and budget ratcheting: Evidence from South Korean local governments", *Management Accounting Research*, Elsevier Ltd, Vol. 53 No. August, p. 100767.

- Church, B.K., Kuang, X. (Jason) and Liu, Y. (Sarah). (2019), “The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting”, *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier Ltd, Vol. 72, pp. 74–84.
- Clark, M.A., Lelchook, A.M. and Taylor, M.L. (2010), “Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism”, *Personality and Individual Differences*, Elsevier Ltd, Vol. 48 No. 7, pp. 786–791.
- Compton, Y.L., Kang, S.H. and Zhu, Z. (2019), “Gender Stereotyping by Location, Female Director Appointments and Financial Performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 160 No. 2, pp. 445–462.
- Daumoser, C., Hirsch, B. and Sohn, M. (2018), “Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature”, *Journal of Management Control*, Springer Berlin Heidelberg, Vol. 29 No. 2, pp. 115–159.
- Davila, T. and Wouters, M. (2005), “Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No. 7–8, pp. 587–608.
- Davis, S., DeZoort, F.T. and Kopp, L.S. (2006), “The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants’ Creation of Budgetary Slack”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18 No. 1, pp. 19–35.
- Douthit, J., Schwartz, S., Stevens, D. and Young, R. (2022), “The Effect of Endogenous Discretionary Control Choice on Budgetary Slack: An Experimental Examination”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 34 No. 3, pp. 99–118.
- Elmassri, M. and Harris, E. (2011), “Rethinking budgetary slack as budget risk management”, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 278–293.
- Emmons, R. (1984), “Factor Analysis and Construct Validity of the Narcissistic Personality Inve...: Discovery For University of Southampton”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 3891 No. February 2015, pp. 37–41.
- Fogarty, T.J., Reinstein, A. and Heath, R.S. (2017), “Are today’s young accountants different? An intergenerational comparison of three psychological attributes”, *Accounting Horizons*, Vol. 31 No. 2, pp. 83–104.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, pp. 39–50.
- Ginesti, G., Drago, C., Macchioni, R. and Sannino, G. (2018), “Female board participation and annual report readability in firms with boardroom connections”, *Gender in Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 296–314.
- Grijalva, E. and Newman, D.A. (2015), “Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism’s facet structure”, *Applied Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 93–126.

- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2019), *Multivariate Data Analysis*, Andover, Hampshire, United Kingdom.
- Hao, J., Pham, V. and Guo, M. (2021), *The Gender Effects of Audit Partners on Audit Outcomes: Evidence of Rule 3211 Adoption*, *Journal of Business Ethics*, available at:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04732-w>.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115–135.
- Hyatt, J.A. (2020), “STRATEGIC BUDGETING AT COLLEGES AND UNIVERSITIES University of California Berkeley”, No. May.
- Ingersoll, A.R., Glass, C., Cook, A. and Olsen, K.J. (2019), “Power, Status and Expectations: How Narcissism Manifests Among Women CEOs”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 158 No. 4, pp. 893–907.
- Jalali Aliabadi, F., Farooq, M.B., Sharma, U. and Mihret, D.G. (2021), *Institutional Work and the Interplay of Stability and Change in Public Budgeting Reform: The Case of Public Universities in Iran*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 34, available at:<https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4261>.
- Judge, T.A., LePine, J.A. and Rich, B.L. (2006), “Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 4, pp. 762–776.
- Kim, B., Lee, S. and Kang, K.H. (2018), “The moderating role of CEO narcissism on the relationship between uncertainty avoidance and CSR”, *Tourism Management*, Elsevier Ltd, Vol. 67, pp. 203–213.
- Koburtay, T., Syed, J. and Haloub, R. (2020), “Implications of Religion, Culture, and Legislation for Gender Equality at Work: Qualitative Insights from Jordan”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 164 No. 3, pp. 421–436.
- Kohut, H. (1972), “PEP Web -Thoughts on Narcissism and Narcissistic Rage Thoughts on Narcissism and Narcissistic Rage”, *Psychoanal. St. Child Psychoanalytic Study of the Child*, Vol. 27 No. 27, pp. 1–18.
- Kuroki, M. and Shuto, A. (2022), “Budget Ratcheting and Debtholders’ Monitoring: Evidence from Private Colleges and Universities”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 34 No. 2, pp. 163–179.
- Lam, K.C. and Shi, G. (2008), “Factors affecting ethical attitudes in Mainland China and Hong Kong”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77 No. 4, pp. 463–479.
- Lukka, K. (1988), “Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 No. 3, pp. 281–301.
- Mahlendorf, M.D., Schäffer, U. and Skiba, O. (2015), “Antecedents of Participative Budgeting - A Review of Empirical Evidence”, *Advances in Management Accounting*, Vol. 25, pp. 1–27.

- Martinsen, Ø.L., Arnulf, J.K., Furnham, A. and Lang-Ree, O.C. (2019), “Narcissism and creativity”, *Personality and Individual Differences*, Elsevier, Vol. 142 No. April 2018, pp. 166–171.
- Mason, E.S. and Mudrack, P.E. (1996), “Gender and ethical orientation: A test of gender and occupational socialization theories”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15 No. 6, pp. 599–604.
- Maynard, D.C., Brondolo, E.M., Connelly, C.E. and Sauer, C.E. (2015), “I’m too good for this job: Narcissism’s role in the experience of overqualification”, *Applied Psychology*.
- McCabe, A.C., Ingram, R. and Dato-On, M.C. (2006), “The business of ethics and gender”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 64 No. 2, pp. 101–116.
- Merchant, K.A. and Manzoni, J.-F. (1989), “The achievability of budget targets in profit centers: a field study”, *Readings in Accounting for Management Control*, pp. 496–520.
- Michel, J.S. and Bowling, N.A. (2013), “Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 28 No. 1, pp. 93–105.
- Mowchan, M., Lowe, D.J. and Reckers, P.M.J. (2015), “Antecedents to unethical corporate conduct: Characteristics of the complicit follower”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 27 No. 2, pp. 95–126.
- Mubako, G., Bagchi, K., Udo, G. and Marinovic, M. (2020), “Personal Values and Ethical Behavior in Accounting Students”, *Journal of Business Ethics*, No. Schwartz 2017, available at:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04606-1>.
- Nguyen, N.T., Basuray, M.T., Smith, W.P., Kopka, D. and McCulloh, D. (2008), “Moral issues and gender differences in ethical judgment using Reidenbach and Robin’s (1990) multidimensional ethics scale: Implications in teaching of business ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77 No. 4, pp. 417–430.
- Olsen, K.J., Dworkis, K.K. and Mark Young, S. (2013), “CEO narcissism and accounting: A picture of profits”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 243–267.
- Paulhus and Williams. (2019), “The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life”, *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy in Everyday Life*, Vol. 36, pp. 1–219.
- Paulhus, D.L., Fridhandler, B. and Hayes, S. (1997), “Psychological Defense”, *Handbook of Personality Psychology*, pp. 543–579.
- Powell, M. and Ansic, D. (1997), “Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18 No. 6, pp. 605–628.
- Press, W. (2018), “Alienation 2.0 – Symptoms of Narcissism and Aggression”, *Social Capital Online: Alienation and Accumulation*, No. May 2019, pp. 87–108.

- Radtke, R.R. (2000), "The effects of gender and setting on accountants' ethically sensitive decisions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 24 No. 4, pp. 299–312.
- Rose, P. (2002), "The happy and unhappy faces of narcissism", *Personality and Individual Differences*, Vol. 33 No. 3, pp. 379–391.
- Rosenthal, S.A. and Pittinsky, T.L. (2006), "Narcissistic leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 617–633.
- Roxas, M.L. and Stoneback, J.Y. (1997), "An investigation of the ethical decision-making process across varying cultures", *International Journal of Accounting*, Vol. 32 No. 4, pp. 503–535.
- Roxas, M.L. and Stoneback, J.Y. (2004), "The Importance of Gender Across Cultures in", No. 1997, pp. 149–150.
- Schick, A.G. and Schick, A.G. (2018), "Linked references are available on JSTOR for this article : University Budgeting : Administrative Perspective , Budget Structure , and Budget Process", Vol. 10 No. 4, pp. 794–802.
- Schuh, S.C., Hernandez Bark, A.S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. and Van Dick, R. (2014), "Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 No. 3, pp. 363–379.
- Soyer, R.B., Rovenpor, J.L. and Kopelman, R.E. (1999), "Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: Attraction, satisfaction and performance", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14 No. 2, pp. 285–304.
- Suar, D. and Gochhayat, J. (2016), "Influence of Biological Sex and Gender Roles on Ethicality", *Journal of Business Ethics*, Vol. 134 No. 2, pp. 199–208.
- Suryadi, B., Mulyaningsih, H.D. and Rajiani, I. (2019), "Managing inefficiency of participatory budgeting by investigating the dark side personality of managers", *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 19 No. 2, pp. 385–394.
- Sutin, A.R. and Robins, R.W. (2008), "Going forward by drawing from the past: Personal strivings, personally meaningful memories, and personality traits", *Journal of Personality*, Vol. 76 No. 3, pp. 631–664.
- Twenge, J.M. and Campbell, W.K. (2003), "Isn't it fun to get the respect that we're going to deserve?' Narcissism, social rejection, and aggression", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29 No. 2, pp. 261–272.
- Twenge, J.M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, W.K. and Bushman, B.J. (2008), "Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory", *Journal of Personality*, Vol. 76 No. 4, pp. 875–902.
- Valentine, S.R. and Rittenburg, T.L. (2007), "The ethical decision making of men and women executives in international business situations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 71 No. 2, pp. 125–134.
- Vermeir, I. and Van Kenhove, P. (2008), "Gender differences in double standards", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 No. 2, pp. 281–295.
- Wright, A.G.C. (2016), "On the Measure and Mismeasure of Narcissism: A

- Response to ‘Measures of Narcissism and Their Relations to DSM-5 Pathological Traits: A Critical Reappraisal’”, *Assessment*, Vol. 23 No. 1, pp. 10–17.
- Young, S.M. (1985), “Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 23 No. 2, p. 829.
- Young, S.M., Du, F., Dworkis, K.K. and Olsen, K.J. (2015), “It’s All about All of Us: The Rise of Narcissism and Its Implications for Management Control System Research”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 39–55.
- Yuen, D.C.Y. (2004), “Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 4, pp. 517–532.
- Zhu, D.H. and Chen, G. (2015), “CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 60 No. 1, pp. 31–65.