

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Asimetri Informasi pada Budgetary Slack Hotel Berbintang

Devia Galuh Palupi¹
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Indonesia

Maria Mediatrix Ratna Sari²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Indonesia

Surel : deviagaluh6@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, serta asimetri informasi terhadap budgetary slack di Hotel Berbintang 5 Wilayah Nusa Dua. Populasi yang digunakan adalah sebanyak 18 hotel berbintang 5 yang terdapat di wilayah Nusa Dua dengan sampel sebanyak 73 manajer tingkat bawah dan menengah dengan menggunakan metode purposive sampling dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa partisipasi anggaran dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap budgetary slack, sedangkan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap budgetary slack di Hotel Berbintang 5 Wilayah Nusa Dua.

Kata Kunci : Partisipasi; Komitmen; Transformasional; Asimetri; Senjangan.

Effect of Budget Participation, Organizational Commitment, Transformational Leadership Styles, Information Asymmetry in Budgetary Slack Hotel

ABSTRACT

The purpose of this study was to obtain empirical evidence about the effect of budgetary participation, organizational commitment, transformational leadership style, and information asymmetry on budgetary slack in the 5-Star Hotel in the Nusa Dua Region. The population used was as many as 18 5-star hotels in the Nusa Dua area with a sample of 73 lower and middle level managers using purposive sampling methods and data analysis techniques used were multiple linear regression. Based on the results of this study, it was found that budgetary participation and information asymmetry had a positive effect on budgetary slack, while organizational commitment and transformational leadership style negatively affected budgetary slack in the 5-Star Hotel in the Nusa Dua Region.

Keywords : Participation; Commitment; Transformational; Asymmetry; Slack.

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 30 No. 9
Denpasar, September 2020
Hal. 2323-2337

DOI:
[10.24843/EJA.2020.v30.i09.p12](https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.i09.p12)

PENGUTIPAN:

Palupi, D. G. & Sari, M. M. R.
(2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Asimetri Informasi pada Budgetary Slack Hotel Berbintang. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(9), 2323-2337

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:
17 Februari 2020
Artikel Diterima:
5 Juli 2020

PENDAHULUAN

Bali menjadi salah satu provinsi di Indonesia yang mempunyai daya tarik tersendiri bagi wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara dalam sektor pariwisatanya. Hal ini mendorong banyaknya tuntutan akan kebutuhan penginapan baik hotel, villa, maupun homestay. Sehingga dapat dikatakan bahwa sektor pariwisata merupakan sektor yang cukup besar dalam menyumbang pendapatan daerah di Bali.

Tabel 1. Jumlah Kedatangan Wisman ke Bali Tahun 2016-2018

	2016	2017	2018
Kedatangan Wisman	4.927.937	5.697.739	6.070.473

Sumber: BPS Provinsi Bali, 2019

Pada data diatas dapat dilihat bahwa kunjungan Wisatawan Mancanegara (Wisman) ke Bali terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat menciptakan peluang sekaligus persaingan yang semakin ketat dalam bisnis perhotelan guna memenuhi kebutuhan wisatawan. Manager hotel akan dituntut lebih efektif dan efisien dalam mengelola perusahaan agar dapat lebih unggul dalam persaingan pasar industri. Kegiatan operasional industri perhotelan sangatlah luas dan kompleks. Hal ini mengakibatkan pemimpin hotel tidak mampu memantau serta mengontrol seluruh kegiatan operasional hotel secara langsung. Dalam mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen dalam membantu manager hotel melakukan perencanaan serta mengontrol setiap kegiatan operasional hotel. Operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan prosedur operasional yang telah ditetapkan apabila terdapat perencanaan serta pengendalian yang andal. Dalam proses perencanaan dan pengendalian, salah satu alat yang digunakan untuk mengukur adalah anggaran. Menurut Suartana (2010:138), tujuan detail perusahaan serta seluruh perencanaan perusahaan tercermin dalam sebuah anggaran serta cara dalam mencapainya dengan keterbatasan sumber daya yang ada. Anggaran dapat berdampak langsung terhadap berperilaku manusia yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Menurut Ratna Sari *et al.*, (2018:324) semua departemen membuat perencanaan secara individu yang mekanismenya dimulai dari bagian penjualan yang pada umumnya ditangani oleh Front Office Departement (FO). Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak harus lebih memperhatikan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan anggaran, agar dapat memotivasi manajer pada tingkat bawah serta tingkat menengah dalam merealisasikan tujuan organisasi (Suryanawa & Tintara, 2013). Perilaku yang ditimbulkan dapat bersifat positif maupun negatif. Menurut Ramgulam *et al.*, (2012), sikap manajer yang cenderung menciptakan senjangan dalam anggaran merupakan salah satu contoh yang timbul dari adanya perilaku negatif.

Menurut Badan Pusat Statistik (2019) Provinsi Bali, tingkat hunian kamar hotel berbintang mengalami penurunan sebesar 6,73% pada agustus 2019 dibandingkan dengan tahun sebelumnya pada agustus 2018. Hal ini tidak berbanding lurus dengan jumlah peningkatan wisman di setiap tahunnya. Seharusnya kenaikan jumlah kedatangan wisman ke Bali dapat diikuti dengan kenaikan tingkat hunian kamar hotel berbintang. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa terdapat persaingan bisnis yang semakin ketat antara hotel dalam

pemenuhan layanan kepada wisatawan. Selain itu penurunan tingkat hunian kamar hotel tersebut dapat mengindikasikan bahwa kurang baiknya kinerja manajerial dalam penyusunan perencanaan dan pengendalian dalam proses penganggaran. Penurunan kinerja ini dapat disebabkan karena kurang tepatnya manajer dalam menentukan target anggaran baik dari sisi pendapatan maupun dari pengeluaran perusahaan.

Nusa Dua dipilih sebagai lokasi penelitian dikarenakan Nusa Dua merupakan destinasi pariwisata pertama di Indonesia yang telah banyak meraih penghargaan salah satunya adalah Sertifikat Peringkat Emas Nasional Destinasi Pariwisata Berkelanjutan Indonesia atau Gold Indonesia Sustainable Tourism Certification (Gold ISTC). Banyaknya penghargaan yang telah diraih oleh Nusa Dua menyebabkan banyaknya investor yang tertarik untuk mendirikan hotel-hotel di kawasan tersebut. Hal ini mendorong para manager hotel untuk terus mampu menyusun anggaran sebaik dan seoptimal mungkin sebagai perencanaan keuntungan dan pengendalian perusahaan agar dapat tetap bersaing ditengah menjamurnya hotel-hotel yang berdiri di kawasan Nusa Dua. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran serta guna mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, serta asimetri informasi terhadap *budgetary slack* di hotel-hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua.

Teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah Teori Agensi dan Teori Atribusi. Teori agensi menjelaskan mengenai hubungan diantara pihak prinsipal dengan pihak agen. Hubungan agensi terjadi dengan melibatkan dua pihak yaitu pihak agen dan prinsipal dimana diantara keduanya terjadi kesepakatan dalam pendelegasian wewenang untuk melaksanakan suatu jasa (Anthony & Govindarajan, 2005:269). Hal yang utama yang ditekankan dalam teori agensi adalah bahwa pihak prinsipal dan agen mempunyai perbedaan tujuan. Teori agensi juga menjelaskan bahwa dalam memotivasi individu agar memiliki keselarasan dalam mencapai tujuan, maka perlu diperhatikan faktor-faktor dalam merancang kontrak insentif. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kahar, *et al* (2016) yang mengemukakan bahwa teori keagenan menjelaskan hubungan antara dua pihak yang terlibat dalam kontrak, dimana agen sebagai pihak yang diberikan tanggung jawab sedangkan prinsipal merupakan pihak yang memberikan tanggung jawab. Teori atribusi merupakan suatu teori yang menjelaskan mengenai sikap seseorang dalam menanggapi suatu peristiwa atau keadaan serta menjelaskan alasan dari setiap perilaku individu (Suartana, 2010). Teori atribusi menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi perilaku individu yaitu faktor internal serta faktor eksternal. Faktor internal ini terdapat dalam diri setiap individu, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan lingkungan sekitar individu dan tingkat kesulitan dalam melakukan pekerjaan (Suartana, 2010).

Arthaswadaya (2015) menyatakan bahwa *budgetary slack* adalah masalah yang sering terjadi dalam proses penyusunan penganggaran yang menjadikan anggaran yang disajikan tersebut tidak sesuai dengan estimasi optimal yang dapat dicapai dari anggaran itu sendiri yang dapat mempengaruhi kinerja dari suatu organisasi. Menurut Hansen *et al* (2003) anggaran sering dipandang kurang tepat

jika digunakan pada kondisi lingkungan saat ini atau dapat dikatakan kurang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Sedangkan menurut Onsi dalam Yilmaz, *et al.*, (2014) senjangan anggaran juga dapat menguntungkan dibeberapa situasi, apabila senjangan anggaran itu digunakan dengan cara yang benar oleh manajer. Meskipun terdapat pro dan kontra, anggaran tetap diperlukan dalam perencanaan, pengendalian, serta pengukuran kinerja perusahaan. Partisipasi dari anggota organisasi dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan. Menurut Aprila & Hidayani (2012), partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan individu yang memiliki pengaruh dalam sasaran anggaran dan kebutuhan, serta individu tersebut akan diberi penghargaan atas prestasi yang diraih dari target anggaran. Partisipasi anggaran dapat digunakan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan akibat adanya anggaran yang disering dipandang sebagai alat manajemen dalam menekan, memotivasi, serta mengendalikan bawahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Blay, *et al* (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan perencanaan dan pengendalian perusahaan apabila bawahan bersedia menyampaikan informasi pribadi mereka tanpa adanya informasi yang bias. Menurut Brownell & McInnes (1983) dalam Derfuss (2009) partisipasi anggaran didefinisikan sebagai seberapa jauh keterlibatan serta pengaruh manajer unit dalam penyusunan anggaran unitnya.

Ebdon & Franklin (2006) dalam Suryanawa & Tintara (2013) menyatakan bahwa dengan melibatkan bawahan dalam proses penyusunan anggaran dapat menciptakan rasa kepercayaan serta kenyamanan bekerja dan komunikasi yang baik dapat tercipta dengan bawahan. Dengan melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran, anggota akan merasa dianggap dan dilibatkan dalam penyusunan tujuan perusahaan yang selanjutnya tujuan perusahaan ini dapat lebih diterima oleh seluruh anggota organisasi. Namun ketika bawahan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran hal ini akan memberikan kelonggaran kepada bawahan dalam menciptakan *slack*. Sehingga partisipasi anggaran dikatakan dapat meningkatkan kecenderungan terjadinya *budgetary slack*. Argumen ini sesuai dengan teori keagenan yang menjelaskan bahwa terdapat konflik atau perbedaan kepentingan diantara agen dan prinsipal. Penelitian yang dilakukan oleh Kramer & Hartmann (2014), Desy Pratami & Adi Erawati (2016), Chong & Strauss (2017), Maiga (2005), Merchant (1985), Nouri & Parker (1996), Linn, *et al* (2001), Prasetya & Muliartha RM (2017), serta Puspitha & Suardana (2017), menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif pada partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan penjelasan diatas serta mengacu pada teori keagenan yang menjelaskan adanya konflik keagenan maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila terdapat komitmen dari karyawan pada suatu perusahaan. Menurut Ozer & Yilmaz (2011) komitmen organisasi dapat dilihat dari tingkat ketergantungan psikologis seseorang terhadap organisasi yang dapat diukur dari kesetiaan kepada organisasi, menginternalisasikan tujuan organisasi dan bersedia mengabdikan diri demi kepentingan organisasi. Menurut Lubis (2014) komitmen organisasi merupakan kelayakan dan komitmen yang dimiliki oleh seseorang kepada perusahaan. Sesuai

dengan teori atribusi yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal serta faktor eksternal. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal, dikarenakan komitmen berasal dari dalam diri setiap individu yang kemudian dapat memengaruhi tindakan yang akan diambil. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nitiari & Yadnyana (2014) serta Puspitha & Suardana (2017) menjelaskan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka senjangan anggaran akan semakin menurun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan menggunakan anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan suatu organisasi, sebaliknya karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk kepentingan pribadinya. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Gaya kepemimpinan merupakan hal menyeluruh yang terkait dengan tindakan seseorang pemimpin, baik yang terlihat maupun tidak terlihat kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang berbeda dibutuhkan pada kondisi yang berbeda oleh karena itu dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin dalam menganalisis pendekatan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan dan kondisi perusahaan yang dapat digunakan sebagai strategi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional telah mengalami perkembangan dalam dunia akademisi. Niels (2008) dalam Bumi (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi orang lain agar tugas yang diberikan dapat dipahami dengan mudah dalam mencapai keefektifan tugas yang diberikan dan pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama. Gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan oleh sikap atasan atau pemimpin yang mampu mengayomi serta mampu mengontrol kemampuan dan potensi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab bawahan di periode berikutnya. Penelitian ini sesuai dengan teori atribusi, dimana perilaku bawahan dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dalam hal ini ialah gaya kepemimpinan seorang atasan dalam memperlakukan bawahannya. Pemimpin yang terlalu kaku dan ketat dalam sebuah organisasi akan menimbulkan tekanan kepada bawahannya yang kemudian akan mendorong bawahan untuk mencari kondisi aman dalam pencapaian kinerja. Menurut Van Der Stede (2000) *budgetary slack* akan semakin tinggi apabila kurangnya kontrol atau kontrol anggarannya terlalu kaku. Hal ini dapat meningkatkan terjadinya senjangan anggaran oleh bawahan dengan membuat target anggaran yang lebih mudah dicapai. Seperti yang dijelaskan pada teori keagenan bahwa perbedaan kepentingan akan mendorong terjadinya *budgetary slack*. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

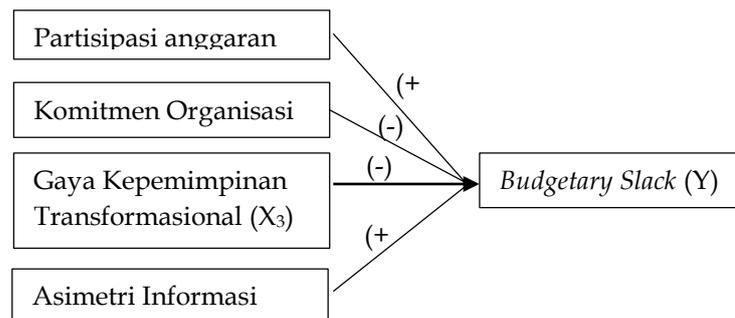
H₃: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh pihak agen dengan pihak prinsipal. Menurut Sujana (2010) asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki pihak manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah akibat adanya perbedaan sumber serta keterbatasan akses informasi. Informasi simetris sangat sulit terjadi dalam keadaan realita bahkan

tidak pernah terjadi. Asimetri informasi yang tinggi dapat memicu terjadinya *budgetary slack*. Hal ini sesuai dengan teori keagenan yang menjelaskan bahwa terdapat perbedaan kepentingan diantara pihak agen dengan pihak prinsipal yang dapat menimbulkan konflik kepentingan (*agency conflict*). Pihak agen akan berusaha menunjukkan kinerja terbaiknya untuk memperoleh intensif. Disisi lain pihak prinsipal (atasan) menginginkan pengembalian yang besar atas investasi yang diberikan. Asimetri informasi memberikan kelonggaran atau peluang kepada para karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran untuk mempengaruhi anggaran yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan maupun keinginan atasan. Ketika dalam proses negosiasi, penyusun anggaran memiliki peluang dalam menciptakan senjangan anggaran dengan menyampaikan informasi yang bias kepada atasan. Hal ini sejalan dengan teori atribusi yang menjelaskan bahwa faktor intenal dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Asimetri informasi merupakan salah satu faktor internal individu dalam menentukan perilaku individu itu sendiri. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Antari & Sukartha (2017), Ayuni & Erawati (2018), Riantari & Ratna Sari (2019), serta Luhur (2019) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan yang terjadi diantara asimetri informasi dengan *budgetary slack*. Berdasarkan teori serta hasil penelitian sebelumnya yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut.

H₄: Asimetri informasi berpengaruh positif pada *budgetary slack*.

Berdasarkan uraian penjelasan diatas, maka dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini. Kerangka konseptual atau kerangka berfikir dalam penelitian ini menjelaskan hubungan diantara variabel-variabel yang menjadi faktor yang mempengaruhi *budgetary slack* hotel berbintang lima di wilayah Nusa Dua.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data Penelitian, 2020

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survey dalam metode pengumpulan datanya, yaitu metode dengan mengumpulkan data primer dengan menggunakan pertanyaan/pernyataan tertulis berupa kuesioner atau angket terkait dengan permasalahan yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang lima di Wilayah Nusa Dua yang berjumlah 18 hotel. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu 18 hotel

berbintang lima di Wilayah Nusa Dua. Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang lima karena pada umumnya hotel berklasifikasi tersebut telah menggunakan anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian perusahaannya serta melibatkan manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam penyusunan anggaran dengan metode *bottom-up* (Dewi & Widanaputra, 2019). Pada hotel berbintang lima, tim yang menyusun anggaran disebut *executive committee* atau *executive budgeting* yang terdiri dari 9 orang (Suryanawa & Tintara, 2013). Sehingga responden dari penelitian ini berjumlah 162 orang. Metode *purposive sampling* digunakan sebagai metode penentuan sampel dalam penelitian ini. Obyek penelitian ini adalah *budgetary slack* di hotel-hotel bintang lima di kawasan Nusa Dua yang dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan asimetri informasi. Partisipasi anggaran diukur menggunakan indikator, 1) Keikutsertaan menyusun anggaran; 2) Kepuasan menyusun anggaran; 3) Kebutuhan dalam memberikan saran; 4) Kerelaan berpendapat; 5) Pengaruh terhadap penetapan anggaran; 6) Intensitas atasan dalam meminta pendapat serta usulan saat penyusunan anggaran. Komitmen organisasi diukur dengan indikator 1) Kebanggaan bekerja pada organisasi; 2) Rasa perhatian kepada nasib organisasi; 3) Kesediaan menerima tugas; 4) Organisasi ialah inspirasi dalam melaksanakan tugas; 5) Anggapan bahwa organisasi saat ini ialah yang terbaik; 6) Keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi; 7) Usaha keras untuk menyukseskan organisasi; 8) Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Gaya kepemimpinan Transformasional diukur dengan indikator 1) Kharisma; 2) Motivasi inspiratif; 3) Stimulasi intelektual; 4) *Individual consideration*. Asimetri informasi diukur menggunakan indikator 1) Informasi bawahan (agen) lebih banyak dibandingkan atasan (prinsipal); 2) Terdapat hubungan input dan output dalam operasional internal; 3) Kinerja potensial; 4) Teknis pekerjaan; 5) Mampu menilai adanya dampak potensial; 6) Pencapaian dalam bidang kegiatan. *Budgetary slack* diukur dengan indikator 1) Standar anggaran; 2) Pelaksanaan anggaran; 3) Memonitor anggaran pengeluaran; 4) Tekanan anggaran; 5) Efisiensi anggaran minimum yang wajib dicapai; 6) Target anggaran. Seluruh variabel diukur menggunakan skala *likert 4*, skala 1 memiliki arti Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan skala 4 yang berarti Sangat Setuju (SS).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, serta menggunakan uji t untuk menguji pengaruh variabel secara parsial, uji F yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel secara simultan dan uji *Adjusted R²* untuk melihat variasi variabel. Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh diantara variabel bebas terhadap variabel terikat, seperti partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan asimetri informasi terhadap *budgetary slack*. Adapun model persamaan analisis regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y = Budgetary Slack
- α = Konstanta

- β = Koefisien Regresi
 X1 = Partisipasi Anggaran
 X2 = Komitmen Organisasi
 X3 = Gaya Kepemimpinan Transformasional
 X4 = Asimetri Informasi
 ε = Standar Error

Selain itu analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui sebaran data jawaban kuesioner. Pengujian dapat dilakukan apabila model dari penelitian ini lolos Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini seperti uji normalitas, uji heteroskedastisitas, serta uji multikolinearitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 162 eksemplar, dengan membagikan sebanyak 9 kuesioner kepada masing-masing hotel yang menjadi sampel.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Kriteria	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Usia		
	21-30 tahun	0	0
	31-40 tahun	21	28,77
	41-50 tahun	35	47,95
	>50 tahun	17	23,28
	Total	73	100
2.	Pendidikan terakhir		
	SMA	0	0
	Diploma	47	64,38
	S1	26	35,62
	S2	0	0
	S3	0	0
	Total	73	100
3.	Jabatan		
	<i>Revenue Management</i>	7	9,59
	<i>Human Resource Manajer (HRD Department Head)</i>	9	12,33
	<i>Sales & Marketing Director</i>	10	13,70
	<i>Food & Beverage Manager</i>	10	13,70
	<i>Executive Room Division</i>	10	13,70
	<i>Finance</i>	10	13,70
	<i>Chief Engineering</i>	10	13,70
	SPA	2	2,74
	IT	4	5,48
	Laundry	1	1,37
	Total	73	100
4.	Lama bekerja		
	<1 tahun	0	0
	1-5 tahun	37	50,68
	6-10 tahun	25	34,25
	>10 tahun	11	15,07
	Total	73	100

Sumber: Data Penelitian, 2020

Kuesioner ditunjukkan untuk seluruh kepala departemen serta supervisor yang ikut dalam penyusunan anggaran hotel serta telah menjabat minimal 1 tahun. Kuesioner yang telah disebar, diambil kembali dengan jangka waktu 7-14 hari dan sebanyak 73 kuesioner kembali dari 162 kuesioner yang disebar. Hal ini disebabkan adanya peraturan khusus dari pihak hotel serta kesibukan responden. Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat karakteristik dari responden yang telah mengisi kuesioner penelitian ini seperti umur, pendidikan terakhir, jabatan, serta lama bekerja.

Tabel 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

	N	Min	Maks	Rata-Rata	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran (X_1)	73	14	24	19.59	2,374
Komitmen Organisasi (X_2)	73	18	29	24.10	2,775
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3)	73	8	16	12.41	2,101
Asimetri Informasi (X_4)	73	16	24	19.33	1,922
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	73	18	22	20.30	1,089

Sumber: Data Penelitian, 2020

Tabel 3, menunjukkan informasi mengenai masing-masing variabel penelitian yang terdiri dari nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi. Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa jumlah pengamatan (N) dalam penelitian ini sebanyak 73.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	73
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,562
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,910

Sumber: Data Penelitian, 2020

Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig* lebih besar dari α (0,05) yaitu sebesar 0,910, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Partisipasi Anggaran (X_1)	0,790	1,265
Komitmen Organisasi (X_2)	0,942	1,062
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3)	0,969	1,032
Asimetri Informasi (X_4)	0,762	1,312

Sumber: Data Penelitian, 2020

Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 5, menunjukkan bahwa setiap variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai *tolerance* diatas 0,1 serta memiliki nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dibawah 10, sehingga dapat dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.
Partisipasi Anggaran (X_1)	0,344
Komitmen Organisasi (X_2)	0,084
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3)	0,265
Asimetri Informasi (X_4)	0,578

Sumber: Data Penelitian, 2020

Jika dilihat pada hasil pengujian Tabel 6, nilai signifikansi dari setiap variabel lebih besar dari taraf signifikansi α (0,05), sehingga dapat dikatakan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

Pengujian regresi linear berganda dilakukan dengan bantuan program Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 23. Hasil dari pengujian regresi linear berganda tersaji dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Signifikansi
Konstanta	16,222	37,183	0,000
Partisipasi Anggaran (X_1)	0,129	8,558	0,000
Komitmen Organisasi (X_2)	-0,158	-13,364	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3)	-0,204	-13,287	0,000
Asimetri Informasi (X_4)	0,408	21,553	0,000
<i>R Square</i> :	0,942		
<i>Adjusted R Square</i> :	0,939		
F-hitung :	276,455		
Signifikansi F :	0,000		

Sumber: Data Penelitian, 2020

Jika dilihat dari hasil pengujian regresi linear berganda pada Tabel 7, maka dapat disusun model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 16,222 + 0,129X_1 - 0,158X_2 - 0,204X_3 + 0,408X_4$$

Konstanta memiliki nilai 16,22, yang mempunyai arti apabila variabel bebasnya sama dengan nol, maka nilai *budgetary slack* (Y) sebesar 16,222 satuan. Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran (X_1) sebesar 0,129 berarti apabila partisipasi anggaran (X_1) meningkat sebesar satu satuan sementara variabel bebas lainnya diasumsikan konstan, maka *budgetary slack* (Y) akan meningkat senilai 0,129. Koefisien regresi komitmen organisasi (X_2) senilai -0,158 memiliki arti apabila komitmen organisasi (X_2) meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan, maka *budgetary slack* (Y) akan menurun senilai 0,158. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional (X_3) sebesar -0,204 mempunyai arti, saat gaya kepemimpinan transformasional (X_3) meningkat sebesar satu satuan sementara variabel bebas lainnya dianggap konstan, maka *budgetary slack* (Y) akan menurun sebesar 0,204. Nilai koefisien regresi asimetri informasi (X_4) sebesar 0,408 memiliki arti, apabila asimetri informasi (X_4) naik sebesar satu satuan sementara variabel bebas lainnya diasumsikan konstan, maka *budgetary slack* (Y) akan naik sebesar 0,408.

Jika dilihat pada Tabel 7, F hitung bernilai 276,455 dengan taraf signifikansi F 0,000 yang lebih kecil dari pada tingkat signifikansi (α) 0,05 yang berarti, keseluruhan variabel independen mampu menjelaskan fenomena senjangan anggaran yang terjadi pada hotel berbintang 5 di Wilayah Nusa Dua serta model regresi yang dibuat dalam penelitian dianggap layak atau dapat diterima. *Adjusted R²* senilai 0,939, memiliki arti bahwa sebesar 93,9% variasi variabel *budgetary slack* (Y) dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran (X_1), komitmen organisasi (X_2), gaya kepemimpinan transformasional (X_3), dan asimetri informasi (X_4), dan

sisanya sebesar 6,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan pada model penelitian.

Pada Tabel 7, bagian t-hitung menunjukkan koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (X_1) sebesar 8,558 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan tingkat signifikansi (α) 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh positif pada *budgetary slack* (Y), yang artinya apabila partisipasi anggaran meningkat maka *budgetary slack* juga akan meningkat. Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya penelitian yang dilakukan oleh Desy Pratami & Adi Erawati (2016), Prasetya & Muliarta RM (2017), Puspitha & Suardana (2017), dan Luhur (2019) yang menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_2) sebesar -13,364 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan tingkat signifikansi (α) 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima. Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (X_2) berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* (Y), maka apabila komitmen organisasi meningkat maka *budgetary slack* akan menurun. Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspitha & Suardana (2017) serta Nitiari & Yadnyana (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_3) sebesar -13,287 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan tingkat signifikansi (α) 0,05 yang berarti bahwa hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_3) berpengaruh negatif pada *budgetary slack* (Y). Penelitian ini sesuai dengan teori atribusi, dimana faktor eksternal dapat mempengaruhi perilaku bawahan, yang dalam hal ini yang menjadi faktor eksternal ialah gaya kepemimpinan seorang atasan dalam memperlakukan bawahannya. Pemimpin yang terlalu kaku dan ketat dalam sebuah organisasi akan menimbulkan tekanan kepada bawahannya yang kemudian akan mendorong bawahan untuk mencari kondisi aman dalam pencapaian kinerja. Sehingga diperlukan pemimpin yang mampu mengontrol kemampuan dan potensi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan serta memberikan kepercayaan dan motivasi kepada bawahan dalam pencapaian target anggaran agar dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*.

Nilai koefisien regresi untuk variabel asimetri informasi (X_4) sebesar 21,553 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan tingkat signifikansi (α) 0,05, maka dapat dinyatakan hipotesis diterima dan menyatakan asimetri informasi (X_4) berpengaruh positif pada *budgetary slack* (Y). Hal ini sejalan dengan teori atribusi yang menjelaskan bahwa perilaku individu dapat dipengaruhi oleh faktor internal, dimana dalam hal ini faktor internalnya adalah asimetri informasi yang dimiliki oleh individu itu sendiri. Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Antari & Sukartha (2017), Ayuni & Erawati (2018), Riantari & Ratna Sari (2019), serta Luhur (2019) yang memperoleh hasil bahwa asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*.

SIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, serta dari keempat hipotesis yang diajukan, semua hipotesis tersebut diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada *budgetary slack*. Hal ini berarti partisipasi anggaran yang semakin tinggi akan diikuti pula oleh peningkatan pada *budgetary slack*. Komitmen organisasi berpengaruh negatif pada *budgetary slack*. Hal ini berarti meningkatnya tingkat komitmen organisasi, maka semakin rendah tingkat *budgetary slack*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transformasional pada *budgetary slack*. Sehingga dapat dinyatakan, dengan meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional, maka dapat menekan tingkat *budgetary slack*. Asimetri informasi memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Artinya asimetri informasi yang semakin tinggi, akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat *budgetary slack*.

Jika dilihat dari adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dengan tingkat *budgetary slack*, maka sebaiknya manajer tingkat atas pada hotel berbintang lima di wilayah Nusa Dua dapat memfokuskan perhatian dalam proses penyusunan anggaran serta penetapan batasan anggaran pada masing-masing departemen, sehingga dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack*. Selain itu sikap dalam memimpin serta mengayomi bawahan dapat dipertahankan agar tidak menimbulkan kesan kaku dan ketat yang akan memicu terjadinya *budgetary slack* yang dilakukan oleh bawahan.

Tingkat komitmen yang dimiliki jajaran manajer tingkat bawah dan tingkat menengah pada hotel berbintang 5 di wilayah Nusa Dua yang turut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran cukup tinggi, hal ini sangat baik. Oleh karena itu, hendaknya komitmen organisasi yang telah terbentuk ini dapat dipertahankan. Penelitian ini menggunakan sampel yang sangat terbatas. Oleh karena itu, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas lokasi penelitian atau dapat melakukan penelitian di sektor industri yang berbeda serta dapat menambahkan variabel yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

REFERENSI

- Antari, N. K., & Sukartha, I. M. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Informasi Asimetri Pada Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v22.i01.p19>
- Anthony, R. N., & Govindarajan., V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen* (11th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Aprila, N., & Hidayani, S. (2012). The Effect of Budgetary Participation, Asymmetry Information, Budget Emphasis and Comitment Organization to Budgetary Slack at SKPD Governmental of Bengkulu City. *Proceeding The 13th Malaysia Indonesia Conference on Economic, Managemen and Accounting*.
- Arthaswadaya, A. (2015). Pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack* dengan *self esteem* sebagai variabel pemoderasi: studi eksperimen dalam konteks penganggaran partisipatif. 151, 10-17. <https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>
- Ayuni, N. M. K., & Erawati, N. M. A. (2018). Pengaruh Asimetri Informasi Pada

- Senjangan Anggaran dengan Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*.
<https://doi.org/10.24843/eja.2018.v22.i01.p19>
- Badan Pusat Statistik. (2019). Perkembangan Pariwisata Provinsi Bali Agustus 2019. Retrieved from Badan Pusat Statistik Provinsi Bali website:
<https://bali.bps.go.id/pressrelease/2019/10/01/717189/perkembangan-pariwisata-provinsi-baliagustus-%0A2019.html>
- Blay, A., Douthit, J., & Fulmer, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42(August 2016), 56-65.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.05.001>
- BPS. (2019). Jumlah Wisatawan Asing ke Bali dan Indonesia 1969-2018. Retrieved October 16, 2019, from Badan Pusat Statistik Provinsi Bali website:
<https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/28/jumlah-wisatawan-asing-ke-bali-dan-indonesia-1969-2018.html>
- Brownell, P., & McInnes, j morris. (1983). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bumi, I. P. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Tri Hita Karana Pada Kinerja LPD. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2), 818-832.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v29.i02.p25>
- Chong, V. K., & Strauss, R. (2017). Participative budgeting: The effects of budget emphasis, information asymmetry and procedural justice on slack - additional evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 12(1), 181-220.
- Derfuss, K. (2009). Budget Slack: Some Meta Analytic Evidence. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Desy Pratami, A., & Adi Erawati, N. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Penekanan Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Dewi, I. D. A. D. N., & Widanaputra, A. A. G. P. (2019). Pengaruh Self Esteem, Kompleksitas Tugas, dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran di Hotel Berbintang Wilayah Nusa Dua. *E-Jurnal Akuntansi*.
<https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i02.p18>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Kahar, S. H. A., Rohman, A., & Chariri, A. (2016). Participative Budgeting, Budgetary Slack and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1663-1674. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9814>
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How Top-down and Bottom-up Budgeting Affect, Budget Slack, and Performance through Social and Economic Exchange. *Abacus*, 50(3), 314-340.
- Linn, G., Casey, K. M., Johnson, G. H., & Ellis, T. S. (2001). Do broad scope managerial accounting systems moderate the effects of budget emphasis, budget participation and perceived environmental uncertainty on the

- propensity to create budgetary slack? *Journal of Computer Information Systems*.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2001.11647043>
- Lubis, A. I. (2014). *Akuntansi Keperilakuan* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Luhur, I. . S. C. (2019). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26, 966–996.
- Maiga, A. S. (2005). The Effect of Manager's Moral Equity on the Relationship Between Budget Participation and Propensity to Create Slack: A Research Note. *Advances in Accounting Behavioral Research*.
[https://doi.org/10.1016/S1475-1488\(04\)08006-8](https://doi.org/10.1016/S1475-1488(04)08006-8)
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Nitiari, N., & Yadnyana, K. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1996). The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*.
- Ozer, G., & Yilmaz, E. (2011). Effect of Perceived Procedural Justice, Budget Control Effectiveness and Ethical Work Climate on Tendency to Create Budgetary Slack. *Business and Economics Research Journal*, 2, 1–18.
<https://doi.org/ISSN:13092448>
- Prasetya, I. B. A. ., & Muliarta RM, K. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Job Relevant Information dan Asimetri Informasi pada Budget Slack. *E-Jurnal Akuntansi*, 20, 1564–1591.
- Puspitha, D. M. A. P., & Suardana, K. A. (2017). Pengaruh anggaran partisipasi, informasi asimetri, penekanan anggaran, kompleksitas tugas, komitmen organisasi, dan kejelasan sasaran anggaran pada senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Ramgulam, N., Student, M. S., Fyfe, D., Kistow, B., Allaham, I., Raghunandan, R. K., & Students, M. S. (2012). Examining the Behavioural Aspects of Budgeting with particular emphasis on Public Sector / Service Budgets Moolchand Raghunandan (Lecturer in Accounting) Koshina Raghunandan-Mohammed (Assistant Lecturer in Accounting) With significant contributions fr. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 110–117.
- Ratna Sari, M. M., Ariyanto, D., & Widanaputra, A. A. G. P. (2018). *Akuntansi Perhotelan Pendekatan Sistem Informasi Berbasis USUALI* . Pekalongan: NEM.
- Riantari, K. A. . D., & Ratna Sari, M. M. (2019). Pengaruh Penganggaran, Budget Empahasis, Asimetri Informasi Pada Budgetary Slack Dengan Locus Of Control Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2), 547–560.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v29.i02.p05>
- Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Sujana, I. K. (2010). Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap budgetary slack pada hotel-hotel berbintang di kota Denpasar. *E-*

Jurnal Akuntansi, 1-26.

- Suryanawa, I. K., & Tintara, I. D. A. A. A. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 20-28.
- Van Der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6)
- Yilmaz, E., Ozer, G., & Gunluk. M. (2014). Does organizational politics and organizational commitment influence the creation of budget gaps in public organizations? *Procedia Sosial and Behavioral Sciences*, 150, 241-250.