

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, PENEKANAN ANGGARAN,  
KOMITMEN ORGANISASI, ASIMETRI INFORMASI, DAN  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK*  
PADA HOTEL-HOTEL BERBINTANG DI KOTA DENPASAR**

**I KETUT SUJANA**

*Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana*

**ABSTRACT**

*Business participants are expected to run their business effectively and efficiently in a competitive business environment. To cope with this situation, planning and controlling are the keys to success in which budgeting is an important element requiring full participation. This participation may provide an authority to managers to prepare a budget for each responsibility center that they belong to. In many cases, this authority would probably lead to budgetary slack where participants earn benefits from the budget as a performance evaluation tool at the expense of others and the organization as a whole. This budgetary slack might be as a result of asymmetric information between top management and the lower one.*

*This research aims to investigate the effect of budget participation, budget pressure, organization commitment, asymmetric information, and uncertainty of business circumstances on budgetary slack in star hotels in Denpasar. To deal with this research purpose, purposive sampling method is used with 11 hotels and 43 participants. In addition, multiple linear regression is run as an analytical technique to answer the research questions.*

*The research concludes that budget participation, budget pressure, organization commitment and uncertainty of business circumstances do not have significant effect on budgetary slack in star hotels in Denpasar. The only variable that has significant effect is asymmetric information.*

**Keywords:** *budget participation, budget pressure, organization commitment, uncertainty of business circumstances, budgetary slack*

## **I. PENDAHULUAN**

Lingkungan usaha yang semakin kompetitif menuntut para pelaku bisnis untuk dapat mengelola usahanya secara efektif dan efisien agar mampu memenangkan persaingan. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan suatu perencanaan dan pengendalian yang andal agar operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan pengendalian memiliki hubungan yang sangat erat. Perencanaan merupakan usaha untuk menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan atau direalisasikan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai. Dengan demikian, suatu perusahaan harus membuat perencanaan yang matang sebelum memulai kegiatan operasionalnya untuk meminimalisasi kegagalan yang mungkin terjadi. Pengendalian merupakan usaha untuk mengarahkan proses pada rencana yang telah disepakati. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk proses perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu, dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran terdiri atas sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Anggaran merupakan alat pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, Welsch, Hilton dan Gordon dalam Ikhsan (2007:2)). Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian jika dalam penyusunannya melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran. Pihak-pihak yang dimaksud adalah atasan (*principal*) dan bawahan (*agent*). Anggaran yang bermanfaat tidak hanya dapat dan mampu membantu mempererat kerja sama antarkaryawan, memperjelas kebijakan, dan merealisasikan rencana, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang

optimal dalam perusahaan dan keserasian tujuan antara atasan dan bawahan. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan. Jika tidak diperhatikan, maka dapat menimbulkan *dysfunctional behavior*.

Penyusunan anggaran yang baik memerlukan partisipasi dari anggota organisasi. Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun, membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Partisipasi penganggaran merupakan proses di mana individu-individu, baik atasan maupun bawahan, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran. Dalam menyusun anggaran, manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar. Tujuan anggaran cenderung menjadi tujuan manajer ketika menyusun anggaran. Penetapan anggaran yang terlalu ketat merupakan tantangan bagi manajer yang agresif dan kreatif, sedangkan anggaran yang terlalu longgar merupakan kesempatan bagi manajer yang ingin menimbulkan suasana di mana manajer tersebut akan mencapai anggarannya dan akhirnya akan dapat mengurangi risiko yang harus dicapai.

Partisipasi penganggaran (*participative budgeting*) melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Partisipasi penganggaran ini diperlukan karena bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya. Argyris (1952) dalam Mustikawati (1999:98) menyarankan perlunya bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian, tujuan perusahaan akan lebih dapat diterima jika seluruh anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok untuk saling

bertukar pendapat dan informasi mengenai tujuan perusahaan. Di samping itu terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Murray dalam Sumarno (2005:586) menyatakan bahwa partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan ini memberikan peluang bagi partisipan untuk menyalahgunakan kewenangan yang mereka peroleh dengan mempermudah pencapaian anggaran sehingga dapat merugikan organisasi. Para manajer cenderung akan menganggarkan pendapatan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi. Penyalahgunaan ini dapat dilakukan dengan pembuatan *budgetary slack* atau senjangan anggaran. Merchant, Lukka, dan Young dalam Erawati (2006:26) mendefinisikan *budgetary slack* sebagai pengungkapan yang dimasukkan dalam anggaran yang memungkinkan untuk dicapai. Dengan melakukan *slack*, kinerja manajer perusahaan akan terlihat baik karena jumlah yang dianggarkan mudah dicapai.

Penekanan anggaran merupakan variabel yang dapat menimbulkan *budgetary slack* dengan argumentasi untuk meningkatkan kompensasi. *Budget emphasis* adalah kondisi bilamana anggaran dijadikan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan pada suatu organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran yang telah disusun membuat bawahan akan berusaha memperoleh *variance* yang menguntungkan dengan menciptakan *slack*, antara lain dengan merendahkan penghasilan

dan meninggikan biaya pada saat penyusunan anggaran. Jika bawahan meyakini penghargaan (*reward*) yang diberikan tergantung pada pencapaian target dalam anggaran, bawahan akan mencoba membangun *slack* dalam anggarannya.

Timbulnya *budgetary slack* tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya. Ini merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Menurut Mowday *et al.* dalam Darlis (2002:523) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang kuat menyebabkan individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi. Dengan adanya komitmen yang tinggi maka *budgetary slack* akan dapat dihindari. Sebaliknya, jika individu memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya, maka akan memungkinkan terjadinya *budgetary slack*.

*Budgetary slack* pada proses penyusunan anggaran juga dapat disebabkan oleh adanya asimetri informasi antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah karena adanya perbedaan sumber dan akses atas informasi tersebut. Partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Dengan demikian, bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam anggaran. Di samping itu, bawahan juga dapat menyembunyikan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi *slack*. Menurut Christensen dalam Fitri (2004:583) bawahan

dapat menyembunyikan sebagian dari informasi pribadi yang mereka miliki dengan membuat anggaran yang relatif lebih mudah dicapai dan dengan melaporkan anggaran di bawah kinerja yang diharapkan.

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang. Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan (Kren dan Kerr, 1993; Wartono, 1998 dalam Asriningati, 2006). Gul dan Chia (1994) dalam Dwirandra (2007:42) menyatakan bahwa ketika persepsi ketidakpastian lingkungan tinggi, organisasi mungkin membutuhkan tambahan informasi untuk mengantisipasi kompleksitas lingkungan. Semakin canggih laporan yang dihasilkan dari informasi sistem akuntansi manajemen akan dapat lebih membantu mengurangi ketidakpastian dan memperbaiki kualitas keputusan yang dibuat. Hal ini selanjutnya akan memperbaiki kinerja manajerial (Dwirandra, 2007:42).

Ketidakpastian lingkungan rendah mendorong terjadinya *budgetary slack* karena keterbatasan atasan dalam menganalisis seluruh informasi. Walaupun pada kondisi ketidakpastian rendah informasi mudah diperoleh, kemampuan analisis atasan tetap terbatas. Atasan tidak sepenuhnya dapat mengakses dan memproses informasi terutama informasi teknis yang lebih dikuasai bawahan yang membidangnya. Atasan perlu bantuan bawahan untuk memproses informasi agar menghasilkan analisis yang akurat. Kondisi ini dapat dimanfaatkan bawahan untuk melakukan tindakan

negatif demi kepentingan pribadinya dengan memberikan informasi bias kepada atasan.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *budgetary slack* telah banyak dilakukan. Misalnya penelitian Suprasto (2006) menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan *budgetary slack* dipengaruhi oleh informasi asimetris dan penekanan pada anggaran. Selain itu, penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi, informasi asimetris, dan penekanan anggaran yang ketiga-tiganya tinggi, ternyata menunjukkan *budgetary slack* rendah. Penelitian Dewi (2006) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi secara serempak berpengaruh terhadap *slack* anggaran. Di samping itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *slack* anggaran sedangkan penekanan anggaran tidak berpengaruh terhadap *slack* anggaran.

Penelitian Lestari (2008) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, asimetris informasi, penekanan anggaran, dan komitmen organisasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran. Di samping itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan penekanan anggaran mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap *slack* anggaran. Sebaliknya, asimetri informasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran. Salah satu variabel penelitian Ristantini (2008) menunjukkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan *budgetary slack* pada rumah sakit di wilayah Kota Denpasar.

Penelitian ini meneliti pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

## II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Agensi

Hubungan agensi muncul ketika salah satu pihak (prinsipal) menyewa pihak lain (agen) untuk melaksanakan suatu jasa, di mana prinsipal mendelegasikan wewenang kepada agen untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 2005:269). Akibat adanya pendelegasian wewenang tersebut, agen berkewajiban untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik serta menyampaikan pertanggungjawabannya kepada prinsipal. Teori agensi juga menggambarkan faktor-faktor utama yang sebaiknya dipertimbangkan dalam merancang kontrak insentif untuk memotivasi individu-individu demi mencapai keselarasan tujuan. Dalam suatu korporasi, pemegang saham merupakan prinsipal, sedangkan *Chief Executive Officer* (CEO) adalah agen. Pada tingkat yang lebih rendah, CEO adalah prinsipal, sedangkan manajer unit bisnis adalah agennya.

Salah satu elemen kunci dari teori agensi adalah bahwa prinsipal dan agen memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda. Agen diasumsikan akan menerima kepuasan tidak hanya dari kompensasi keuangan, tetapi juga dari aspek lain, seperti waktu luang yang banyak, kondisi kerja yang baik, jam kerja yang fleksibel, dan sebagainya. Prinsipal diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuangan yang diperoleh dari investasi mereka. Masalah timbul manakala prinsipal tidak dapat dengan mudah memantau

tindakan agen. Perbedaan preferensi antara prinsipal dan agen serta informasi pribadi agen dapat menyebabkan agen tersebut salah menyajikan informasi kepada prinsipal. Salah penyajian ini sedemikian rupa sifatnya sehingga istilah bahaya moral diberikan atas situasi di mana seorang agen yang dikendalikan termotivasi untuk salah menyajikan informasi.

### ***Budgetary Slack***

Ketika prinsipal menyewa agen untuk melaksanakan suatu jasa, prinsipal akan memberikan tugas dan mendelegasikan wewenang kepada agen untuk membuat keputusan. Hal inilah yang akan menimbulkan partisipasi manajemen. Partisipasi manajemen merupakan partisipasi manajer dalam proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Salah satu bentuk dari partisipasi manajemen adalah partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran merupakan proses di mana individu-individu, baik atasan maupun bawahan, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan target anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kewenangan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menetapkan isi anggaran mereka. Kewenangan ini disalahgunakan oleh para partisipan sehingga dapat merugikan organisasi. Penyalahgunaan ini dilakukan dengan pembuatan *organizational slack*. Menurut Ikhsan dan Ishak dalam Lestari (2008:20) *slack* adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut. *Slack* diciptakan dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah,

mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah *input* yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit *output*.

Merchant, Lukka, dan Young dalam Erawati (2006:26) mempunyai pengertian yang sama mengenai *slack* anggaran, yaitu sebagai pengungkapan yang dimasukkan dalam anggaran yang memungkinkan mudah dicapai. Jika anggaran lebih mudah dicapai karena adanya *slack* atau faktor-faktor lain sebagai akibat adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang terjadi adalah menurunnya atau menghilangnya keuntungan motivator yang sesungguhnya. Menurut Syakhroza dalam Suprasto (2006:78) *slack* yang terjadi dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh bawahan kurang memiliki pengetahuan serta keterampilan yang memadai. *Budgetary slack* adalah suatu usaha untuk memperindah anggaran. *Budgetary slack* juga digambarkan sebagai *dysfunctional behavior* karena manajer berusaha untuk memuaskan kepentingannya yang nantinya akan merugikan organisasi.

Eisenhardt dan Stevens dalam Fitri (2004:582) menyebutkan empat kondisi penting sehingga senjangan anggaran dapat terjadi. Pertama, terdapat informasi asimetri antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka. Kedua, kinerja manajer tidak pasti. Jika terdapat kepastian dalam kinerja, maka atasan dapat menduga usaha manajer melalui *output* mereka sehingga senjangan anggaran sulit untuk dilakukan. Ketiga, manajer mempunyai kepentingan pribadi. Keempat, adanya konflik tujuan antara manajer dengan atasan mereka. Selanjutnya Onsi, Merchant, dan Dunk dalam Fitri (2004:583) menyatakan kondisi yang kelima, yaitu pentingnya peranan manajer dalam partisipasinya terhadap proses penganggaran.

Artinya, manajer mampu mempengaruhi hasil dan proses penganggaran untuk dapat menciptakan *budgetary slack*.

### **Partisipasi Penganggaran (*Participative Budgeting*)**

Partisipasi penganggaran (*participative budgeting*) melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Partisipasi penganggaran ini diperlukan karena bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya. Argyris (1952) dalam Mustikawati (1999:98) menyarankan perlunya bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian, tujuan perusahaan akan lebih dapat diterima jika seluruh anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok untuk saling bertukar pendapat dan informasi mengenai tujuan perusahaan dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Murray dalam Sumarno (2005:586) menyatakan bahwa partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Hipotesis 1 ( $H_1$ ) : Partisipasi penganggaran berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar

### **Penekanan Anggaran**

Dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran dapat digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat petanggungjawaban agar dalam pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan

apa yang telah digariskan. Anggaran dapat pula berfungsi sebagai alat pengendalian bilamana anggaran digunakan sebagai tolok ukur kinerja suatu pusat pertanggungjawaban. Jika dalam suatu organisasi anggaran merupakan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan, maka kondisi ini dinamakan penekanan anggaran atau *budget emphasis*.

Ketika anggaran digunakan sebagai pengukur kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua kemungkinan. Pertama, meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Kedua, melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran tersebut. Dengan melonggarkan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban dikatakan melakukan upaya *slack*.

Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) : Penekanan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

### **Komitmen Organisasi**

Pada dasarnya komitmen karyawan (individu) akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi merupakan tindakan sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Menurut Arfan dan Ishak dalam Ristantini (2008:19) komitmen

organisasi juga merupakan nilai personal yang mengacu pada sikap loyal atau komitmen terhadap perusahaan.

Menurut Wienser dalam Darlis (2002:90) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa timbul disebabkan oleh individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi, yang meliputi dukungan moral, menerima nilai yang ada dalam organisasi, serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>): Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

### **Asimetri Informasi**

Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi relevan yang digunakan dalam pengambilan keputusan antara manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah. Sulistyanto dalam Erawati (2006:23) menyatakan bahwa asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah yang disebabkan oleh perbedaan sumber dan akses informasi.

Asimetri informasi mendorong pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran agar anggaran lebih bermanfaat. Syarat sahnya suatu partisipasi dalam memberikan informasi atau "*well informed*", artinya setiap orang yang berpartisipasi dapat memberikan informasi yang baik dan

berguna yang dimiliki yang nantinya akan bermanfaat dalam penetapan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran inilah yang dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal.

Menurut Baiman dan Evans, Collahan dan Schmidt, Penno dalam Erawati (2006:28) asimetri informasi timbul jika bawahan memiliki informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran, sedangkan atasan tidak. Dengan informasi lokal yang dimilikinya bawahan dapat mempengaruhi melalui partisipasinya dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan *slack*. Bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian. Di samping itu, bawahan juga dapat tidak mengungkapkan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi *slack*. Asimetri informasi inilah yang nantinya akan memberikan kesempatan dan mendorong bawahan untuk bersikap oportunitis dengan memperkecil pendapatan dan memperbesar biaya ketika mereka diajak berpartisipasi dalam menyusun anggaran yang nantinya menjadi tanggung jawabnya.

Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>): Asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

### **Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Seseorang mengalami ketidakpastian karena

merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang. Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan (Kren dan Kerr, 1993; Wartono, 1998 dalam Asriningati, 2006). Gul dan Chia (1994) dalam Dwirandra (2007:42) menyatakan bahwa ketika persepsi ketidakpastian lingkungan tinggi, organisasi mungkin membutuhkan tambahan informasi untuk mengantisipasi kompleksitas lingkungan.

Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>): Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *budgetary slack*. Variabel bebas atau variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran ( $X_1$ ), penekanan anggaran ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ), asimetri informasi ( $X_4$ ), dan ketidakpastian lingkungan ( $X_5$ ).

#### **Sampel dan Responden**

Sampel penelitian ini ditentukan dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pengambilan sampel adalah hotel berbintang tiga ke atas dan telah beroperasi lebih dari dua tahun. Hotel tersebut memiliki anggaran dan mengikutsertakan manajer tiap departemennya untuk menyusun anggaran.

Responden yang terpilih dalam penelitian ini adalah para manajer yang memenuhi kriteria telah menduduki jabatan sebagai *department head*

(manajer menengah) yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Hal ini disebabkan oleh pihak-pihak tersebut yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan dibebani dengan target anggaran. Responden terpilih juga telah menduduki jabatannya selama minimal satu tahun agar responden yang menjadi satuan analisis memiliki pengalaman dalam menyusun anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Di samping itu, telah memiliki pengalaman dalam melaksanakan anggaran yang disusunnya.

## Teknik Analisis Data

### (1) Uji Regresi Linear Berganda

Model persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diasumsikan linier dan diuji dengan tingkat signifikansi 5%, uji ini menggunakan dua sisi. Hipotesis diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda (*Multiple Regression*). Adapun formulanya:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan:

- Y = *budgetary slack*
- $\beta_0$  = konstanta
- $\beta_i$  = koefisien regresi,  $i = 1, 2, 3, 4, 5$
- $X_1$  = partisipasi penganggaran
- $X_2$  = penekanan anggaran
- $X_3$  = komitmen organisasi
- $X_4$  = asimetri informasi
- $X_5$  = ketidakpastian lingkungan
- e = variabel pengganggu

Agar uji regresi linear berganda dapat dijadikan model yang bermanfaat untuk prediksi, maka sebelumnya telah dilakukan uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas.

(2) Uji Kelayakan Model.

Uji kelayakan model (*model fit*) dilakukan dengan uji F.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Statistik Deskriptif

Hasil pengujian dengan statistik deskriptif disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi Penganggaran	43	1,00	5,21	3,6875	1,00000
Penekanan Anggaran	43	1,00	5,37	3,5691	1,00000
Komitmen Organisasi	43	1,00	6,89	5,3972	1,00000
Asimetri Informasi	43	1,00	4,72	2,8674	1,00000
Ketidakpastian Lingkungan	43	1,00	5,61	2,7305	1,00000
<i>Budgetary Slack</i>	43	1,00	5,23	3,3769	1,00000

Pengukuran rata-rata (*mean*) merupakan cara paling umum untuk mengukur nilai sentral dari suatu distribusi data. Sebaliknya, standar deviasi merupakan perbedaan nilai data yang diteliti dengan nilai rata-ratanya. Dalam Tabel 1 ditunjukkan statistik deskriptif dari variabel-variabel yang diteliti. Nilai minimum dan maksimum untuk variabel partisipasi penganggaran adalah 1,00 dan 5,21. Rata-rata sebesar 3,6875 dan standar deviasinya sebesar 1,00000. Nilai minimum dan maksimum untuk variabel penekanan anggaran adalah 1,00 dan 5,37. Rata-rata sebesar 3,5691 dan standar deviasinya sebesar 1,00000. Nilai minimum dan maksimum untuk variabel komitmen organisasi adalah 1,00 dan 6,89. Rata-rata sebesar 5,3972 dan standar deviasi sebesar 1,00000. Nilai minimum dan maksimum untuk variabel asimetri informasi sebesar 1,00

dan 4,72. Rata-rata sebesar 2,8674 dan standar deviasinya sebesar 1,00000. Nilai minimum dan maksimum untuk variabel ketidakpastian lingkungan adalah 1,00 dan 5,61. Rata-rata sebesar 2,7305 dan standar deviasi sebesar 1,00000. Nilai minimum dan maksimum untuk variabel *budgetary slack* adalah 1,00 dan 5,23. Rata-rata sebesar 3,3769 dan standar deviasi sebesar 1,00000.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan analisis data yang diperoleh dengan bantuan *software* SPSS 15, maka rangkuman hasil analisis regresi ditunjukkan dalam Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,2872	2,091		1,373	0,178
PP	-0,143	0,191	-0,143	-0,748	0,459
PA	-0,106	0,134	-0,106	-0,792	0,433
KO	-0,077	0,192	-0,077	-0,401	0,691
AI	0,602	0,153	0,602	3,940	0,000
KL	0,036	0,251	0,036	0,144	0,886

Dependent variabel: *budgetary slack*  
R : 0,606  
R<sup>2</sup> : 0,367  
Adjusted R<sup>2</sup> : 0,282  
F hitung : 4,295  
Sig. F : 0,004

Dari Tabel 2 dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,2872 - 0,143 \text{ PP} - 0,106 \text{ PA} - 0,077 \text{ KO} + 0,602 \text{ AI} + 0,036 \text{ KL}$$

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil daripada 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model penelitian dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Koefisien determinasi R<sup>2</sup> (*adjusted*) sebesar 0,282 atau 28,2 persen. Hal ini menunjukkan bahwa

persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan) terhadap variabel dependen (*budgetary slack*) sebesar 28,2 persen. Sebaliknya, sisanya sebesar 71,8 persen dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Dari persamaan regresi yang telah disusun dapat diinterpretasikan nilai konstanta sebesar 0,2872 menunjukkan bila semua variabel bebas adalah 0, maka nilai *budgetary slack* adalah 0,2872. Nilai koefisien  $\beta_1 = -0,143$  menunjukkan bahwa bila nilai variabel partisipasi penganggaran bertambah 1, maka nilai *budgetary slack* akan menurun sebesar 0,143. Nilai koefisien  $\beta_2 = -0,106$  menunjukkan bahwa bila nilai penekanan anggaran bertambah 1, maka nilai *budgetary slack* akan menurun sebesar 0,106. Nilai koefisien  $\beta_3 = -0,077$  menunjukkan bahwa bila nilai komitmen organisasi bertambah 1, maka nilai dari *budgetary slack* akan menurun sebesar 0,077. Nilai koefisien  $\beta_4 = 0,602$  menunjukkan bahwa bila nilai variabel asimetri informasi bertambah 1, maka nilai *budgetary slack* akan meningkat sebesar 0,602. Nilai koefisien  $\beta_5 = 0,036$  menunjukkan bahwa bila nilai variabel ketidakpastian lingkungan bertambah 1, maka nilai *budgetary slack* akan meningkat sebesar 0,036.

### **Pengujian Hipotesis**

Uji t (*t-test*) digunakan untuk menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan

ketidakpastian lingkungan secara terpisah (parsial) berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel partisipasi penganggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,459 lebih besar daripada  $\alpha = 0,025$ . Jadi, penelitian ini tidak mendukung hipotesis pertama yang telah diajukan, yaitu partisipasi penganggaran berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar. Hal ini disebabkan oleh *budgetary slack* yang terjadi tidak dipengaruhi oleh partisipasi bawahan di dalam penyusunan anggaran. Diduga bahwa bawahannya cenderung tidak melakukan *budgetary slack* untuk meminimalkan risikonya. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Collins (1978) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang tidak signifikan. Namun, tidak konsisten dengan hasil Comman (1976), Dunk (1993), Merchant (1985), dan Onsi (1973) dalam Ivan Budi Yuwono (1999), yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan pendekatan kurva normal (uji t) yang dilakukan diketahui bahwa variabel penekanan anggaran tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,433 lebih besar daripada  $\alpha = 0,025$ . Jadi, penelitian ini tidak mendukung hipotesis kedua yang telah diajukan, yaitu penekanan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar. Hal ini disebabkan oleh adanya pengukuran kinerja bawahan berbasis

anggaran dalam suatu organisasi tidak selalu mendorong bawahan melakukan *slack*. Bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan cara meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Dewi (2006). Namun, tidak konsisten dengan hasil penelitian Suprasto (2006), Wahyudi (2007), Lestari (2008), serta Veronica dan Krisnadewi (2009).

Hasil uji t untuk variabel komitmen organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,691 lebih besar daripada  $\alpha = 0,025$ . Jadi, penelitian ini tidak mendukung hipotesis ketiga yang telah diajukan, yaitu komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar. Hal ini disebabkan oleh komitmen individu yang tumbuh terbatas pada pemenuhan kewajiban yang dibebankan kepadanya saja, di mana individu dalam organisasi akan berbuat sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain, komitmen hanya di wilayah kerjanya dan tidak tertarik untuk membantu sesuatu yang berada di luar tanggung jawabnya. Di samping itu, komitmen individu terhadap organisasi muncul berdasarkan pertimbangan *cost benefit*. Dengan menunjukkan kinerja yang baik, maka kompensasi yang akan diterima juga meningkat. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Darlis (2002), Sumiati (2006), dan Lestari (2008). Namun, tidak konsisten dengan hasil penelitian Suprasto (2006), Dewi (2006), Ristantini (2008), serta Veronica dan Krisnadewi (2009).

Pada hasil uji t diperoleh hasil bahwa variabel asimetri informasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini

dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada  $\alpha = 0,025$ . Jadi, penelitian ini mendukung hipotesis keempat yang telah diajukan, yaitu asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar. Hal ini disebabkan oleh *budgetary slack* yang terjadi ditentukan oleh adanya perbedaan kepemilikan informasi antara bawahan dan atasan. Artinya, bawahan memiliki informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran sedangkan atasan tidak. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Suprasto (2006) dan Erawati (2006). Namun, tidak konsisten dengan hasil penelitian Wahyudi (2007) dan Lestari (2008).

Dari hasil uji t diperoleh hasil bahwa variabel ketidakpastian lingkungan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,886 lebih besar daripada  $\alpha = 0,025$ . Jadi, penelitian ini tidak mendukung hipotesis kelima yang telah diajukan, yaitu ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar. Hasil penelitian ini mempunyai hubungan searah dengan hasil penelitian Ivan Budi Yuwono (1999) bahwa terdapat hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan dengan senjangan anggaran namun tidak signifikan. Hal ini diduga akibat pengaruh kemajuan teknologi informasi. Kemudahan dari kemajuan teknologi informasi telah membantu top manajemen mengendalikan aktivitas bisnisnya, baik di internal maupun eksternal hotel. Berkembangnya teknologi informasi karena berupa alasan, yaitu kemudahan dalam mengakses data, meningkatkan keakuratan data, dan penyediaan laporan dan *input* data lain yang lebih tepat waktu

(Wilkinson, 1997). Kemudahan ini menyebabkan atasan tidak menghadapi kesulitan memperoleh informasi yang sebelumnya tidak mampu dilakukan. Apalagi, sampel hotel-hotel yang digunakan dalam penelitian ini adalah hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar dengan kategori hotel berbintang tiga ke atas relatif telah mampu secara finansial mengupayakan pemanfaatan teknologi informasi secara penuh. Ketersediaan sarana teknologi informasi tersebut semakin memudahkan pihak manajemen mengakses informasi berbagai sumber, baik dari eksternal maupun internal. Kemudahan mengakses informasi di setiap lini akan mempersempit peluang bawahan melakukan *budgetary slack*.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- (1) Partisipasi penganggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.
- (2) Penekanan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.
- (3) Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.
- (4) Asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.
- (5) Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack* pada hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

## Saran

Penelitian berikutnya hendaknya mengambil populasi yang lebih luas dan jenis perusahaan yang berbeda. Hasil penelitian yang akan diperoleh mungkin saja berbeda apabila diterapkan pada jenis usaha sejenis di daerah lain atau jenis perusahaan lain sehingga hasilnya dapat dipertimbangkan. Di samping itu, disarankan agar peneliti berikutnya memilih variabel lain atau menggunakan variabel moderasi dalam model penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2008. *Akuntansi Hotel*. Diktat Kuliah pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerjemah). 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-11. Jakarta: Salemba Empat.
- Darlis, Edfan. 2002. "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5(1). hal 85—101.
- Dewi, Kadek Ayu Purnama. 2006. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Penekanan Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap *Slack* Anggaran pada Rumah Sakit di Kota Denpasar". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.
- Erawati, Ni Putu Yuyun. 2006. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, dan *Self Esteem* terhadap *Slack* Anggaran". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.
- Fitri, Yulia. 2004. "Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran". *Dalam Simposium Nasional Akuntansi VII Denpasar*. hal 581—597.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hansen, Don R. dan Maryanne M.Mowen. (Ancella A. Hermawan, Penerjemah). 1999. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke-4. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi X*. hal 01—27.
- Ivan Budi Yuwono. 1999. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vo.1. No.1. hal 37—58.
- Lestari, Made Pratiwi Puji. 2008. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap *Slack* Anggaran (Studi Kasus pada BPR-BPR di Kecamatan Kuta)". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 2. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting*. Edisi ke-1. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riahi, Ahmed dan Belkaoui. (Ali Akbar Yulianto dan Risnawati Dermauli, Penerjemah). 2007. *Teori Akuntansi*. Edisi ke-5. Jakarta: Salemba Empat.
- Ristantini, Putu Yunni. 2008. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan *Budgetary Slack* pada Rumah Sakit di Wilayah Kota Denpasar". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.
- Rahman, Firdaus Abdul dan Bambang Supomo. 2003. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.5(2). 127—146.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumiati, Ni Nengah. 2005. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self Esteem*, dan Komitmen Organisasi terhadap *Slack* Anggaran pada Perusahaan Penerbitan Koran di Kota Denpasar". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.

- Suprasto, Bambang. 2006. "Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Penekanan Anggaran terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus di Hotel-Hotel di Propinsi Bali)". *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol.1. hal 75—86.
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2009. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap *Slack* Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Badung". *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol.4. hal 20—28.
- Wahyudi, I Ketut Nana Irvan. 2007. "Pengaruh *Self Esteem*, Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Slack* Anggaran (Studi Kasus pada Hotel-Hotel Berbintang di Nusa Dua)". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Udayana, Denpasar*.
- Wilkinson, WJ. Dan J.M. Cerulo.1997. *Accounting Information System, Essential Concepts and Application*. Thirth Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Wirawan, Nata. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensia)*. Edisi Kedua. Denpasar: Keraras Emas.