

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Umum Responden Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah 69 orang pegawai dari 23 hotel berbintang di kabupaten Gianyar yang pada setiap hotel diambil 3 orang sampel dengan jabatan *Accounting Manager*, *Cost Control* dan *Accounting Staf*. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung dan juga secara online menggunakan *google form* lewat *e-mail* hotel bersangkutan. Penyebaran dan pengisian kuesioner dimulai dari tanggal 30 September sampai dengan 7 Oktober 2020. Adapun rincian pendistribusian dan pengembalian kuesioner serta informasi tingkat pengembalian disajikan pada tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4.1. Rincian Pendistribusian dan Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang disebarkan	72 eksemplar
Kuesioner yang dikembalikan	69 eksemplar
Kuesioner yang digunakan dalam penelitian	69 eksemplar
Tingkat persentase pengembalian yang dapat dianalisis	95,83%

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.1, data hasil kuesioner yang dapat dianalisis adalah 95,83%, atau 69 kuesioner karena dari total 24 hotel berbintang di kabupaten Gianyar ada satu hotel berbintang yang tidak berkenan mengisi kuesioner dikarenakan terkendala aturan internal hotel, sehingga hanya 69 reponden dari 23 hotel yang mengisi kuesioner. Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri

dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan lama bekerja responden. Data karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2**  
**Data Karakteristik Responden**

<b>Deskriptif</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jenis Kelamin	Laki-Laki	31	44,9
	Perempuan	38	55,1
	Jumlah	69	100
Usia	21 – 25 Tahun	18	26,1
	26 – 30 Tahun	30	43,5
	31 – 35 Tahun	16	23,2
	36 – 40 Tahun	5	7,2
	Jumlah	69	100
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	17	24,6
	Diploma (D1, D2, D3)	43	62,3
	S1	9	13,0
	Jumlah	69	100
Jabatan	<i>Accounting Manager</i>	23	33,3
	<i>Cost Control</i>	23	33,3
	<i>Accounting Staf</i>	23	33,3
	Jumlah	69	100
Lama Bekerja	< 5 Tahun	26	37,7
	5 – 10 Tahun	30	43,5
	> 10 Tahun	13	18,8
	Jumlah	69	100

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.2, dapat dilihat bahwa responden yang terdapat pada penelitian ini adalah responden laki-laki sebanyak 31 orang atau sebesar 44,9% dan responden perempuan sebanyak 38 orang atau sebesar 55,1%. Sehingga dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin perempuan lebih dominan. Responden yang berusia 21-25 tahun sebanyak 18 orang atau 26,1%, berusia 26-30

tahun sebanyak 30 orang atau 43,5%, berusia 31-35 tahun sebanyak 16 orang atau 23,2% dan berusia 36-40 tahun sebanyak 5 orang atau 7,2% sehingga kebanyakan responden berada dalam usia produktif yaitu 26 sampai 30 tahun. Responden yang tamatan SMA/SMK sebanyak 17 orang atau 24,6%, Tamatan Diploms sebanyak 43 orang atau 62,3% dan tamatan S1 sebanyak 9 orang atau 13%. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir tamatan Diploma baik D1, D2 maupun D3.

Jabatan responden dalam penelitian ini terdiri dari *Accounting Manager*, *Cost Control* dan *Accounting Staf* yang masing-masing jumlahnya sama dikarenakan pada setiap hotel dari 23 hotel yang digunakan dalam penelitian ini diambil 1 orang *Accounting Manager*, 1 orang *Cost Control* dan 1 orang *Accounting Staf*. Responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 26 orang atau 37,7%, yang telah bekerja 5 sampai 10 tahun sebanyak 30 orang atau 43,5% dan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 13 orang atau 18,8%, sehingga kebanyakan responden sudah bekerja 5 sampai 10 tahun.

#### **4.1.2 Deskripsi Umum Hasil Penelitian**

Deskripsi umum hasil penelitian mencakup hasil analisis deskriptif data pada setiap variabel. Pada statistik deskriptif ini, akan dikemukakan cara- cara penjelasan kelompok melalui nilai minimum, nilai maximum, mean, dan standar deviasi. Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3

## Hasil Analisis Deskriptif

Variabel Penelitian	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	69	18	30	23,99	3,056
Pemberian <i>Reward</i> (X <sub>2</sub> )	69	18	30	23,86	2,922
Asimetri Informasi(X <sub>3</sub> )	69	18	30	24,07	3,031
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	69	21	30	25,19	2,060

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.3, dapat ditarik 4 deskripsi umum hasil penelitian sebagai berikut.

1. Variabel Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>) mempunyai skor minimum 18, skor maksimum 30, skor rata-rata 23,99 dengan standar deviasi 3,056. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai Partisipasi Anggaran terhadap nilai rata-rata sebesar 3,056.
2. Variabel Pemberian *Reward* (X<sub>2</sub>) mempunyai skor minimum 18, skor maksimum 30, skor rata-rata 23,86 dengan standar deviasi 2,922. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai Pemberian *Reward* terhadap nilai rata-rata sebesar 2,922.
3. Variabel Asimetri Informasi(X<sub>3</sub>) mempunyai skor minimum 18, skor maksimum 30, skor rata-rata 24,07 dengan standar deviasi 3,031. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai Asimetri Informasi terhadap nilai rata-rata sebesar 3,031.
4. Variabel *Budgetary Slack*(Y) mempunyai skor minimum 21, skor maksimum 30, skor rata-rata 25,19 dengan standar deviasi 2,060. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai *Budgetary Slack* terhadap nilai rata-rata sebesar 2,060.

### 4.1.3 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji seberapa baik instrumen penelitian mengukur konsep yang seharusnya di ukur. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir dengan total skor sehingga didapat nilai *Pearson Correlation*. Hasil uji validitas disajikan pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Ket.
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,778	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,803	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,844	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,787	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,798	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,769	0,000	Valid
Pemberian <i>Reward</i> (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,753	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,765	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,822	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,757	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,780	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,765	0,000	Valid
Asimetri Informasi(X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,761	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,786	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,786	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,811	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,810	0,000	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,803	0,000	Valid
<i>Budgetary Slack</i> (Y)	Y <sub>1</sub>	0,600	0,000	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,677	0,000	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,707	0,000	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,605	0,000	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,666	0,000	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,643	0,000	Valid

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa semua instrumen memiliki nilai *pearson correlation* lebih besar daripada  $r$  tabel = 0,234 (N=69) dan nilai Sig. (2-tailed) korelasi untuk semua item lebih kecil daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan statistik dari variabel atau konstruk. Kriteria yang digunakan adalah suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,700. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.5 berikut.

**Tabel 4.5**

#### Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,885	Reliabel
2	Pemberian <i>Reward</i> ( $X_2$ )	0,866	Reliabel
3	Asimetri Informasi ( $X_3$ )	0,882	Reliabel
4	<i>Budgetary Slack</i> (Y)	0,727	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa Semua variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dinyatakan instrumen pada penelitian ini reliabel.

## 4.2 Pengujian Asumsi

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji *Kolmogorov-Smirnov* untuk mengetahui data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak, kriteria pengujian normalitas menggunakan probabilitas yang diperoleh dengan level

signifikan sebesar 0,05. Hasil uji normalitas pada penelitian ini disajikan dalam tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6**

**Hasil Uji Normalitas**

<i>Test Statistic</i>	0,076
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,200

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai *Test Statistic* sebesar 0,076 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 yang nilainya lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan nilai residual berdistribusi secara normal.

**b. Uji Multikolinearitas**

Uji ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas yang satu dengan variabel yang lainnya. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance*. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel lainnya. Jadi, nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Berdasarkan aturan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance*, maka apabila VIF melebihi angka 10 atau *tolerance* kurang dari 0,10 maka dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai VIF kurang dari 10 atau *tolerance* lebih dari 0,10 maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Ringkasan hasil uji multikolinearitas disajikan pada tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7

## Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Collinearity Statistics</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,940	1,064	Bebas Multikolinearitas
Pemberian <i>Reward</i> ( $X_2$ )	0,839	1,192	Bebas Multikolinearitas
Asimetri Informasi ( $X_3$ )	0,862	1,159	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.7, dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai nilai VIF lebih kecil daripada 10 dan nilai *tolerance* lebih besar 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model bebas dari multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu terjadi ketidaksamaan *varians* dari *residual* suatu pengamatan ke pengamatan lain pada model regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, dalam penelitian ini menggunakan *Uji Glejser*. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka terjadi homoskedastisitas dan ini yang seharusnya terjadi, namun jika sebaliknya nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terdapat heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
<i>(Constant)</i>	2,852	0,691		1,129	0,257
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	-0,023	0,021	-0,132	-1,121	0,267
Pemberian <i>Reward</i> ( $X_2$ )	-0,049	0,023	-0,267	-1,142	0,236
Asimetri Informasi ( $X_3$ )	-0,022	0,022	-0,127	-1,029	0,307

*a. Dependent Variable: Abs\_RES1*

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa masing-masing variabel independen tidak signifikan secara statistik dalam mempengaruhi variabel dependen nilai *Absolut Residual (Abs\_RES1)*. Semua variabel mempunyai probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### 4.3 Pengujian Hipotesis

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model regresi linear berganda. Model regresi linear berganda digunakan untuk memecahkan rumusan masalah yang ada, yaitu untuk melihat pengaruh diantara dua variabel atau lebih. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *Budgetary Slack (Y)*. Variabel independen pada penelitian ini meliputi Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ), Pemberian *Reward* ( $X_2$ ) dan Asimetri Informasi ( $X_3$ ). Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,637	1,134		4,088	0,000
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,457	0,034	0,678	13,539	0,000
Pemberian <i>Reward</i> (X <sub>2</sub> )	0,234	0,037	0,331	6,253	0,000
Asimetri Informasi (X <sub>3</sub> )	0,167	0,036	0,245	4,687	0,000

a. Dependent Variable: *Budgetary Slack* (Y)

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan perhitungan regresi linear berganda pada tabel 4.9, maka didapatkan hasil persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 4,637 + 0,457X_1 + 0,234X_2 + 0,167X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan model regresi yang terbentuk, secara matematis dapat diinterpretasikan hasil sebagai berikut:

- a) Konstanta 4,637 menunjukkan bahwa apabila variabel Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>), Pemberian *Reward* (X<sub>2</sub>), dan Asimetri Informasi (X<sub>3</sub>) bernilai konstan, maka rata-rata nilai variabel *Budgetary Slack* (Y) adalah sebesar 4,637.
- b) Koefisien regresi Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 0,457 berarti bahwa apabila terdapat penambahan Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 1 satuan, maka *Budgetary Slack* (Y) akan meningkat sebesar 0,457 satuan.
- c) Koefisien regresi Pemberian *Reward* (X<sub>2</sub>) sebesar 0,234 berarti bahwa apabila terdapat penambahan Pemberian *Reward* (X<sub>2</sub>) sebesar 1 satuan, maka *Budgetary Slack* (Y) akan meningkat sebesar 0,234 satuan.
- d) Koefisien regresi Asimetri Informasi (X<sub>3</sub>) sebesar 0,167 berarti bahwa apabila terdapat penambahan Asimetri Informasi (X<sub>3</sub>) sebesar 1 satuan, maka *Budgetary Slack* (Y) akan meningkat sebesar 0,167 satuan.

### b. Uji Hipotesis Secara Individual/parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel lainnya konstan. Penetapan untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak pada penelitian ini yaitu dengan melihat nilai signifikansi dengan kriteria sebagai berikut:

1. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka Hipotesis ditolak yang artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka Hipotesis diterima yang artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji statistik t yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

- a. Pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) dapat dilihat pada tabel 4.9 bahwa nilai signifikansi variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa variabel  $X_1$  mempunyai pengaruh terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_1$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa  **$H_1$  diterima** yaitu Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack* (Y).
- b. Pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.9 bahwa nilai signifikansi Pemberian *Reward* ( $X_2$ ) sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai pengaruh terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa  **$H_2$  diterima** yaitu Pemberian

*Reward* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack* (Y).

- c. Pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dapat dilihat pada tabel 4.9 bahwa nilai signifikansi variabel Asimetri Informasi ( $X_3$ ) sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat dinyatakan bahwa variabel  $X_3$  mempunyai pengaruh terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_3$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa  **$H_3$  diterima** yaitu Asimetri Informasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Budgetary Slack* (Y).

**c. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas tetapi apabila nilai koefisien determinasi tinggi berarti variabel independen mampu sepenuhnya menjelaskan variasi dan variabel dependen. Koefisien determinasi pada penelitian ini, menggunakan nilai dari *Adjusted R*<sup>2</sup>. Dikarenakan nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> digunakan untuk penelitian dengan lebih dari dua variabel bebas serta *Adjusted R*<sup>2</sup> dapat naik atau turun apabila satu variabel ditambah kedalam model. Hasil analisis koefisien determinasi disajikan pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10

## Hasil Analisis Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,920 <sup>a</sup>	0,847	0,840	0,825

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.10, dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,840 yang menunjukkan bahwa variasi variabel Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>), Pemberian *Reward* (X<sub>2</sub>), dan Asimetri Informasi (X<sub>3</sub>) hanya mampu menjelaskan 84% variasi variabel *Budgetary Slack* (Y). Sisanya sebesar 26% dipengaruhi oleh faktor lain di luar yang diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.4. Pembahasan

Penelitian ini menggunakan pendekatan Teori Agensi (*agen theory*). Teori Agensi (*agen theory*), atau yang sering disebut juga *contracting theory*, merupakan salah satu kebutuhan riset akuntansi terpenting saat ini (Indra Bastian, 2006:213). Agen adalah pihak yang diberikan tanggung jawab oleh pihak principal yang merupakan pihak yang berhak mengambil sebuah keputusan untuk masa depan perusahaan.

Dalam teori agensi banyak kejadian dimana agen akan lebih mengetahui dan memahami situasi perusahaan/organisasi sehingga dapat menimbulkan asimetri informasi yang bisa memicu tindakan principal yang tidak mampu dalam menetapkan apakah usaha yang dijalankan agen benar-benar disebut optimal (Ikhsan dan Ishak, 2005:26).

Agen dan principal memiliki peran dan kepentingan mereka masing-masing. Agen diharapkan dapat ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan

anggaran dan memberikan informasi yang khusus mengenai keadaan unit organisasi. Hal ini dapat meminimalisir agen untuk melakukan asimetri informasi yang dapat merugikan perusahaan atau organisasi serta mencegah terjadinya *budgetary slack*. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), senjangan anggaran juga dapat diartikan perbedaan antara total anggaran yang diberikan oleh *subordinates* atas bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik bagi organisasi. Senjangan anggaran bukan hanya terjadi disaat penyusunan anggaran tetapi juga bisa terjadi pada pendapatan yang diterima dan bukan hanya saja selalu direndahkan namun bisa saja juga ditinggikan.

Ditengah masa pandemi saat ini, perekonomian secara global mengalami penurunan bahkan sangat berdampak di dalam dunia perhotelan. Ketidakpastiaan lingkungan saat ini menjadi salah satu faktor yang sering sekali menyebabkan sebuah organisasi melakukan sebuah penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Kemampuan analisis atasan terhadap suatu kondisi lingkungan terbatas dan dengan adanya pandemi Covid-19 saat ini dapat mendorong terjadinya *budgetary slack*, karena atasan tidak dapat sepenuhnya menganalisis kondisi lingkungan yang terjadi. Salah satu faktor yang terjadi di dalam *budgetary slack* sebagai adanya pandemi adalah pemberian *reward* kepada karyawan yang telah di anggarkan dan di masa pandemi ini adanya karyawan yang bekerja harus bergantian sesuai dengan pembagian jam kerja, karyawan di PHK bahkan di rumahkan sehingga anggaran yang telah disusun tidak dapat terealisasi. Saat ini beberapa hotel berbintang yang menurunkan harga penyewaan kamar hotel agar tetap adanya siklus di dalam hotel. Para atasan berusaha sebijak mungkin di dalam mengambil sebuah keputusan di tengah masa pandemi saat ini.

#### 4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis variable partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* diperoleh hasil bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini memiliki arti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya partisipasi anggaran, maka dapat mencegah terjadinya *budgetary slack* (senjangan anggaran) pada sebuah perusahaan atau organisasi.

*Budgetary slack* dapat terjadi apabila diantara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan memiliki partisipasi anggaran yang berbeda. Maka dalam hal ini diperlukannya partisipasi anggaran yang volumenya sama antar partisipasi. Keterlibatan antara karyawan dan atasan sangat penting dilakukan, karena ini dapat meminimalisir terjadinya *budgetary slack* di dalam penyusunan anggaran. Namun di tengah kondisi pandemi saat ini penyusunan anggaran yang biasanya dilakukan dengan *face to face* namun saat ini harus dilakukan secara virtual ataupun dengan tetap melakukan pertemuan namun dengan jumlah orang yang terbatas. Di tengah kondisi yang tidak menentu saat ini, mau tidak mau partisipasi yang dilakukan dalam penyusunan anggaran pun dapat dikatakan berkurang, karena himbauan dari pemerintah untuk menghindari ataupun mengurangi kerumunan. Dengan kondisi yang tidak menentu saat ini mengakibatkan para karyawan dirumahkan dan dengan adanya himbauan untuk menjaga jarak, sehingga setiap karyawan maupun atasan hanya bisa bertemu sekali dalam seminggu untuk tindakan yang dilakukan selanjutnya.

Menurut Brownwll dalam Nurfaizah (2007) partisipasi adalah suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran

anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Jadi, partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran (Brownwll dalam Ikhsan, 2007: 174). Partisipasi akan terjadi apabila terdapat proses kerjasama antara dua kelompok atau lebih yang saling mempengaruhi satu sama lain, sehingga berpengaruh terhadap keputusan di masa yang akan datang. Penyusunan anggaran yang dapat dilakukan dengan cara partisipatif dapat meningkatkan kinerja karyawan yang secara tidak langsung karyawan dapat memiliki rasa tanggungjawab untuk dapat mencapainya karena karyawan memiliki keterlibatan langsung dalam penyusunan anggaran. Adanya peningkatan tanggungjawab dan kreativitas karyawan dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan seperti kinerja, produktivitas dan mencegah terjadinya kesenjangan atau *slack* dalam anggaran.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mila dan Amzi (2016) yang menyatakan bahwa penganggaran partisipatif atau partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Menurut Rizki (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Anisa (2020) juga menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

#### **4.4.2. Pengaruh Pemberian *Reward* (X2) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)**

Berdasarkan pengujian hipotesis variable pemberian reward terhadap *budgetary slack* diperoleh hasil bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini memiliki arti bahwa pemberian reward berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan memberikan reward kepada anggota atau

karyawan, maka dapat mencegah terjadinya *budgetary slack* (senjangan anggaran) pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Pemberian *reward* merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan karena bagi karyawan itu adalah bentuk apresiasi yang diberikan atas hasil kinerja yang telah dilakukan. Pemberian *reward* dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dan bersaing secara positif. Pandemi saat ini sangat berdampak bagi perekonomian nasional bahkan internasional, dampak dari pandemi ini mempengaruhi hampir seluruh sektor yang ada, termasuk sektor pariwisata ataupun perhotelan. Setiap tahunnya atasan melakukan penganggaran *reward* kepada karyawannya, namun saat ini pemberian *reward* tidak bisa dilakukan seperti di tahun-tahun sebelumnya. Dikarenakan adanya penyusutan karyawan yang terjadi akibat kondisi saat ini, atasan yang telah melakukan penganggaran *reward* kepada karyawan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Dimanakah karyawan yang bekerja harus bergantian sesuai dengan pembagian jam kerja, karyawan di PHK bahkan di rumahkan sehingga anggaran yang telah disusun tidak dapat terealisasi dengan sehingga dapat memunculkan terjadinya *budgetary slack*.

Menurut Suryo (2007) *Reward* memiliki pandangan tentang sebuah penghargaan berupa hadiah atau upah. *Reward* merupakan sebuah kebijakan yang digunakan dan diperuntukan dalam sebuah organisasi untuk memberikan sebuah apresiasi kepada karyawan atas kegiatan, keterampilan dan pertanggung jawaban dalam menggerakkan kinerja perusahaan. Dengan pemberian *reward* secara tidak langsung karyawan dapat termotivasi dalam persaingan positif dengan karyawan lainnya dan melakukan perlombaan untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara

maksimal serta berusaha menjadikan *reward* sebagai motivasi untuk kedepannya. *Reward* dapat diberikan dalam bentuk material ataupun non material. Selain memberikan dampak positif tetapi *reward* juga dapat memberikan dampak negative pada kinerja karyawan. Karyawan bisa saja melakukan manipulasi data ataupun informasi yang ada untuk dapat dikatakan mencapai target yang telah ditentukan ataupun adanya konflik internal perusahaan. Hal tersebut menyebabkan adanya hubungan pemberian *reward* terhadap *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mila (2016) yang menemukan bahwa pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Penelitian yang dilakukan oleh Fitri Aryani (2017) juga membuktikan bahwa pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Menurut Sedy Sulistyoningsuh (2019) menyatakan bahwa pemberian *reward* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

#### **4.4.3. Pengaruh Asimetri Informasi (X3) Terhadap *Budgetary Slack* (Y)**

Berdasarkan pengujian hipotesis variable asimetri informasi terhadap *budgetary slack* diperoleh hasil bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini memiliki arti bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap *budgetary slack*. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya asimetri informasi, maka dapat mempengaruhi *budgetary slack* (senjangan anggaran) pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Ketidaksamaan informasi yang dimiliki antara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran dikarenakan masing-masing individu memiliki tujuan yang berbeda. Besar kemungkinan terjadi asimetri informasi pada masa pandemi sekarang ini. Hal

tersebut dapat terjadi karena kebijakan pemerintah yaitu WFH (*Work From Home*) dimana para karyawan bekerja dari rumah untuk melaksanakan job desk masing-masing. Volume bertemunya antar karyawan ataupun karyawan dengan atasan menjadi semakin sedikit dan dapat berakibat pada adanya asimetri informasi yang terjadi pada saat penyusunan anggaran. Adanya ketidaksamaan informasi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan dan atasan akan meningkatkan terjadinya *budgetary slack* dalam penyusunan anggaran. Karyawan akan cenderung memberikan informasi yang bias dari informasi pribadi mereka dengan membuat target anggaran yang relatif untuk mudah dicapai. Kesamaan informasi sangatlah penting sebagai pertimbangan di dalam membuat sebuah keputusan dengan baik dan benar. Kondisi pandemi saat ini mengakibatkan kurang adanya

Asimetri Informasi atau ketidaksamaan informasi adalah situasi dimana atasan yang memiliki informasi yang berlainan (yang lebih unggul) mengenai sebuah kondisi atau prospek perusahaan dari pada yang dimiliki oleh karyawan ataupun sebaliknya. Atasan atau pemegang kuasa atas anggaran yang memiliki. Asimetri informasi terjadi bila satu bagian dalam transaksi memiliki informasi yang penting bagi transaksi lebih banyak daripada bagian lain. Menurut Myers dan Majluf (1997) Asimetri informasi merupakan suatu konsep mengakui bahwa terdapat beberapa pihak dalam transaksi-transaksi bisnis yang mungkin memiliki suatu keunggulan informasi dibandingkan dengan pihak-pihak lainnya. Secara tidak langsung asimetri informasi ini menyebabkan pengaruh terhadap adanya *budgetary slack*.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Heny dan Ibnu (2018) menemukan bahwa asimetri informasi berpengaruh terhadap

*budgetary slack*. Menurut Rizki (2019) menyatakan bahwa asimetri informasi berpengaruh signifikan terhadap *budgetary slack*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Yudi Pratama (2020) yang menunjukkan bahwa asimetri informasi memiliki informasi yang berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

#### **4.5. Implikasi**

Berdasarkan pemaparan diatas diperoleh bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil tersebut mengimplikasikan bahwa dengan adanya partisipasi anggaran, maka dapat mencegah terjadinya *budgetary slack* (senjangan anggaran) pada sebuah perusahaan atau organisasi pada hotel se-kabupaten Gianyar.

Pemberian reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil tersebut mengimplikasikan dengan memberikan reward kepada anggota atau karyawan, maka dapat mencegah terjadinya *budgetary slack* (senjangan anggaran) pada sebuah perusahaan atau organisasi pada hotel se-kabupaten Gianyar.

Asimetri informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *budgetary slack*. Berdasarkan hasil tersebut mengimplikasikan bahwa dengan adanya asimetri informasi, maka dapat mempengaruhi *budgetary slack* (senjangan anggaran) pada sebuah perusahaan atau organisasi pada hotel se-kabupaten Gianyar.

#### **4.6. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pada penelitian ini obyek penelitian terbatas pada Hotel Berbintang di Kabupaten Gianyar, sehingga untuk kedepannya penelitian sejenis dapat dilakukan pada obyek penelitian lain. Selain itu, penelitian ini hanya terbatas pada

variable pengaruh partisipasi anggaran, pemberian reward, dan asimetri informasi. Untuk kedepannya penelitian sejenis dapat dilakukan dengan memperhatikan pengaruh variable lain terhadap *budgetary slack* seperti: kapasitas individu, komitmen organisasional, budaya organisasi, penekanan anggaran, gaya kepemimpinan, *internal control*, dan lain-lain.

