

COST CONTROL

MANAGEMENT HOTEL

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

## TESIS

### **PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI INFORMASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA HOTEL BINTANG LIMA DI JAWA DAN BALI**

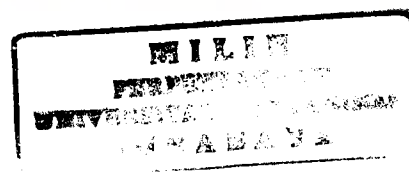
TEA 16/06

Rus  
P



**RUSMAWATI**  
**NIM: 090315072M**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**  
**2005**



**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN, ASIMETRI  
INFORMASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP  
SENJANGAN ANGGARAN PADA HOTEL BINTANG LIMA  
DI JAWA DAN BALI**

**TESIS**

**Untuk memperoleh Gelar Magister  
dalam Program Studi Akuntansi  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**Oleh:**

**RUSMAWATI  
NIM: 090315072M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

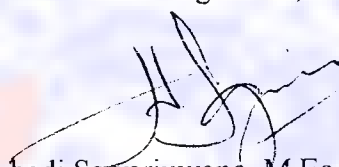
**Tanggal 27 September 2005**

**Lembar Pengesahan**

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL, 26 OKTOBER 2005

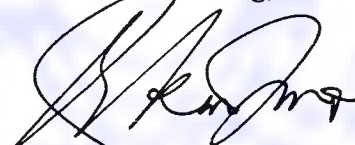
Oleh

Pembimbing Ketua,



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., P.hD., Ak  
NIP. 131.123.695

Pembimbing,



Drs. I Made Narsa, M.Si., Ak  
NIP. 131.943.802

Mengetahui,

KPS



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., P.hD., Ak  
NIP. 131.123.695

## HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Telah diuji pada

Tanggal: 27 September 2005

### Panitia Penguji Tesis

Ketua : Prof. Dr. Parwoto Wignjhartoyo, SE., Ak.

Anggota : 1. Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D, Ak.  
2. Dr. Noorlailie Soewarno, SE., MBA., Ak.  
3. Drs. Agus Widodo M., M.Si., Ak.  
4. Drs. Hendarjatno, M.Si., Ak.  
5. Dra. Wiwik Supratiwi, MBA., Ak.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirahim...

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala karunia yang diberikan sehingga saya bisa menyelesaikan tesis ini. Terima kasih tak terhingga kepada kedua orang tua (almarhum) yang telah mendidik saya untuk selalu berbuat ikhlas dan tidak mudah putus asa dalam mencapai keinginan, kakak, dan suami tersayang Hasrulliansyah Wachyuni, SE, MM yang senantiasa memberi bantuan doa, dukungan dan perhatian yang mendalam dari awal hingga selesainya studi.

Dengan selesainya tesis ini pula, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- **Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec, Ph.D, Ak.** selaku Ketua Program Studi sekaligus sebagai pembimbing ketua atas kesempatan yang diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Magister Akuntansi dan saran-saran yang diberikan selama bimbingan.
- **Drs. I Made Narsa, M.Si, Ak.** selaku pembimbing yang telah banyak memberi masukan, saran dan kesabarannya dalam membimbing.
- Seluruh dosen pengajar pada Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Bapak Yulianto, selaku ketua PHRI.
- Para manajer hotel bintang lima di Jawa dan Bali yang bersedia menjadi responden dalam penelitian saya.
- Drs. Emmanuel Kristijadi, MM di Surabaya; Drs. Sutaryono, MM di Yogyakarta; Yulizar F. Toer, SH di Bandung dan Tobok Simanjutak, SE di Jakarta yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.
- Dr. Iskandar, SE, M.Si selaku Dekan dan jajaran Pembantu Dekan serta seluruh rekan staf pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Kutai Kartanegara yang telah memberi dukungan.
- Rekan-rekan Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Airlangga angkatan 2003 yang telah memberi bantuan dan dukungan.
- Seluruh staf sekretariat Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Airlangga tanpa kecuali.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah SWT. Saya menyadari tesis ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran yang bersifat membangun sangat diperlukan. Akhir kata, saya berharap agar tesis ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

## RINGKASAN

### **Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran pada Hotel Bintang Lima di Jawa dan Bali.**

Anggaran merupakan hal penting untuk melakukan perencanaan, koordinasi dan kontrol organisasi. Proses penyusunannya yang dilakukan secara bottom-up disebut sebagai penganggaran partisipatif. Penelitian tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti dengan hasil yang berlawanan. Permasalahan dalam penelitian ini apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran baik secara langsung maupun melalui interaksi dengan asimetri informasi dan interaksi dengan ketidakpastian lingkungan.

Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini menguraikan anggaran dan partisipasinya, asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan dan senjangan anggaran yang terjadi dalam partisipasi penganggaran, serta interaksi partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi dan interaksinya dengan ketidakpastian lingkungan.

Kerangka konseptual didasarkan pada teori bahwa partisipasi penganggaran memiliki pengaruh langsung terhadap senjangan anggaran, baik pengaruh positif maupun negatif. Interaksi partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi dan interaksi partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan juga berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hipotesis 1 yang diajukan adalah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran, hipotesis 2 partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran, sedangkan hipotesis 3 interaksi partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Penelitian ini menggunakan teknik analisa regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis 1 dan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis 2 dan hipotesis 3. Berdasarkan respon 61 manajer dari hotel bintang lima di Jawa dan Bali, data diperoleh melalui survey kuesioner. Pengukuran instrumen variabel partisipasi penganggaran menggunakan instrumen Milani (1975), instrumen asimetri informasi menggunakan instrumen Dunk (1993), instrumen ketidakpastian lingkungan menggunakan instrumen Duncan (1972), sedangkan variabel senjangan anggaran menggunakan instrumen Dunk (1993). Keabsahan dan kehandalan instrumen penelitian diuji dengan dengan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid dan reliable. Hasil analisis menunjukkan signifikan positif 0,000 dengan koefisien regresi 0,687 untuk pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran, signifikan positif 0,000 untuk pengaruh partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran dengan koefisien interaksi sebesar 0,028 dan signifikan positif 0,000 untuk pengaruh partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan dengan koefisien interaksi sebesar 0,018.

Hasil analisis hipotesis 1 mendukung penelitian Young (1985) dan tidak mendukung penelitian Dunk (1993), hipotesis 2 tidak mendukung penelitian Young (1985) dan hipotesis 3 mendukung penelitian Yuwono (1999). Tingkat partisipasi

penganggaran dan senjangan anggaran pada hotel bintang lima di Jawa dan Bali cukup tinggi sedangkan asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan cukup rendah. Senjangan anggaran dipengaruhi oleh partisipasi penganggaran secara langsung sebesar 67,8%, dipengaruhi oleh interaksi partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi sebesar 91,8% dan dipengaruhi oleh interaksi partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan sebesar 94,1%.

Kesimpulannya bahwa penelitian ini menerima semua hipotesis yang diajukan dan dapat menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

## SUMMARY

### **The Effect Of Participation Of Budgeting, Information Asymmetry And Environment Uncertainty On The Budget Slack At Five Star Hotel In Java And Bali**

Budget was important for planning, coordinating and organizing control which bottom-up setting processes called participative budgeting. Studies about participation of budgeting on budget slack had done by previous researchers with conflicting result. The problem of this research examined the effect of participation of budgeting directly or made interaction with asymmetry information and made interaction with environment uncertainty on budget slack.

The theory was used in this study was budgeting and its participation, information asymmetry, environment uncertainty and budget slack. Beside, it also used interaction between participation of budgeting with information asymmetry and interaction between participation of budgeting with environment uncertainty.

Conceptual framework was based on direct effect of participation of budgeting on budget slack, effect on budget slack through interaction between participation of budgeting with information asymmetry, and effect on budget slack through interaction between participation of budgeting with environment uncertainty. Hypothesis 1 was participation of budgeting had effect on budget slack, hypothesis 2 was interaction between participation of budgeting with information asymmetry had effect on budget slack, hypothesis 3 was interaction between participation of budgeting with environment uncertainty had effect on budget slack.

This research using technical analysis of simple linear regression to analyze hypothesis 1 and multiple linear regression to analyze hypothesis 2 and hypothesis 3. Based on 61 managers from five star hotels in Java and Bali, data was gathered from questionnaire survey. Instrument of participation of budgeting was measured by Milani's instrument (1975), instrument of information asymmetry was measured by Dunk's instrument (1993), instrument of environment uncertainty was measured by Duncan's instrument (1972) and instrument of budget slack was measured by Dunk's instrument (1993). Accurate of the research instrument was tested using validity test and reliability test.

The result of validity and reliability test showed the research instrument which was used in this study was valid and reliable. The result of analysis of hypothesis 1 showed positive significant 0,000 with coefficient of regression 0,687 for effect participation of budgeting on budget slack, positive significant 0,000 with coefficient of interaction 0,028 for participation of budgeting made interaction with asymmetry information on budget slack, positive significant 0,000 with coefficient of interaction 0,018 for participation of budgeting made interaction with environment uncertainty.

The result of analysis of hypothesis 1 supported Young's research (1985), the result of analysis of hypothesis 2 not supported Young's research (1985), the result of analysis of hypothesis 3 supported Yuwono's research (1999). Participation of budgeting and budget slack was moderately high at five star hotels in Java and Bali, asymmetry information and environment uncertainty was moderately low. Budget slack was affected by participation of budgeting about 67,8%, was affected by interaction participation of budgeting with asymmetry information about 91,8% and



was affected by interaction participation of budgeting with environment uncertainty about 94,1%.

Finally, the conclusion of the result of the research accepted all of hypothesis and answered the problem in this research.

## ABSTRACT

### **The Effect Of Participation Of Budgeting, Information Asymmetry And Environment Uncertainty On The Budget Slack At Five Star Hotel In Java And Bali**

**Rusmawati**

This research was an empirical study about participation subordinate in budgeting process. Several studies found that participation reduced budget slack, but the other studies found that participation increased budget slack. The purpose of this research to disclose empirical evidence that budgeting participation had a direct effect on budget slack or through interaction with information asymmetry and interaction with environment uncertainty.

The research method was used in this research was: gathering data through survey method (questionnaires), technical of sampling was cluster sampling disproportionate, unit analysis was middle manager at five star hotel in Java and Bali, testing of validity and reliability for all instrument of variables, data was tested by using simple and multiple linear regression.

The result of the first analysis by using t test showed participation of budgeting effected directly on budget slack with value of significant was 0,000, coefficient of regression was 0,687. The result of the second analysis showed participation made interaction with information had effect on budget slack with value of significant was 0,000 coefficient of regression was 0,028. The result of the third analysis showed participation made interaction with environment uncertainty had effect on budget slack with value of significant was 0,000 coefficient of regression was 0,018. The effect of each variables on budget slack had shown by coefficient of determination ( $R^2$ ). The  $R^2$  for the first analysis was 0,687, the  $R^2$  for the second analysis was 0,918, and the  $R^2$  for the third analysis was 0,941.

**Keyword:** Participation of budgeting, information asymmetry, environment uncertainty, budget slack

**DAFTAR ISI**

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Penetapan Panitia Penguji .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Ringkasan .....	vii
Summary .....	ix
Abstrak .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Anggaran.....	10
2.2 Partisipasi Penganggaran.....	11
2.2.1 Manfaat Partisipasi Penganggaran.....	13
2.2.2 Permasalahan Dalam Partisipasi Penganggaran.....	14
2.3 Senjangan Anggaran.....	16
2.4 Asimetri Informasi.....	19
2.5 Ketidakpastian Lingkungan .....	20
2.6 Interaksi Partisipasi Penganggaran dengan Asimetri Informasi.....	23
2.7 Interaksi Partisipasi Penganggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan .....	24
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	26
3.2 Hipotesis Penelitian .....	28
<b>BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Jenis Penelitian... ..	29
4.2 Populasi dan Tehnik Pengambilan Sample.....	29
4.3 Variabel Penelitian.. ..	30
4.3.1 Identifikasi Variabel.....	30
4.3.2 Definisi Operasional Variabel.....	30
4.3.2.1 Definisi Operasional Variabel Independen .....	30
4.3.2.2 Definisi Operasional Variabel Moderating .....	31
4.3.2.2 Definisi Operasional Variabel Dependen.....	31

4.4 Instrumen Variabel .....	32
4.5 Instrumen Penelitian.....	33
4.5.1 Uji Validitas.....	33
4.5.2 Uji Reliabilitas.....	34
4.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	34
4.5.3.1 Autokorelasi.....	34
4.5.3.2 Multikolinieritas.....	34
4.5.3.3 Heterokedastisitas.....	35
4.5.3.4 Normalitas Data.....	36
4.6 Prosedur Pengumpulan Data.....	36
4.7 Analisis Data.....	37
4.7.1 Regresi Linier Sederhana.....	37
4.7.2 Regresi Linier Berganda.....	37
4.7.3 Uji t.....	38
4.7.4 Koefisien Determinasi.....	39
<b>BAB 5 HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN</b>	
5.1 Data Penelitian .....	40
5.1.1 Prosedur Pengumpulan Data .....	44
5.1.2 Proses Seleksi Data .....	44
5.2 Analisis Dan Hasil Penelitian .....	44
5.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	44
5.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	48
5.2.2.1 Autokorelasi .....	48
5.2.2.2 Heterokedastisitas .....	49
5.2.2.3 Normalitas Data .....	50
5.2.3 Uji Hipotesis .....	51
5.2.3.1 Hasil Pengujian Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran .....	51
5.2.3.2 Hasil Pengujian Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran.....	51
5.2.3.3 Hasil Pengujian Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran .....	52
5.2.3.4 Besarnya Pengaruh terhadap senjangan Anggaran .....	53
<b>BAB 6 PEMBAHASAN</b>	
6.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran	56
6.2 Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran Dengan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran .....	59
6.3 Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi pnganggaran Dengan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran .....	62
<b>BAB 7 PENUTUP</b>	
7.1 Kesimpulan .....	67
7.2 Saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>70</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 4.1 Instrumen Variabel .....	32
Tabel 5.1 Deskriptif Responden .....	41
Tabel 5.2 Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas .....	45
Tabel 5.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	46
Tabel 5.4 Hasil Uji Durbin-Watson .....	49
Tabel 5.5 Tabel Uji Heterokedastisitas Model Regresi 1 .....	49
Tabel 5.6 Tabel Uji Heterokedastisitas Model Regresi 2 .....	50
Tabel 5.7 Tabel Uji Heterokedastisitas Model Regresi 3 .....	50
Tabel 5.8 Uji Hipotesis 1 .....	51
Tabel 5.9 Uji Hipotesis 2 .....	52
Tabel 5.10 Uji Hipotesis 3 .....	53
Tabel 5.11 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran.....	53
Tabel 5.12 Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran Dan Asimetri Infomasi Terhadap Senjangan Anggaran .....	54
Tabel 5.13 Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran....	54

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	27



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat permohonan kepada responden
- Lampiran 2 : Data responden
- Lampiran 3 : Kuesioner Partisipasi Penganggaran
- Lampiran 4 : Kuesioner Asimetri Informasi
- Lampiran 5 : Kuesioner Ketidakpastian Lingkungan
- Lampiran 6 : Kuesioner Senjangan Anggaran
- Lampiran 7 : Data Variabel X1
- Lampiran 8 : Data Variabel X2
- Lampiran 9 : Data Variabel X3
- Lampiran 10 : Data Variabel Y
- Lampiran 11 : Validitas Variabel X1
- Lampiran 12 : Validitas Variabel X2
- Lampiran 13 : Validitas Variabel X3
- Lampiran 14 : Validitas Variabel Y
- Lampiran 15 : Reliabilitas Variabel X1
- Lampiran 16 : Reliabilitas Variabel X2
- Lampiran 17 : Reliabilitas Variabel X3
- Lampiran 18 : Reliabilitas Variabel Y
- Lampiran 19 : Regresi Uji Hipotesis 1
- Lampiran 20 : Regresi Uji Hipotesis 2
- Lampiran 21 : Regresi Uji Hipotesis 3

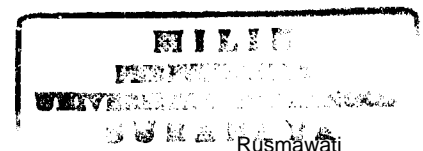
*.....Katakanlah, “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?” Hanya sesungguhnya yang dapat menerima pelajaran ialah orang-orang berakal (QS. Az Zumar: 9).*



**BAB 1****PENDAHULUAN****1.1 Latar Belakang Masalah**

Penyusunan anggaran merupakan suatu hal yang penting dalam melaksanakan perencanaan perusahaan. Anggaran sebagai komponen utama perencanaan merupakan rencana keuangan untuk masa yang akan datang, yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Anggaran yang akan disiapkan oleh suatu organisasi hendaknya mengembangkan rencana strategis. Organisasi dapat menterjemahkan rencana strategi secara keseluruhan dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan ini adalah bentuk dasar anggaran (Hansen dan Mowen, 2003: 282). Penyusunan anggaran dapat dilakukan secara *top-down* atau *bottom-up*. Dengan *top-down budgeting*, manajemen puncak menyusun anggaran untuk bagian yang berada dibawahnya. Sedangkan pada *bottom-up budgeting*, manajer menengah kebawah ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. *Top-down budgeting* sering mengalami kegagalan karena kurangnya komitmen para karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan oleh manajer puncak. Dengan *bottom-up budgeting* manajer menengah kebawah akan lebih termotivasi untuk mencapai target anggaran sebab mereka merasa ikut memiliki anggaran perusahaan. Pendekatan ini sering disebut dengan penganggaran partisipatif.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang dilakukan untuk menilai senjangan anggaran. Anggaran disusun oleh beberapa pihak mulai manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional



perusahaan (Siegel dan Marconi, 1989:126). Dalam penyusunan anggaran tersebut *top manager* perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota organisasi (perusahaan).

Anggaran merupakan hal yang kritical untuk melakukan perencanaan, koordinasi, dan kontrol organisasi. Untuk menciptakan anggaran yang efektif para manajer perlu melakukan estimasi yang tepat untuk kondisi yang akan datang. Ketika *subordinate* menyampaikan estimasi yang bias kepada *superiornya*, maka akan menciptakan senjangan. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional maupun disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Dampak disfungsional dapat diatasi dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Menurut Rahayu (Darlis, 2002) partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran.

Beberapa penelitian tentang partisipasi penganggaran telah dilakukan sebelumnya oleh Dunk (1993), Merchant (1985) dan Onsi (1973). Menurut Dunk (1993) senjangan anggaran akan rendah bila partisipasi anggaran, informasi asimetri, dan *budget emphasis* tinggi. Hal ini disebabkan interaksi tiga variabel tersebut memberikan hasil signifikan dengan arah koefisien negatif. Menurut Merchant (1985) Kecenderungan menciptakan senjangan muncul jika *tight budget* memerlukan manajer untuk membuat respon taktis, dilain pihak mengizinkan manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penganggaran untuk mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Tehnologi diprediksi berpengaruh negatif terhadap pembentukan senjangan dan partisipasi akan menurunkan kecenderungan manajer untuk

menciptakan senjangan yang secara relatif dapat diprediksi. Menurut Onsi (1973) hubungan antara partisipasi dan senjangan anggaran mengindikasikan bahwa partisipasi mengarah pada pengurangan senjangan. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi mengarah pada komunikasi yang positif, sehingga manajer merasa tidak berada dibawah tekanan, sehingga akan mengurangi terjadinya senjangan. Dari pendapat Dunk (1993), Merchant (1985) dan Onsi (1973) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran.

Penganggaran partisipatif sebagai wujud dari *bottom-up budgeting* dimana bawahan ikut berpartisipasi dan mempunyai kontribusi secara langsung dalam penyusunan anggaran namun partisipasi penyusunan anggaran ini akan mendorong munculnya *slack* (senjangan). Alasan ini didasarkan pada penelitian Young (1985), Lukka (1988) dan Yuwono (1999). Young (1985) menguji pengaruh informasi pribadi terhadap kapabilitas produktif, pilihan resiko, dan partisipasi terhadap senjangan anggaran. Dalam penelitiannya, manajer yang cenderung menghindari resiko akan membentuk senjangan anggaran yang lebih banyak dibanding manajer yang tidak menghindari resiko dan partisipasi dengan informasi pribadi tidak menyebabkan senjangan anggaran. Dalam penelitian Lukka (1988) partisipasi yang tinggi memberi kesempatan yang besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan tetapi ketika partisipasi rendah senjangan anggaran juga rendah karena keterbatasan kesempatan manajer untuk menciptakan senjangan. Sedangkan Yuwono (1999) yang menguji pengaruh komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran adalah positif dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah. Dari pendapat Young (1985), Lukka (1988) dan Yuwono (1999) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran meningkatkan

senjangan anggaran. Dari uraian ini diketahui bahwa pendapat Dunk (1993), Merchant (1985) dan Onsi (1973) berlawanan dengan pendapat Young (1985), Lukka (1988) dan Yuwono (1999).

Ketidak-konsistenan penelitian sebelumnya menurut Govindarajan (Amrul dan Nasir, 2002) memungkinkan dilakukan pendekatan kontinjensi (*Contingency Approach*) untuk mengevaluasi berbagai faktor kondisional yang dapat mempengaruhi efektivitas penyusunan anggaran terhadap senjangan anggaran. Pendekatan kontinjensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Dengan didasarkan pada pendekatan kontinjensi maka ada kemungkinan terdapat variabel tertentu lainnya yang saling berinteraksi, selaras dengan kondisi tertentu yang dihadapi (Pasoloran, 2002).

Berdasarkan penelitian diatas, tampak adanya pertentangan (gap) dan masih belum dapat dipastikan apakah partisipasi anggaran akan mengurangi senjangan anggaran atau sebaliknya, partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran. Dari adanya gap ini, muncul keinginan untuk meneliti partisipasi anggaran dan asimetri informasi yang berpengaruh terhadap timbulnya senjangan anggaran yang dilakukan pada perusahaan perhotelan, sedangkan Dunk melakukannya pada perusahaan manufaktur. Penelitian ini juga menggunakan variabel ketidakpastian lingkungan yang mempunyai pengaruh terhadap munculnya senjangan anggaran, yang diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh penelitian Duncan (1972). Variabel partisipasi anggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan akan digunakan untuk meneliti apakah variabel tersebut akan meningkatkan senjangan bila dilakukan penelitian pada perusahaan perhotelan, atau akan menurunkan senjangan.

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah anggaran yang dinyatakan lebih rendah oleh bawahan dari kemampuan produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan menetapkan standar kerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerjanya (Young, 1985). Definisi senjangan anggaran menurut Cyert dan March (Schiff dan Lewin, 1970) sebagai perbedaan antara total sumberdaya yang ada di perusahaan dengan total sumberdaya yang diperlukan untuk mempertahankan koalisi organisasi yang bertanggung jawab atas senjangan anggaran tersebut. Beberapa bentuk senjangan dapat diketahui melalui penurunan pendapatan, penggunaan biaya operasional berdasarkan biaya standar yang tidak menggambarkan proses operasional perusahaan.

Beberapa organisasi dicirikan oleh struktur manajemen partisipasi yang memberi kesempatan yang lebih besar pada manajer tingkat bawah untuk memberikan input dalam pengambilan keputusan. Jika organisasi mendorong *subordinate* berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan konsekuensi dalam menciptakan senjangan anggaran (Nouri dan Parker, 1996). *Subordinate* berusaha untuk menciptakan senjangan dengan melakukan *underestimate* terhadap *revenue* dan *overestimate* terhadap biaya. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa *subordinate* dimotivasi oleh *self-interest* dan *subordinate* percaya bahwa anggaran dapat dicapai dengan mudah dengan membuat senjangan.

Anggaran yang dilaporkan sebaiknya sesuai dengan kinerja yang diharapkan. Partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk membawa informasinya pada spesifikasi standar kinerja dan mungkin mengarah pada kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keberadaan informasi pribadi (bawahan) dengan partisipasi akan menimbulkan situasi dimana bawahan dengan sengaja membuat kelebihan permintaan atas sumberdaya kedalam anggaran atau mengetahui kapabilitas

produksi lebih rendah, dan akan menciptakan senjangan. Asimetri informasi dalam penyusunan anggaran muncul dari sebuah kebutuhan bawahan untuk mewujudkan harapannya. Menurut Baiman; Baiman dan Evans; dan Magee (Yuwono, 1999) jika bawahan (*agent*) mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, anggaran partisipatif memungkinkan bawahan untuk melaporkan informasi tersebut kepada atasan (*principal*) untuk membantu kepentingan perusahaan, tetapi adakalanya keinginan atasan (*principal*) tidak sama dengan keinginan bawahan (*agent*) sehingga bawahan memberikan informasi yang bias kepada atasan.

Informasi tentang kondisi lokal di perusahaan perhotelan berupa informasi yang terdapat di masing-masing departemen yaitu departemen *front office*, *house keeping*, *food and beverage*, *marketing*, *accounting*, *service*, *engineering* dan personalia. Informasi yang ada di departemen tersebut sudah pasti lebih banyak diketahui oleh manajer dari departemen yang bersangkutan dibandingkan informasi yang dimiliki oleh *general manager*. Manajer akan memberikan informasinya kepada atasan jika dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Jika kinerja manajer (bawahan) diukur berdasarkan pencapaian anggaran, bagi bawahan yang tidak mampu mencapai target akan memberikan informasi yang bias supaya target anggaran tercapai. Dalam kondisi seperti ini, bawahan mencari cara untuk melindungi diri dari resiko tidak tercapainya target anggaran dengan menyisipkan senjangan.

Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat (Miliken, 1987). Menurut Andrew dan Kida; Ferris (Amrul dan Nasir, 2002) ketidakpastian lingkungan merupakan variabel yang penting dan harus dipertimbangkan dalam penelitian karena tingkat ketidakpastian yang dihadapi bawahan dalam lingkungan organisasi mempunyai implikasi yang penting terhadap organisasi. Kemampuan untuk

menganalisis dan memprediksi lingkungan yang berbeda-beda akan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda dari manajer dan bawahan tentang ketidakpastian yang mereka hadapi (Amrul dan Nasir, 2002). Dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, *subordinate* susah untuk melakukan prediksi ke masa depan karena tidak memperoleh informasi yang akurat. Hal ini menyebabkan bawahan sulit pula untuk menciptakan senjangan anggaran.

Ketidakpastian lingkungan menurut Govindarajan (Yuwono, 1999) didefinisikan sebagai ketidakpastian atas lima faktor lingkungan yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah dan teknologi. Ketika lingkungan eksternal dirasakan tidak dapat diprediksi, manajer organisasi yang tidak memiliki kemampuan pasti tentang keadaan lingkungan mereka akan menghabiskan banyak waktu dan sumberdaya untuk memprediksi bahwa mereka merasa percaya diri memahami lingkungan mereka. Ketidakpastian ini dapat menghambat proses perencanaan seperti manajer yang mengatakan tentang apakah dan bagaimana organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam perubahan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan menentukan proses informasi yang lebih besar yang perlu dihadapi dengan meningkatkan partisipasi atau senjangan. Jika manajer tidak dapat memprediksi keadaan mendatang karena tidak memahami perubahan lingkungan maka manajer akan sulit membentuk senjangan dalam anggarannya.

Banyaknya hotel dalam lingkup usaha jasa juga menjadi penyebab ketatnya persaingan. Perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila manajer memiliki kemampuan dalam melaksanakan fungsinya yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian terhadap aktivitas usaha. Perencanaan dilakukan untuk memprediksi ketidakpastian dimasa mendatang. Saat lingkungan stabil, manajer mampu menunjukkan kinerjanya melalui kenaikan tingkat hunian hotel, manajer berusaha

meningkatkan biaya yang berhubungan dengan jasa hotel, namun bila lingkungan dalam keadaan tidak stabil, manajer suit meningkatkan biaya jasa karena tingkat hunian mengalami penurunan, yang berakibat pada penurunan pendapatan hotel dan usulan anggaran untuk operasional hotel di tahun mendatang.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
- b. Apakah interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran?
- c. Apakah interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap senjangan anggaran?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bukti secara empiris, bahwa:

- a. Partisipasi penganggaran berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran.
- b. Interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi berpengaruh terhadap senjangan anggaran.
- c. Interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat :

- a. Memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran dan evaluasi untuk meningkatkan efektivitas anggaran terutama dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian serta pengambilan keputusan bagi perusahaan.



- b. Menambah wawasan pemikiran bagi para akademisi mengenai pengaruh yang ditimbulkan oleh partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran.
- c. Memberi referensi bagi penelitian berikutnya tentang pengaruh yang ditimbulkan oleh partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran pada hotel berbintang lima.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan secara teoritis tentang anggaran, partisipasi penganggaran, senjangan anggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan.

#### 2.1 Anggaran

Anggaran dalam dunia bisnis merupakan unsur utama dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan. Perencanaan berarti melihat ke masa depan dan menentukan tindakan apa yang sebaiknya diambil untuk merealisasikan tujuan, sedangkan pengendalian berarti melihat kebelakang untuk memberikan penilaian terhadap tindakan yang telah dilakukan dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya (Hansen dan Mowen, 2003:282).

Menurut Blocher et al. (2000:350) anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode anggaran. Anggaran menurut Darlis (2002) adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisi rencana kegiatan masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Sedangkan Mulyadi (1993:488) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif dalam satuan moneter dan satuan ukuran yang lain untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana kuantitatif operasional perusahaan yang mengidentifikasi perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi untuk

mencapai tujuan dalam jangka waktu tertentu, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan lain.

Anggaran dan penganggaran merupakan dua hal yang saling berkaitan dengan aspek manajemen. Proses penyusunan anggaran disebut dengan penganggaran (*budgeting*) merupakan proses penentuan peran dimana setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran (Mulyadi, 1993:492).

## 2.2 Partisipasi Penganggaran

Penganggaran partisipasi menurut Hanson (Rahman, 2002) merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan manajer operasional dalam membuat keputusan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai anggaran, khususnya partisipasi dalam penyusunannya, baik dalam hubungannya dengan kinerja manajerial maupun dengan senjangan yang diciptakan, dengan berbagai variabel yang mempengaruhinya. Dunk (1993) yang meneliti asimetri informasi dan *budget emphasis* menyatakan bahwa partisipasi memberi kesempatan pada manajer untuk menciptakan senjangan.

Partisipasi dalam penganggaran memerlukan keterlibatan subordinat dalam penyusunan standar yang mempengaruhi operasi dan *reward* (Belkaoui, 1989:93). Partisipasi merupakan proses dimana superior memilih bentuk kontrak kompensasi dan subordinat diijinkan memilih nilai khusus setiap parameter dalam kontrak (Young, 1985). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat

mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Menurut Milani (1975) partisipasi merupakan tindakan bawahan untuk memilih tindakannya secara benar. Sedangkan menurut Siegel dan Marconi (1989:137) "*Participation is a process of joint decision making by two or more parties in which the decisioner have future effects on those making them*". Disini dijelaskan bahwa partisipasi sebagai proses pengambilan keputusan bersama oleh dua orang atau lebih dimana keputusan tersebut memiliki pengaruh terhadap kondisi dimasa mendatang. Maksudnya, karyawan dan manajer level menengah memiliki suara/hak dalam proses manajemen. Ketika diaplikasikan dalam perencanaan, partisipasi mengarah pada keterlibatan manajer tingkat bawah dan menengah dalam keputusan penentuan tujuan operasional dan penyusunan tujuan kinerja.

Partisipasi penganggaran mengizinkan subordinat mempertimbangkan bagaimana anggaran disusun. Selanjutnya Lukka (1988) menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran memberi kesempatan yang besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan. Ketika partisipasi bawahan rendah, harapan untuk melakukan senjangan terbatas, sehingga senjangan anggaran juga rendah. Berdasarkan uraian ini berarti partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran.

Partisipasi penganggaran mengkomunikasikan tanggung jawab kepada manajer subordinat dan pihak yang membantu perkembangan kreativitas. Tujuan dikomunikasikan kepada manajer yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi beberapa tujuan. Tujuan anggaran bagi manajer subordinat, lebih

memungkinkan akan menjadi tujuan individu dari seorang manajer, oleh karena itu diperlukan adanya partisipasi supaya ada kebersamaan dalam penyusunan anggaran yang mempengaruhi keputusan manajer dimasa depan. Jika tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer ketika partisipasi berlangsung, maka kesalahan dalam penyusunan anggaran dapat diminimalkan. Partisipasi adakalanya mempunyai dampak positif terhadap sikap pegawai (tenaga kerja), meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, dan mempertinggi kooperatif antara manajer. Sedangkan dampak negatif dari partisipasi adalah terbentuknya senjangan anggaran.

### **2.2.1 Manfaat Partisipasi Penganggaran**

Kesempatan setiap manajer untuk berpartisipasi secara efektif dalam perencanaan merupakan suatu perilaku yang penting. Partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat (Welsch et al., 2000:82):

- a. Proses partisipasi mengurangi asimetri informasi dalam organisasi, dengan demikian memungkinkan manajemen tingkat atas mendapatkan pengertian mengenai masalah lingkungan dan teknologi, mengenai manajer tingkat bawah yang mempunyai pengetahuan khusus.
- b. Proses partisipasi dapat menghasilkan komitmen yang lebih besar dari manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran.

Partisipasi juga dipercaya dapat mengurangi anggaran sehubungan dengan tekanan dan kegelisahan. Hal ini dikarenakan orang-orang yang berpartisipasi dalam penyusunan tujuan mengetahui bahwa tujuan-tujuan tersebut adalah beralasan dan dapat dicapai. Manajer yang terlibat dalam penyusunan tujuan akan memiliki pemahaman yang bagus tentang pengalokasian sumberdaya dengan cara tertentu.

Partisipasi bawahan lazim dilakukan dalam penyusunan anggaran. Adanya partisipasi, atasan akan memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta mencari solusi dari permasalahan yang muncul. Partisipasi juga meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide, dan keputusan yang dihasilkan dapat diterima. Partisipasi adalah cara efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggung-jawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Manfaat dari partisipasi yang sukses adalah partisipan memiliki keterlibatan ego (*ego-involved*) dan keterlibatan tugas (*task-involved*) dalam pekerjaannya. Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa keterpaduan kelompok, yang akan cenderung untuk meningkatkan kooperatif antara anggota kelompok dalam penyusunan tujuan. Tujuan organisasi yang dibangun beberapa orang akan dirasa keberadaannya dalam tujuan perseorangan yang mereka miliki, proses ini disebut sebagai *Goal Internalization*.

### **2.2.2 Permasalahan Dalam Partisipasi Penganggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2003:300-301) permasalahan yang terdapat dalam partisipasi penganggaran antara lain:

- a. Penyusunan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadikan tujuan anggaran cenderung menjadi tujuan manajer sehingga penetapan yang terlalu mudah (longgar) atau sulit (ketat) dan pembuatan kesalahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi level kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer mungkin kehilangan semangat dan kinerja akan turun. Penyusunan anggaran yang terlalu ketat menyebabkan kegagalan untuk mencapai standard dan membuat manajer frustrasi, sehingga kinerjanya menurun.

b. Pembentukan senjangan dalam anggaran

Senjangan akan terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja mengestimasi pendapatan terlalu rendah dan biaya terlalu tinggi. Beberapa orang berpendapat bahwa jumlah senjangan yang rendah justru yang diinginkan karena hal ini dapat mengurangi beberapa tekanan serta menyatukan tujuan pribadi dan tujuan organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya keselarasan tujuan (*goal congruen*). Tetapi senjangan yang berlebihan melewati batas produksi dan standar kinerja menjadi tidak berarti.

c. Partisipasi semu

Hal ini akan terjadi ketika manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian dari proses anggaran dan pada saat yang sama mencari dukungan partisipasi bawahannya. Manajer puncak hanya secara formal menerima anggaran dari manajer tingkat bawah dan tidak mempelajari masukan yang diberikan. Partisipasi semu tidak pernah sukses. Manajer puncak tidak menerima dengan sepenuhnya masukan dari bawahan dan menciptakan masalah di kemudian hari jika target anggaran tidak tercapai (Chandra dalam Rachli dan Sweeny, 1993:12).

Partisipasi subordinat dapat sukses jika partisipasi dilakukan dengan benar dan sungguh-sungguh. Partisipasi yang benar (*true participation*) adalah ketika subordinat tidak merasa dihalangi, memiliki rasa memberi dan menerima antara subordinat yang berkepentingan. Selain itu, partisipasi juga menunjukkan keterlibatan subordinat dalam masalah substansial dan tidak membentuk tameng karena dianggap menyembunyikan suatu kesalahan (Chandra dalam Rachli dan Sweeny, 1993:12).

Banyak pembelajaran (studies) yang tidak menyetujui karena partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat digunakan dalam semua organisasi. Bahwa didalam partisipasi (Siegel dan Marconi, 1989:138):

- a. Tidak ada keseragaman pandangan pada siapa seharusnya berpartisipasi.
- b. Mereka sebaiknya berpartisipasi pada jenis keputusan apa.
- c. Tingkat power partisipan dalam keputusan akhir.
- d. Apakah manfaat partisipasi meningkat secara proporsional terhadap jumlah partisipan?

Partisipasi tidak selalu sukses karena adanya dua alasan yaitu :

- a. Bahwa orang-orang bereaksi secara langsung pada prospek bagian yang diambil dalam penyusunan standar kinerja mereka.
- b. Tidak berusaha untuk memastikan partisipasi dan kooperatif pada level yang lebih rendah dari manajer dan karyawan.

Menurut Brownell dan McInnes; Magee (Dunk, 1990) beberapa perilaku manajerial akan muncul karena partisipasi memberikan kesempatan untuk menegosiasikan anggaran yang mudah dicapai dibanding menyusun tanpa partisipasi. Partisipasi memungkinkan anggaran didukung jika manajer level atas (*principal*) dapat membuat keyakinan atas informasi lokal yang dimiliki oleh subordinat (*agent*) untuk membentuk anggaran.

### 2.3 Senjangan Anggaran

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah anggaran yang dinyatakan lebih rendah oleh bawahan dari kemampuan produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan menetapkan standar kerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerjanya (Young, 1985). Menurut Onsi (1973) dan Lukka (1988) bawahan berusaha menciptakan senjangan dalam anggaran perusahaan selama proses penyusunan



anggaran dengan memasukkan perkiraan atau peramalan yang bias terhadap kondisi operasi perusahaan dimasa mendatang. Manajer akan menciptakan senjangan dalam anggaran melalui sebuah proses *understating revenue* dan *overstating cost* (Schiff dan Lewin, 1970). Kren (2003) mendefinisikan senjangan sebagai sumberdaya yang dikontrol oleh manajer dalam kelebihan optimal untuk menyesuaikan dengan tujuannya, sedangkan Cyert dan March (Schiff dan Lewin, 1970) mendefinisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara total sumberdaya yang ada di perusahaan dengan total sumberdaya yang diperlukan untuk mempertahankan koalisi organisasi yang bertanggung jawab atas senjangan anggaran tersebut.

Menurut Baiman (Merchant, 1985) senjangan muncul dalam berbagai bentuk yang berbeda dibawah label yang melingkupinya, senjangan juga muncul dari ketidaksempurnaan dalam proses alokasi sumberdaya organisasi (Belkaoui, 1989). Karena anggaran merupakan ungkapan (ekspresi) dari kriteria kinerja dan karena manajer menawarkan partisipasi dalam penyusunannya, maka proses penyusunan anggaran dapat menjadi sebuah alat untuk pembentukan senjangan. Namun, senjangan anggaran dapat memberi manfaat bagi manajer karena mereka merasa bahwa kinerja mereka tampak baik pada superiornya ketika anggarannya diajukan (Kren, 2003).

Pembelajaran (studi) di bidang ini, Dunk (1993) menyatakan bahwa partisipasi memberi kesempatan pada manajer untuk menciptakan senjangan. Dunk (1993), meneliti pengaruh informasi asimetri dan *budget emphasis* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Temuannya, *budget emphasis* dan informasi asimetri mempengaruhi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran. Hasil analisisnya, senjangan anggaran akan rendah bila

partisipasi anggaran, informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi (partisipasi anggaran menurunkan senjangan anggaran).

Nouri dan Parker (1996) mengemukakan terjadinya senjangan anggaran dalam partisipasi anggaran akan tergantung pada individu yang bersangkutan, apakah lebih mengutamakan kepentingan pribadi atau kepentingan organisasi. Jika mengutamakan kepentingan pribadi, maka individu tersebut dalam partisipasi penganggaran akan berusaha melakukan senjangan anggaran untuk mempertinggi kinerjanya. Sedangkan individu yang mengutamakan kepentingan organisasi, akan mengejar tercapainya kepentingan organisasi meskipun bertentangan dengan kepentingan pribadinya. Senjangan anggaran memiliki potensial untuk mengurangi keefektifan anggaran sebagai alat perencanaan dan kontrol organisasi.

Semua pembelajaran tampak menyarankan bahwa senjangan anggaran melalui distorsi input informasi digunakan untuk mengakomodasi harapan manajer sehubungan dengan berbagai hasil usaha yang memungkinkan. Individual yang *risk averse* terpaksa mengambil jalan untuk membentuk senjangan anggaran melalui distorsi input informasi. Lebih dari itu, berbagai peningkatan *risk aversion* akan mengarahkan manajer untuk mengambil jalan membentuk senjangan anggaran (Belkaoui, 1989; Young, 1985).

Kecenderungan menciptakan senjangan umumnya dihubungkan dengan kepentingan pribadi manajer dengan jalan meningkatkan kinerja unit yang berhubungan dengan anggaran dan memperluas kompensasi yang didasarkan pada pencapaian anggaran, secara konsekwen meningkatkan prospek kompensasi mereka (Dunk, 1993; Merchant, 1985; Onsi, 1973).

## 2.4 Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan suatu kondisi yang menyebabkan senjangan anggaran. Young (1985) dan Pope (1984) menyatakan bahwa di dalam partisipasi penganggaran bawahan dapat menyembunyikan sebagian informasi pribadi mereka dan hal ini akan menyebabkan senjangan anggaran. Menurut Baiman dan Evans (Dunk, 1990) ketika subordinat memiliki informasi yang lebih baik daripada atasannya, manajemen partisipasi mengizinkan subordinat untuk mengeluarkan atau mengkomunikasikan informasi pribadinya yang kemudian digabungkan dalam standar atau anggaran yang berlawanan dengan kinerja aktual bawahan.

Asimetri informasi merupakan informasi pribadi yang dimiliki subordinat yang tidak diketahui oleh superiornya. Informasi pribadi mencakup kemampuan produktif subordinat (Young, 1985). Young (1985) menguji pengaruh informasi pribadi terhadap kapabilitas produktif, pilihan risiko, dan partisipasi terhadap senjangan anggaran. Dalam pengujiannya, bawahan cenderung menciptakan senjangan anggaran untuk meminimalkan resikonya (partisipasi anggaran meningkatkan senjangan anggaran). Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa manajer yang cenderung menghindari risiko lebih banyak membentuk senjangan daripada manajer yang tidak menghindari risiko, adanya tekanan sosial akan menurunkan senjangan anggaran, dan partisipasi dengan informasi pribadi tidak menyebabkan banyaknya senjangan anggaran.

Menurut Dunk (1993) asimetri informasi adalah keadaan yang terjadi jika informasi yang dimiliki bawahan tentang bidang yang menjadi tanggung jawabnya lebih baik daripada informasi yang bersangkutan dimiliki oleh atasannya. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi manajer untuk *men-disclose* informasi pribadinya dalam anggaran, untuk meningkatkan alokasi sumberdaya perencanaan

dan kontrol (Kren, 2003). Senjangan tidak konsisten dengan *full disclosure* dari informasi pribadi dan dapat mengarah pada *return* perusahaan yang lebih rendah dari keputusan alokasi sumberdaya yang kurang optimal (Onsi, 1973).

Penelitian *agency* dalam partisipasi penganggaran telah memfokuskan pada persoalan informasi dan khususnya pada permasalahan ketika manajer mengkomunikasikan informasi pribadinya pada pemilik secara optimal. Dengan kata lain, jika manajer memiliki informasi pribadi tentang lingkungan operasinya dibawah berbagai situasi, manajer akan mendapat manfaat dari partisipasi. Dalam model *agency*, individu dimotivasi oleh kepentingannya sendiri. Masalah *agency* muncul jika kerjasama perilaku yang memaksimalkan kesejahteraan kelompok tidak konsisten dengan kepentingan individual.

## 2.5 Ketidakpastian Lingkungan

Terdapat tiga hal dalam definisi ketidakpastian lingkungan (Duncan, 1972):

- a. Tidak tersedianya informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan.
- b. Tidak diketahuinya hasil (outcome) dari keputusan tertentu tentang berapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah.
- c. Ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan pada berbagai tingkat keyakinan tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu keputusan.

Duncan (1972), mengidentifikasi lingkungan menjadi dua dimensi, yaitu dimensi sederhana-komplek dan dimensi statis-dinamis. Dimensi sederhana-komplek merupakan beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan, sedangkan dimensi statis-dinamis didefinisikan sebagai tingkat di mana beberapa faktor didalam lingkungan unit keputusan pada dasarnya sama setiap waktu atau

dalam proses perubahan yang berkelanjutan. Lingkungan statis menciptakan ketidakpastian yang lebih rendah bagi para manajer daripada lingkungan yang dinamis. Dan karena ketidakpastian merupakan ancaman bagi keefektifan suatu organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya (Robbin, 2002:153).

Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa individu yang berada dalam lingkungan dinamis-komplek memiliki lebih banyak ketidakpastian yang dirasakan dalam pengambilan keputusan. Sehingga, ketidakpastian lingkungan yang dirasakan (*perceived environment uncertainty*) dapat ditentukan sebagai kompleksitas dan dinamisme atau tingkat perubahan dari lingkungan eksternal. Dalam keadaan lingkungan yang relatif stabil, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat membuat rencana yang akurat (Duncan, 1972) sedangkan individu yang mengalami ketidakpastian yang tinggi, tidak dapat memahami perubahan lingkungan sehingga tidak dapat melakukan prediksi dengan baik (Miliken,1987).

Menurut Miliken (1987) ketidakpastian didefinisikan sebagai ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat. Sumber ketidakpastian adalah lingkungan eksternal organisasi, yang tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dispesifikasi keberadaannya dalam lingkungan organisasi. Menurut Govindarajan (Yuwono, 1999) ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai ketidakpastian atas lima faktor lingkungan yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah dan teknologi. Lingkungan perusahaan dapat berbentuk lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan umum mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak begitu jelas. Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung memiliki relevansi terhadap kehidupan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan khusus merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai

dengan kondisinya. Robbin (Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004) menyatakan bahwa pemasok, pelanggan, pemerintah, pesaing, kelompok-kelompok yang berpengaruh di masyarakat, serikat pekerja, dan asosiasi industri merupakan lingkungan khusus perusahaan.

Kemampuan memprediksi keadaan dimasa mendatang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah terjadi pada individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pada kondisi ini bawahan dapat memberikan informasi pribadi yang dimilikinya kepada atasan dalam penyusunan anggaran, sehingga anggaran dapat lebih akurat. Manajer mempunyai informasi pribadi karena mereka lebih dekat pada lingkungan keputusan daripada superior. Namun dapat terjadi sebaliknya, bawahan tidak memberikan informasi ke atasan. Informasi yang diperoleh dari kemampuannya menganalisis kejadian di masa datang tersebut tidak diberikan untuk membantu organisasi dalam penyusunan anggaran. Dalam kondisi ini bawahan melakukan senjangan anggaran.

Menurut Govindarajan (Yuwono, 1999; Amrul dan Nasir, 2002) hubungan antara partisipasi dengan senjangan anggaran adalah positif dalam kondisi ketidakpastian yang rendah, sedangkan hubungan menjadi negatif dalam ketidakpastian yang tinggi. Seorang bawahan yang mempunyai partisipasi tinggi dalam anggaran dan menghadapi ketidakpastian yang rendah, akan mampu menciptakan senjangan dalam anggaran, karena ia mampu mengatasi ketidakpastian dan memprediksi masa datang. Sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan dan semakin sulit untuk menciptakan senjangan anggaran.

Miliken (1987) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga tipe, yaitu:

- a. *Stated uncertainty* meliputi ketidakpastian tentang masa mendatang yang berhubungan secara langsung dengan sesuatu yang tidak dapat diprediksi.
- b. *Effect uncertainty* merupakan ketidakmampuan untuk memprediksi sifat-sifat yang berdampak pada *state environment* mendatang atau perubahan lingkungan yang akan diketahui organisasi.
- c. *Response uncertainty* adalah ketidakmampuan memprediksi konsekuensi dari pilihan-pilihan keputusan untuk merespon lingkungan.

Menurut Miliken (Lesmana, 2003), pengukuran ketidakpastian yang paling tepat adalah dengan menggunakan persepsi top manajemen tentang ketidakpastian lingkungan yang dihadapi perusahaan.

## 2.6 Interaksi Partisipasi Penganggaran dengan Asimetri Informasi

Asimetri informasi muncul ketika bawahan memiliki informasi yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan antara bawahan dan atasan, dimana informasi tersebut tidak dikomunikasikan kepada atasan tetapi disembunyikan sebagai informasi pribadi. Menurut Waller (Dunk, 1993) jika bawahan mempercayai bahwa informasi pribadi mereka yang dikomunikasikan atau disampaikan kepada atasan digunakan sebagai standar penyusunan untuk tujuan evaluasi kinerja, maka mereka akan mendapat dorongan membiaskan komunikasi mereka untuk memfasilitasi penyusunan standar yang relatif lebih mudah. Kecenderungan untuk mendistorsi informasi akan lebih kuat jika sebuah sistem reward didasarkan pada kinerja yang dihubungkan dengan anggaran (Baiman, 1990).

Partisipasi penganggaran mengizinkan subordinat untuk membawa informasinya pada spesifikasi standar dan mengarah pada kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keberadaan informasi pribadi bersamaan dengan partisipasi akan menimbulkan situasi dimana bawahan dengan sengaja membangun kelebihan

permintaan atas sumberdaya ke dalam anggaran atau mengetahui kapabilitas produktif lebih rendah. Dan ini akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran (Young, 1985).

Beberapa peneliti sebelumnya telah menguji hubungan anggaran partisipasi dengan senjangan anggaran dari sudut perspektif *agency theory* yang disebabkan adanya konflik kepentingan antara bawahan (*agent*) dan atasan (*principal*), dimana masing-masing pihak berusaha mencapai tingkat kemakmuran yang diinginkannya. Jika bawahan (*agent*) mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, anggaran partisipatif memungkinkan bawahan untuk melaporkan informasi tersebut kepada atasan (*principal*) untuk membantu kepentingan perusahaan, tetapi adakalanya keinginan atasan (*principal*) tidak sama dengan keinginan bawahan (*agent*) hingga menimbulkan konflik. Menurut Waller (Amrul dan Nasir, 2002) pada saat bawahan memberikan informasi yang bias kepada atasan, muncul senjangan anggaran. Informasi yang bias ini dapat mengurangi efektifitas dalam perencanaan dan pengendalian organisasi. Partisipasi juga menghasilkan peluang yang lebih besar dari bawahan untuk menciptakan senjangan (Dunk, 1993; Lukka, 1988; Young, 1985).

## **2.7 Interaksi Partisipasi Penganggaran dengan Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian didefinisikan sebagai ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat (Miliken, 1987). Lingkungan didefinisikan sebagai keseluruhan faktor fisik dan sosial yang dapat mempengaruhi secara langsung pertimbangan dalam perilaku pengambilan keputusan individu (Duncan, 1972). Kemampuan memprediksi keadaan dimasa mendatang pada kondisi ketidakpastian yang rendah terjadi pada individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Sesuai pernyataan Gul dan Chia (1994) bahwa ketidakpastian yang dipersepsikan top manajer lebih baik daripada ketidakpastian lingkungan aktual,



karena ketidakpastian yang dipersepsikan oleh top manajer tersebut berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang dibuat manajemen dalam merespon lingkungan operasional perusahaan, sehingga apa yang dipersepsikan dari lingkungan menjadi penting dalam proses pengambilan keputusan (Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004).

Menurut Govindarajan (Yuwono, 1999; Amrul dan Nasir, 2002) partisipasi yang tinggi dalam penganggaran dan ketidakpastian lingkungan yang rendah menciptakan senjangan anggaran. Dan dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi, sulit untuk menciptakan senjangan anggaran karena bawahan sulit untuk melakukan prediksi kejadian di masa depan. Manajer menciptakan senjangan anggaran sebagai perlindungan dari ketidakpastian lingkungan yang mungkin terjadi di masa mendatang (Kren, 2003).

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESA PENELITIAN

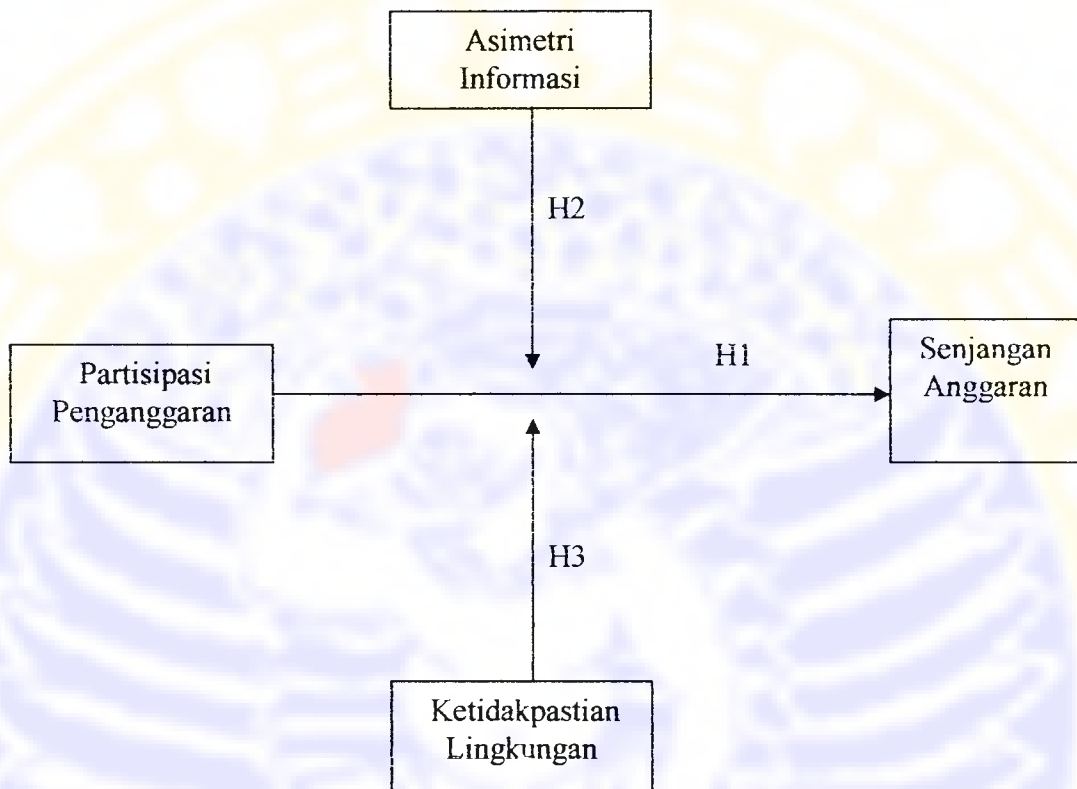
#### 3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian tentang pengaruh partisipasi terhadap senjangan telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain Dunk (1993), Young (1985), Lukka (1988), Merchant (1985) dan Onsi (1973). Meskipun sama-sama menguji pengaruh partisipasi penganggaran dan asimetri informasi terhadap senjangan namun mereka menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian Dunk (1993) menyatakan senjangan akan rendah bila partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan *budget emphasis* tinggi, dengan kata lain partisipasi akan menurunkan senjangan anggaran. Sedangkan penelitian Young (1985) memberikan hasil yang berbeda yaitu partisipasi akan meningkatkan senjangan anggaran, karena bawahan berusaha untuk meminimalkan risiko.

Variabel ketidakpastian lingkungan yang digunakan dalam penelitian ini juga telah dilakukan penelitian sebelumnya oleh Duncan (1972), Miliken (1987), Gul dan Chia (1994), Ferris (1982). Hasil penelitian Duncan (1972) menyatakan bahwa ketidakpastian yang tinggi banyak dirasakan oleh individu yang berada dalam lingkungan dinamis-komplek. Individu yang mengalami ketidakpastian yang tinggi, tidak dapat memahami perubahan lingkungan sehingga tidak dapat melakukan prediksi dengan baik (Miliken, 1987). Govindarajan (Yuwono, 1999; Amrul dan Nasir, 2002) menyatakan partisipasi yang tinggi dan ketidakpastian yang rendah akan menciptakan senjangan anggaran.

Kerangka konseptual disusun dalam bentuk gambar untuk memberi kemudahan dalam memahami penelitian ini, yang merupakan ringkasan teoritis dan

pemikiran ilmiah, serta dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis. Adapun bentuk kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Dari kerangka konsep tersebut yang merupakan variabel bebas adalah partisipasi penganggaran yang dinyatakan dalam notasi  $X_1$ . Variabel moderasi adalah asimetri informasi yang dinyatakan dalam notasi  $X_2$  dan ketidakpastian lingkungan yang dinyatakan dalam notasi  $X_3$ . Variabel tergantungnya adalah senjangan anggaran yang dinyatakan dalam notasi  $Y$ .

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep diatas yang menguraikan pengaruh partisipasi penganggaran, juga interaksinya dengan asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.
- H2: Jika partisipasi penganggaran berinteraksi dengan asimetri informasi, maka interaksi tersebut akan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran.
- H3: Jika partisipasi penganggaran berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan, maka interaksi tersebut akan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran.

**BAB 4****MATERI DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini akan membahas beberapa hal yang berkaitan dengan metode penelitian meliputi jenis penelitian, penentuan populasi dan sample, klasifikasi variabel, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data dan analisis data.

**4.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menguji hubungan kausal. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey melalui pemberian kuesioner yang disebarakan kepada responden di hotel bintang lima yang menjadi obyek penelitian. Skala yang digunakan adalah skala ordinal dimana terdapat tujuh skala poin untuk pilihan jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

**4.2 Populasi dan Tehnik Pengambilan Sample**

Penelitian ini menggunakan populasi hotel bintang lima yang terdapat di Jawa dan Bali. Tehnik pengambilan sample adalah *cluster sampling-disproportionate*. Tehnik ini digunakan untuk pengambilan sample berdasarkan pengelompokkan lokasi geografis hotel. Unit analisis adalah manajer menengah dari hotel bintang lima yang diteliti pada departemen *HRD, front office, housekeeping, food and beverage, marketing, financial, service, dan engineering*.

Jumlah populasi di Jawa dan Bali diperkirakan sekitar 52 hotel meliputi 31 hotel di Jawa dan 21 hotel di Bali (sumber: internet). Pengambilan sample didasarkan pada beberapa kriteria antara lain hotel bintang lima yang menjadi obyek penelitian tidak dikelola secara murni oleh manajemen lokal tetapi dikelola oleh manajemen

internasional baik secara sebagian atau menyeluruh, berada di ibukota propinsi di Jawa dan beberapa daerah di Bali (karena ibukota propinsi Bali tidak terdapat hotel bintang lima), baik yang berupa hotel residential maupun hotel resort.

### **4.3 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian meliputi identifikasi variabel dan definisi operasional variabel.

#### **4.3.1 Identifikasi Variabel**

Dibedakan dalam variabel independen, variabel moderating dan variabel dependen. Yang termasuk dalam variabel independen adalah Partisipasi penganggaran yang dinyatakan dalam notasi  $X_1$ . Asimetri informasi yang dinyatakan dalam notasi  $X_2$  dan ketidakpastian lingkungan yang dinyatakan dalam notasi  $X_3$ , merupakan variabel moderating, sedangkan variabel dependennya adalah senjangan anggaran yang dinyatakan dalam notasi  $Y$ .

#### **4.3.2 Definisi Operasional Variabel**

##### **4.3.2.1 Definisi Operasional Variabel Independen**

##### **Partisipasi Penganggaran ( $X_1$ )**

Partisipasi penyusunan anggaran adalah sejauh mana keterlibatan manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Pengukuran variabel menggunakan instrument Milani (1975) yang terdiri dari 6 pernyataan yang diukur dengan skor 1 sampai 7 dengan rincian sebagai berikut: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (netral), 5 (agak setuju), 6 (setuju), 7 (sangat setuju).

#### **4.3.2.2 Definisi Operasional Variabel Moderating**

##### **Asimetri Informasi ( $X_2$ )**

Asimetri informasi merupakan informasi pribadi yang dimiliki subordinat yang tidak diketahui oleh superiornya. Informasi yang dimaksud berhubungan dengan operasional hotel antara lain ini tentang tenaga kerja, tata graha, makanan dan minuman, pemasaran dan penjualan jasa. Pengukuran variabel Asimetri informasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 6 pernyataan dengan skor 1 sampai 7 dengan rincian sebagai berikut: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (netral), 5 (agak setuju), 6 (setuju), 7 (sangat setuju).

##### **Ketidakpastian Lingkungan ( $X_3$ )**

Ketidakpastian didefinisikan sebagai kondisi dimana manajer tidak dapat memprediksi lingkungan secara akurat. Ketidakpastian ini merupakan ketidakpastian atas pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi. Sumber ketidakpastian adalah lingkungan eksternal organisasi, yang tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dispesifikasi keberadaannya dalam lingkungan organisasi. Pengukuran variabel menggunakan instrumen yang terdiri dari 12 pernyataan yang digunakan oleh Duncan (1972), dengan skor 1 sampai 7 dengan rincian sebagai berikut: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (netral), 5 (agak setuju), 6 (setuju), 7 (sangat setuju).

#### **4.3.2.3 Definisi Operasional Variabel Dependen**

##### **Senjangan Anggaran ( $Y$ )**

Senjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah anggaran yang dinyatakan lebih rendah oleh bawahan dari kemampuan produktifnya ketika bawahan diberi

kesempatan menetapkan standar kerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerjanya (Young, 1985). Menurut Schiff dan Lewin (1970) manajer akan menciptakan senjangan dalam anggaran melalui sebuah proses *understating revenue* dan *overstating cost*. Pengukuran variabel senjangan anggaran mengacu pada instrumen yang digunakan oleh Dunk (1993) yang terdiri dari 6 pertanyaan dengan skor 1 sampai 7 dengan rincian sebagai berikut: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (netral), 5 (agak setuju), 6 (setuju), 7 (sangat setuju).

#### 4.4 Instrumen Variabel

Instrumen variabel yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari beberapa peneliti sebelumnya, namun ada satu instrumen yang harus disesuaikan dengan keadaan di Indonesia.

Tabel 4.1  
Instrumen variabel

Instrumen Variabel	Pengukuran	Keterangan
Partisipasi Penganggaran	Diukur dengan skala ordinal skor 1-7. Adopsi dari Yuwono (1999). Sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya	Dilakukan uji validitas dan reliabilitas
Asimetri Informasi	Diukur dengan skala ordinal 1-7. Adopsi dari Kren (2003). Sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya	Dilakukan uji validitas dan reliabilitas
Ketidakpastian Lingkungan	Diukur dengan skala ordinal skor 1-7. Adopsi dari Yuwono (1999). Sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya	Dilakukan uji validitas dan reliabilitas
Senjangan Anggaran	Diukur dengan skala ordinal skor 1-7. Adopsi dari Yuwono (1999). Sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya	Dilakukan uji validitas dan reliabilitas



Modifikasi terhadap variabel ketidakpastian lingkungan yang diadopsi dari Yuwono (1999) dilakukan dengan menyesuaikan kondisi budaya yang ada di Indonesia dimana masyarakatnya masih enggan mengemukakan suatu kekurangan yang dimilikinya dan berusaha menutup kekurangan tersebut dengan tindakan lain agar tampak lebih baik. Sehingga, meskipun variabel ini sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian sebelumnya, peneliti tetap menguji kembali validitas dan reliabilitasnya.

#### 4.5 Instrumen Penelitian

Peneliti menggunakan instrumen berupa kuesioner untuk pengumpulan data dari obyek penelitian. Kuesioner diberikan pada responden berupa pernyataan sesuai variabel penelitian yang disertai skala pengukurannya.

##### 4.5.1 Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut memiliki kemampuan mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu instrumen dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukurnya yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Apabila ada instrumen yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran maka instrumen tersebut memiliki validitas yang rendah.

Valid tidaknya instrument dilakukan dengan membandingkan nilai korelasinya ( $r_{hitung}$ ) dengan  $r_{tabel}$ . Kriteria validitas setiap instrumen pertanyaan adalah:

jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrumen tersebut dikatakan valid.

jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid.

## 4.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas suatu skor dari instrumen pengukur. Reliabilitas berbeda dengan variabilitas, karena reliabilitas membahas tentang masalah konsistensi sedangkan variabilitas membahas tentang masalah ketepatan. Stabilitas ukuran menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep. Pengujian reliabilitas dalam instrumen digunakan Cronbach Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliable apabila memiliki Cronbach Alpha  $> 0,5$ .

## 4.5.3 Uji Asumsi Klasik

### 4.5.3.1 Autokorelasi

Dalam suatu analisa regresi mungkin terjadi hubungan antara variabel independen itu sendiri atau berkorelasi sendiri. Untuk menguji adanya korelasi digunakan uji Durbin-Watson. Pengujian dikatakan memenuhi asumsi non autokorelasi jika nilai uji DW mendekati 2 atau lebih.

### 4.5.3.2 Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah kejadian yang menginformasikan terjadinya hubungan antara variabel-variabel independen dan hubungan yang terjadi cukup besar. Dalam analisis regresi antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna. Pada tingkat kepercayaan 5% apabila koefisien korelasi antara variabel independen  $> 0,5$  maka didalam model regresi terdapat multikolinieritas. Jika koefisien korelasi antar variabel independen  $< 0,5$  maka didalam model regresi tidak terdapat multikolinieritas.

Cara lain yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya multikolinieritas yaitu melalui uji *Variance Inflation Factor (VIF)*. Batasan secara pasti seberapa besar nilainya masih ada perbedaan pendapat, ada yang mengatakan jika nilai *VIF* lebih dari 10, maka multikolinieritas merupakan suatu masalah tetapi pendapat lain mengatakan bahwa batas multikolinieritas adalah 4 atau 5 (Anonim, 2003:109).

#### 4.5.3.3 Heterokedastisitas

Model regresi layak digunakan apabila tidak terdapat heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dapat digunakan Rank Spearman's Correlation Test yaitu dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada level signifikan yang ditentukan. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  model regresi mengandung heterokedastisitas. Pengujian yang lain adalah dengan membandingkan nilai signifikansi hitung dengan signifikansi yang digunakan, dengan kriteria sebagai berikut:

Jika signifikansi hitung  $>$  signifikansi yang digunakan, maka tidak ada heterokedastisitas.

Jika signifikansi hitung  $<$  signifikansi yang digunakan, maka ada heterokedastisitas.

Cara lain yang digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas yaitu dengan melihat gambar *scatter plot* dan regresi *glejser*. Penyebaran titik-titik yang terdapat dalam gambar *scatter plot* menunjukkan ada tidaknya heterokedastisitas. Jika titik-titik dalam *scatter plot* menyebar dan tidak membentuk suatu pola maka tidak terdapat heterokedastisitas tetapi jika penyebaran titik-titik tersebut membentuk pola yang teratur maka dikatakan terjadi heterokedastisitas.

Regresi *glejser* yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas yaitu dengan melihat tingkat signifikansi dari hasil regresi nilai

absolut residual sebagai variabel tergantung. Jika tingkat signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan maka hal ini menunjukkan tidak terdapat heterokedastisitas.

#### 4.5.3.4 Normalitas Data

Uji normalitas merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam sebuah model regresi. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal dimana pengujiannya dilakukan dengan Kolmogorov Smirnov, dengan kriteria jika probabilitasnya  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan jika probabilitasnya  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Pengujian normalitas selain menggunakan Kolmogorov Smirnov yaitu dengan melihat gambar *Normal P-Plot of Regression*. Jika dalam gambar tersebut terlihat data menyebar mengikuti arah garis diagonal berarti data tersebut memiliki distribusi yang normal, sebaliknya jika penyebarannya tidak mengikuti garis diagonal maka penyebaran data tidak memiliki distribusi yang normal.

#### 4.6 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sample penelitian. Karena menggunakan sample area maka penyebaran kuesioner dikirim lewat pos dan dilakukan sendiri. Sedangkan data sekunder digunakan untuk mendapatkan informasi nama-nama dan lokasi hotel sebagai obyek penelitian di Jawa dan Bali guna pengiriman kuesioner kepada responden. Data sekunder diperoleh dari

penelusuran informasi melalui internet, *yellow pages* dan informasi dari beberapa pihak.

## 4.7 Analisis Data

### 4.7.1 Regresi Linier Sederhana

Tehnik analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis 1. Dimana dalam hipotesis 1, partisipasi penganggaran berpengaruh secara langsung terhadap senjangan anggaran.

Untuk pengujian hipotesis 1:

$$Y = a + b_1 X_1$$

Dimana:

Y = Senjangan anggaran

a = Konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Partisipasi Penganggaran

### 4.7.2 Regresi Linier Berganda

Tehnik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa regresi linier berganda (*multiple regression*) untuk menguji hipotesis 2 dan hipotesis 3. Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran, dan partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Untuk menganalisis variabel-variabel ini digunakan tingkat signifikansi 5%, dengan bantuan program SPSS Window 10.0

Untuk pengujian hipotesis 2:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 \cdot X_2$$

Dimana:

Y = Senjangan anggaran

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Partisipasi Penganggaran

$X_2$  = Asimetri Informasi

$X_1 \cdot X_2$  = Interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi

Untuk pengujian hipotesis 3:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_3 + b_3 X_1 \cdot X_3$$

Dimana:

Y = Senjangan anggaran

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Partisipasi Penganggaran

$X_3$  = Ketidakpastian Lingkungan

$X_1 \cdot X_3$  = Interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan

#### 4.7.3 Uji t

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikan 0,05.

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka variabel independent berpengaruh positif terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 5% adalah:

$H_0$  diterima apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Bila menggunakan software program SPSS kriteria pengujiannya adalah:

Hipotesis diterima apabila tingkat signifikansi kurang dari nilai alpha ( $\alpha = 0,05$ ) dan hipotesis ditolak bila tingkat signifikansinya lebih dari 0,05.

#### 4.7.4 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara 0 dan 1. Jika nilai  $R^2$  mendekati 0 berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas, dengan kata lain pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil. Tetapi jika nilai  $R^2$  mendekati 1 berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar.

## BAB 5

### HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang lima di Jawa dan Bali yang saat ini mulai menunjukkan tanda-tanda peningkatan dalam industri pariwisata setelah mengalami guncangan beberapa waktu yang lalu. Sebagai suatu usaha yang bergerak dibidang pelayanan jasa kepada tamu, baik secara fisik maupun psikologi selama tamu menggunakan fasilitas pelayanan di hotel, manajer harus turut berperan dalam menjalankan operasional perusahaan agar hotel bisa mempertahankan statusnya.

Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran ini melibatkan beberapa manajer yang memimpin departemen di hotel bintang lima di Jawa dan Bali yaitu *HRD manager, training manager, front office manager, housekeeping manager, food and beverage manager, marketing manager, financial manager, service manager, dan engineering manager*. Data penelitian diperoleh dari survey melalui pengiriman kuesioner kepada responden pada hotel bintang lima di Jawa dan Bali.

Jumlah kuesioner yang dikirim sebanyak 248 kuesioner. Pengiriman dilakukan secara serentak kepada responden pada akhir bulan Juni 2005. Sampai dengan tanggal 23 Juli 2005 kuesioner yang kembali berjumlah 16 kuesioner dan 58 kuesioner berikutnya diterima paling akhir tanggal 6 Agustus 2005. Dari kuesioner yang kembali sebanyak 74 atau 29,8% dari jumlah yang terkirim, terdapat 13 kuesioner yang tidak diisi secara lengkap, sehingga kuesioner yang dapat diproses berjumlah 61 kuesioner atau 24,6% dari jumlah yang dikirim kepada responden.

#### 5.1 Data Penelitian

Data responden yang dapat diuraikan terdiri dari umur responden, jenis kelamin responden, pendidikan responden, banyaknya responden yang memimpin



departemen, lamanya responden bekerja pada departemen dan tempat bekerja serta jumlah bawahan (staf) dari departemen yang dipimpin responden.

Tabel 5.1  
Deskriptif Responden

Keterangan	Jumlah Responden	Prosentase
<b>Umur</b>		
- 20-30 tahun	10	16,4%
- 31-40 tahun	34	55,7%
- 41-50 tahun	13	21,3%
- > 50 tahun	4	6,6%
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Pria	53	86,9%
- Wanita	8	13,1%
<b>Pendidikan</b>		
- SLTA	18	29,51%
- D1	1	1,64%
- D2	3	4,91%
- D3	18	29,51%
- S1	19	31,15%
- S2	2	3,28%
<b>Memimpin Departemen</b>		
- HRD	9	14,75%
- Front Office	10	16,39%
- House Keeping	10	16,39%
- Food and Beverage	10	16,39%
- Marketing	7	11,48%
- Finance	6	9,84%
- Service	2	3,28%
- Engineering	7	11,48%
<b>Lama Menjabat</b>		
- 1-5 tahun	44	72,13%
- 6-10 tahun	10	16,39%
- 11-15 tahun	5	8,2%
- 16-20 tahun	1	1,64%
- 21-25 tahun	-	-
- > 25 tahun	1	1,64%
<b>Lama Bekerja di Hotel</b>		
- 1-5 tahun	27	44,26%
- 6-10 tahun	16	26,28%
- 11-15 tahun	7	11,48%
- 16-20 tahun	7	11,48%
- 21-25 tahun	3	4,91%
- > 25 tahun	1	1,64%
<b>Banyaknya Staf</b>		
- HRD	68	3,52%

- Front Office	244	12,62%
- House Keeping	527	27,26%
- Food and Beverage	712	36,83%
- Marketing	52	2,69%
- Finance	59	3,06%
- Service	80	4,14%
- Engineering	191	9,88%

Sumber: data primer diolah

Responden termuda berumur 27 tahun terdiri dari 2 responden pria yang memimpin departemen *HRD* dan departemen *Food & Beverage* dan satu responden wanita memimpin departemen *Front Office*. Responden tertua berumur 53 tahun yang memimpin departemen *Food & Beverage* selama 19 tahun. Responden terbanyak adalah responden yang berusia 31-40 tahun, dimana tenaga kerja yang berada dalam rentang usia tersebut memiliki tingkat produktivitas kerja tinggi.

Pendidikan responden dikelompokkan sesuai tingkat pendidikan akhir dari pendidikan terendah sampai tertinggi yang ditempuh oleh responden, yaitu: SLTA sebanyak 18 orang, D1 sebanyak 1 orang, D2 sebanyak 3 orang, D3 sebanyak 18 orang, S1 sebanyak 19 orang dan S2 sebanyak 2 orang. Faktor pendidikan secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap penyusunan anggaran departemen. Semakin tinggi tingkat pendidikan, seorang responden memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran, akan tetapi dengan tingkat pendidikan yang rendah responden juga mampu menyusun anggaran karena faktor pengalaman kerja pada hotel yang bersangkutan.

Beberapa departemen yang dipimpin responden antara lain: departemen personalia (*HRD*), *front office*, *housekeeping*, *food and beverage*, *marketing*, *finance*, *service* dan *engineering*. Responden yang memimpin: departemen personalia sebanyak 9 orang, departemen *front office* sebanyak 10 orang, departemen *housekeeping* sebanyak 10 orang, departemen *food and beverage* sebanyak 10 orang,

departemen *marketing* sebanyak 7 orang, departemen *finance* sebanyak 6 orang, departemen *service* sebanyak 2 orang dan departemen *engineering* sebanyak 7 orang. Responden terbanyak yang mengirim kembali kuesioner adalah manajer dari departemen *front office*, *housekeeping* dan *food and beverage*, karena departemen ini merupakan departemen yang banyak berperan dalam memberikan pelayanan secara langsung kepada tamu hotel.

Lamanya responden bekerja pada departemen yang dipimpinnya saat ini dan responden yang telah bekerja di hotel tersebut dikelompokkan dalam rentang waktu 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun, 21-25 tahun dan lebih dari 25 tahun, disertai dengan banyaknya personil. Lamanya responden memegang jabatan saat ini minimal 3 tahun dan waktu paling lama adalah 26 tahun dimana responden yang bersangkutan memimpin departemen *HRD*.

Banyaknya bawahan (staf) masing-masing departemen yaitu: departemen personalia sebanyak 68 orang, departemen *front office* sebanyak 244 orang, departemen *housekeeping* sebanyak 527 orang, departemen *food and beverage* sebanyak 712 orang, departemen *marketing* sebanyak 52 orang, departemen *finance* sebanyak 59 orang, departemen *service* sebanyak 80 orang, dan departemen *engineering* sebanyak 191 orang. Jumlah staf terbanyak adalah karyawan pada departemen *food and beverage*, *housekeeping* dan *front office*. Sesuai yang disebutkan sebelumnya bahwa departemen ini adalah departemen yang paling berperan dalam operasional hotel. Banyaknya staf dari departemen *food and beverage* karena staf pada departemen ini tidak hanya melayani tamu hotel yang menginap tetapi juga melayani pemakai/penyewa *function room* pada setiap kegiatan seperti seminar, workshop dan sejenisnya.

### **5.1.1 Prosedur Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan cara survey melalui pos (*mail survey*), dilakukan sendiri dan bantuan rekan. Kuesioner yang dikirim melalui pos telah disertai perangko pada amplop balasan Untuk meningkatkan kepedulian responden dalam pengisian kuesioner, peneliti menyertakan surat ijin dari lembaga (Universitas), surat permohonan partisipasi menjadi responden kepada manajer hotel dan proposal penelitian.

### **5.1.2 Proses Seleksi Data**

Peneliti melakukan seleksi terhadap kuesioner yang diterima sebelum data diproses. Dari 74 kuesioner yang dikirimkan oleh responden, 13 kuesioner tidak dapat digunakan sebagai data dikarenakan kuesioner tersebut tidak diisi lengkap, tidak memenuhi kriteria sampel dari sisi unit analisisnya dan lamanya menjabat atau lamanya bekerja pada hotel. Sehingga kuesioner yang dapat diolah hanya 61 kuesioner. Pemrosesan data didasarkan pada kriteria yang disyaratkan antara lain jabatan pada departemen yang ada di hotel, lama menjabat pada departemen, lama bekerja di hotel.

## **5.2 Analisis dan Hasil Penelitian**

### **5.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Analisis data diawali dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen yang digunakan dalam penelitian. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan terdapat pada lampiran 11 - lampiran 18. Dalam pengujian ini, reliabilitas atas variabel partisipasi penganggaran ditunjukkan oleh koefisien alpha sebesar 0,8077 (lampiran 15) dan validitasnya ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar

0,000 (lampiran 11) untuk semua instrumen. Karena alpha lebih besar dari 0,5 dan korelasi lebih kecil dari 0,05 maka instrumen partisipasi penganggaran adalah valid dan reliable.

Variabel asimetri informasi, hasil pengujiannya menunjukkan koefisien alpha sebesar 0,9509 (lampiran 16) dan uji validitas ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,000 (lampiran 12) untuk semua instrumen. Karena alpha lebih besar dari 0,5 dan korelasi lebih kecil dari 0,05 maka instrumen asimetri informasi adalah valid dan reliable. Sedangkan uji reliabilitas variabel ketidakpastian lingkungan menunjukkan koefisien alpha sebesar 0,7833 (lampiran 17) dan uji validitas ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,000-0,009 (lampiran 13). Koefisien alpha untuk instrumen ini adalah lebih besar dari 0,5 dengan uji validitas yang kurang dari 0,05, sehingga instrumen untuk variabel ketidakpastian lingkungan adalah valid dan reliable.

Uji reliabilitas bagi variabel senjangan anggaran menunjukkan koefisien sebesar 0,6562 (lampiran 18) dan validitas sebesar 0,000-0,005 (lampiran 14). Dengan memperhatikan koefisien alpha yang lebih besar dari 0,5 dan korelasi yang lebih kecil dari 0,05 maka variabel senjangan anggaran ini juga valid dan reliable. Untuk mempermudah membaca hasil pengujian dapat ditampilkan uraiannya dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 5.2  
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Korelasi	Keterangan
Partisipasi Penganggaran	0,8077	0,000	valid dan reliable
Asimetri Informasi	0,9509	0,000	valid dan reliable
Ketidakpastian Lingkungan	0,7833	0,000-0,009	valid dan reliable
Senjangan Anggaran	0,6562	0,000-0,005	valid dan reliable

Sumber: data primer diolah

Melihat uraian diatas dimana untuk reliabilitas masing-masing variabel menunjukkan koefisien alpha yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dipastikan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini cukup reliable. Begitu juga dengan memperhatikan korelasi yang cukup baik antara instrumen-instrumen variabel yang digunakan, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut juga valid.

Tanggapan responden terhadap kuesioner disajikan dalam bentuk tabel yang terdiri dari variabel-variabel partisipasi penganggaran, asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan dan senjangan anggaran. Dengan memperhatikan skor dalam tabel dapat diketahui tinggi rendahnya variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.3  
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Median	Standar Deviasi
Partisipasi Penganggaran (X1)	6-42	17-42	33,88	36	8,307
Asimetri Informasi (X2)	6-42	12-42	34,53	37	8,586
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	12-84	29-78	55,47	53	15,187
Senjangan Anggaran (Y)	6-42	14-34	24,05	22	8,022

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel statistik deskriptif diatas, partisipasi penganggaran dengan menggunakan pengukuran instrumen Milani (1975) yang terdiri dari 6 butir pernyataan dengan skala tujuh poin menunjukkan bahwa kisaran teoritis adalah 6 sampai 42, kisaran aktual adalah 17 sampai 42, rata-rata 33,88 dan median (titik tengah) adalah 36. Skor yang rendah menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dan sebaliknya skor yang tinggi menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah. Dilihat dari perbandingan antara skor rata-rata (mean) dengan skor titik tengah (median), skor rata-rata untuk variabel partisipasi penganggaran adalah 33,88 dan skor titik

tengahnya adalah 36. Karena skor rata-rata lebih rendah dari skor titik tengah maka keterlibatan manajer dikatakan cukup tinggi. Berdasarkan perbandingan angka kisaran teoritis dengan kisaran aktual menunjukkan tidak ada manajer yang memiliki partisipasi yang pada tingkat ekstrim.

Pengukuran variabel asimetri informasi yang menggunakan instrumen Dunk (1993) terdiri atas 6 butir pernyataan dengan skala tujuh poin, pada tabel statistik deskriptif diatas menunjukkan bahwa kisaran teoritis adalah 6 sampai 42, kisaran aktual adalah 12 sampai 42, rata-rata 34,53 dan mediannya adalah 37. Skor yang rendah pada instrumen ini menunjukkan tingkat asimetri informasi yang rendah dan skor yang tinggi menunjukkan tingkat asimetri informasi yang tinggi. Dengan alasan bahwa skor rata-rata lebih rendah daripada skor titik tengah maka asimetri informasi yang terjadi di hotel bintang lima, berada pada tingkat yang rendah. Berdasarkan perbandingan angka kisaran teoritis dengan kisaran aktual menunjukkan tidak ada manajer yang memiliki asimetri informasi yang pada tingkat ekstrim.

Pengukuran variabel ketidakpastian lingkungan menggunakan instrumen Duncan (1972) yang terdiri dari 12 instrumen. Variabel ketidakpastian lingkungan ini memiliki skor pada kisaran teoritis adalah 12 sampai 84, skor kisaran aktual adalah 29 sampai 78. Rata-rata dan median masing-masing menunjukkan skor 55,47 dan 53. Skor yang rendah menunjukkan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan sebaliknya skor yang tinggi menunjukkan tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah. Tingginya skor rata-rata dibandingkan skor titik tengah menandakan tingkat ketidakpastian lingkungan pada hotel bintang lima ini berada pada tingkat yang cukup rendah. Sedangkan dari perbandingan angka kisaran teoritis dan kisaran aktual, kondisi ketidakpastian lingkungan tempat responden bekerja tidak berada pada tingkat ekstrim.

Variabel senjangan anggaran diukur menggunakan instrumen Dunk (1993). Skor variabel senjangan anggaran pada kisaran teoritisnya adalah 6 sampai 42, skor kisaran aktual adalah 14 sampai 34. Rata-rata dan mediannya adalah 24,05 dan 22. Skor yang tinggi menunjukkan tingkat senjangan anggaran yang tinggi sedangkan skor yang rendah menunjukkan tingkat senjangan anggaran yang rendah. Senjangan anggaran yang terjadi di hotel bintang lima dalam penelitian ini berada pada tingkat yang cukup tinggi meski dalam tingkat yang tidak ekstrim. Hal ini tampak pada skor rata-rata yang lebih tinggi daripada skor median yaitu  $24,05 > 22$ . Berdasarkan perbandingan angka kisaran teoritis dengan kisaran aktual menunjukkan bahwa senjangan anggaran yang ada di hotel tidak berada pada tingkat yang ekstrim.

## **5.2.2 Uji Asumsi Klasik**

### **5.2.2.1 Autokorelasi**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada kemungkinan terjadi korelasi antara variabel independen itu sendiri. Untuk mengetahui adanya korelasi ini digunakan uji Durbin-Watson dan pengujian ini dikatakan tidak ada autokorelasi apabila nilai uji Durbin-Watson mendekati atau lebih besar dari 2. Hasil Uji Durbin-Watson untuk pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dapat dilihat pada lampiran 19, untuk pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran terdapat pada lampiran 20, sedangkan interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran terdapat dalam lampiran 21. Hasil Uji Durbin-Watson untuk masing-masing hipotesis sebagai berikut:



Tabel 5.4  
Hasil Uji Durbin-Watson

	Uji DW	Keterangan
Model Regresi 1	2,160	Tidak ada autokorelasi
Model Regresi 2	1,889	Tidak ada autokorelasi
Model Regresi 3	1,682	Tidak ada autokorelasi

Sumber: data primer diolah

### 5.2.2.2 Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dapat dilakukan dengan Rank Spearman's Correlation Test, melihat gambar *scatter plot* dimana titik-titik yang terdapat dalam gambar tersebut tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur, atau melalui regresi *glejser*. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas, penelitian ini menggunakan regresi *glejser*, dimana variabel dependennya bukan lagi senjangan anggaran melainkan nilai absolut residual. Memperhatikan hasil regresi berikut dimana tingkat signifikansinya lebih besar dari yang ditetapkan ( $\alpha = 0,05$ ), maka dalam uji ini untuk semua model regresi menunjukkan tidak terdapat heterokedastisitas.

Tabel 5.5  
Uji Heterokedastisitas Model Regresi 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.665	1.305		.510	.612
	X1	4.572E-02	.038	.155	1.205	.233

a. Dependent Variable: ERROR1

Tabel 5.6  
Uji Heterokedastisitas Model Regresi 2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.993	2.137		-.465	.644
	X1	6.789E-02	.070	.600	.971	.336
	X2	3.133E-02	.063	.353	.494	.623
	X1.X2	-.001	.002	-.549	-.479	.634

a. Dependent Variable: ERROR2

Tabel 5.7  
Uji Heterokedastisitas Model Regresi 3

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.752	3.204		.235	.815
	X1	1.642E-03	.097	.012	.017	.986
	X3	-.028	.065	-.299	-.430	.668
	X1.X3	8.641E-04	.002	.617	.478	.634

a. Dependent Variable: ERROR3

### 5.2.2.3 Normalitas Data

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependen memiliki distribusi yang normal. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini ternyata memiliki distribusi yang normal yaitu dengan melihat gambar *Normal P-Plot of Regression* pada lampiran 19-lampiran 21. Dalam gambar tersebut tampak bahwa data menyebar dan mengikuti arah garis diagonal baik untuk uji pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran, uji pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran maupun uji pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran.

### 5.2.3 Uji Hipotesis

#### 5.2.3.1 Hasil Pengujian Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan persamaan regresi linier sederhana yaitu partisipasi penganggaran berpengaruh langsung terhadap senjangan anggaran.

Tabel 5.8  
Uji Hipotesis 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.785	2.119		.370	.712			
	X1	.687	.062	.824	11.151	.000	.824	.824	.824

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima yaitu partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran secara signifikan dengan alasan nilai signifikansi pengujian lebih kecil dari nilai alpha yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ) dan koefisien regresi sebesar 0,687.

#### 5.2.3.2 Hasil Pengujian Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran

Hipotesis 2 yang diajukan adalah jika partisipasi penganggaran berinteraksi dengan asimetri informasi, maka interaksi tersebut akan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Hasil analisis regresi pada hipotesis kedua memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka

hipotesis 2 diterima, artinya interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi secara signifikan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran.

Tabel 5.9  
Uji Hipotesis 2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	26.494	4.759		5.567	.000			
	X1	-.503	.156	-.603	-3.227	.002	.824	-.393	-.122
	X2	-.551	.141	-.844	-3.903	.000	.801	-.459	-.148
	X1.X2	.028	.004	2.210	6.376	.000	.946	.645	.241

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah

### 5.2.3.3 Hasil Pengujian Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran

Hipotesis 3 yang diajukan adalah jika partisipasi penganggaran berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan, maka interaksi tersebut akan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Hasil analisis regresi pada hipotesis ketiga memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, artinya interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan secara signifikan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran.

Tabel 5.10  
Uji Hipotesis 3

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	23.892	5.247		4.553	.000			
	X1	-.710	.158	-.851	-4.487	.000	.824	-.511	-.145
	X3	-.180	.106	-.310	-1.700	.095	.937	-.220	-.055
	X1.X3	.018	.003	2.037	6.022	.000	.948	.624	.195

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah

#### 5.2.3.4 Besarnya Pengaruh Terhadap Senjangan Anggaran

Pengaruh partisipasi penganggaran secara langsung terhadap senjangan memberikan hasil yang berbeda baik ketika partisipasi penganggaran berinteraksi dengan asimetri informasi maupun partisipasi penganggaran berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan. Perbedaan pengaruh ini terlihat dari hasil uji  $R^2$  sebagai berikut:

Tabel 5.11  
Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.824 <sup>a</sup>	.678	.673	2.88	2.160

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah

**Tabel 5.12**  
Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.958 <sup>a</sup>	.918	.914	1.48	1.889

a. Predictors: (Constant), X1.X2, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah

**Tabel 5.13**  
Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.970 <sup>a</sup>	.941	.937	1.26	1.682

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah

Tabel 5.11 menunjukkan pengaruh langsung partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dimana besarnya pengaruh variabel independen (partisipasi penganggaran) terhadap variabel dependen (senjangan anggaran) dilihat dari nilai  $R^2$ , yaitu sebesar 0,678, artinya 67,8% terjadinya senjangan anggaran pada hotel bintang lima di Jawa dan Bali dipengaruhi oleh faktor keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran partisipasi penganggaran, sedangkan 32,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan variabel asimetri informasi memberikan hasil perhitungan  $R^2$  meningkat menjadi 0,918 (tabel 5.12). Pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel partisipasi penganggaran setelah berinteraksi dengan asimetri informasi lebih besar dibanding pengaruh langsung partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dan 91,8% terjadinya

senjangan anggaran dipengaruhi oleh interaksi antara kedua variabel tersebut. Besarnya pengaruh dari interaksi partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi terhadap senjangan anggaran sebesar 0,918 artinya 91,8% senjangan anggaran yang terjadi di hotel bintang lima di Jawa dan Bali dipengaruhi oleh faktor keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi, sedangkan sisanya 8,22% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Interaksi partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan juga memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap senjangan anggaran yaitu sebesar 0,941 (tabel 5.13) dibandingkan pengaruh langsung partisipasi penganggaran terhadap senjangan bahkan pengaruh ini lebih besar daripada interaksi antara partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi. Besarnya pengaruh dari interaksi partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran sebesar 0,941 artinya 94,1% senjangan anggaran yang terjadi di hotel bintang lima di Jawa dan Bali dipengaruhi oleh faktor keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran yang berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan, sedangkan sisanya 5,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**BAB 6****PEMBAHASAN****6.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Senjangan Anggaran**

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya, hasil analisis hipotesis 1 menunjukkan bahwa nilai signifikan pada uji partial sebesar 0,000 dengan arah koefisien positif. Karena nilai signifikansi ini kurang dari alpha yang disyaratkan yaitu 0,05 maka hipotesis 1 yang diajukan diterima, artinya partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap terjadinya senjangan anggaran. Partisipasi merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua orang atau lebih dimana keputusan tersebut memiliki pengaruh terhadap kondisi dimasa mendatang (Siegel dan Marconi, 1989:137). Partisipasi menghasilkan peluang yang lebih besar dari bawahan untuk menciptakan senjangan (Dunk, 1993; Lukka, 1988; Young, 1985) dan hotel bintang lima sebagai organisasi yang mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan konsekuensi dalam menciptakan senjangan anggaran (Nouri dan Parker, 1996).

Hasil studi ini memberikan hasil bahwa partisipasi penganggaran yang dilakukan oleh manajer departemen hotel ternyata meningkatkan terjadinya senjangan anggaran, dimana masing-masing manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran berusaha untuk menetapkan standar yang lebih rendah dari kemampuan produktifnya. Dengan alasan tersebut maka penelitian ini mendukung pendapat Young (1985), Lukka (1988) dan Yuwono (1999) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan senjangan anggaran dan menclak pendapat Dunk (1993) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran, asimetri informasi dan *budget emphasis* yang tinggi akan menurunkan senjangan anggaran. Manajer berusaha menciptakan



senjangan dalam anggaran perusahaan selama proses penyusunan anggaran dengan memasukkan perkiraan atau peramalan yang bias terhadap kondisi operasional perusahaan dimasa mendatang (Lukka, 1988; Onsi, 1973).

Penetapan standar ini berkaitan dengan biaya, contohnya dalam perhotelan adalah standar fasilitas kamar berkaitan dengan biaya variabel pelayanan kamar hotel permalam. Produktivitas juga dapat dipengaruhi oleh beban kerja. Semakin banyak pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, akan menurunkan produktivitas. Penurunan produktivitas ini bisa mengakibatkan tidak tercapainya target anggaran. Oleh karena itu, manajer hotel berusaha menurunkan standar agar produktivitas meningkat dan target anggaran dapat tercapai.

Pada umumnya standar yang ada di bisnis perhotelan dibedakan atas standar yang kaku dan standar yang fleksibel. Standar yang kaku adalah standar yang memiliki sifat terukur dan akurat misalnya jumlah roomboy, ukuran porsi makanan, ukuran dan jumlah perlengkapan mandi setiap kamar, jumlah tamu yang menginap, sedangkan standar yang bersifat fleksibel sulit diukur secara akurat dan bersifat subyektif yang harus diajarkan kepada karyawan agar mampu menginterpretasikan dengan benar, misalnya tingkat kebersihan, kerapian dan kesesuaian.

Para manajer hotel pemimpin departemen yang terlibat dalam penyusunan anggaran berusaha menetapkan standar minimal dengan harapan dapat mencapai target yang dianggarkan. Misalnya, tingkat hunian tahun ini ditargetkan 70% tetapi hanya tercapai 50% berarti tingkat penjualan kamar mengalami penurunan. Untuk waktu kedepan, agar kinerja tampak membaik, manajer berusaha menurunkan standar penjualan kamar dari 70 % menjadi 60%, sehingga apabila tingkat hunian 65% seolah-olah terjadi peningkatan penjualan padahal yang terjadi sebenarnya adalah manajer telah menurunkan standar penjualan. Standar yang terlalu mudah dicapai,

memungkinkan seorang manajer kehilangan semangat dan kinerja akan turun (Hansen dan Mowen, 2003:300-301). Apabila manajer tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran, atasan tidak akan mengetahui sampai sejauh mana operasional hotel berjalan, apakah sudah sesuai standar yang ditetapkan ataukah standar yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan yang dihadapi hotel. Tetapi jika manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran untuk operasional hotel kedepan, atasan dapat mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan pencapaian target oleh manajer. Menurut Baiman dan Demski; Cyert dan March (Kren, 2003) manajer departemen berusaha menurunkan standar agar kinerja mereka tampak lebih baik didepan atasan, dan ini merupakan praktik pembentukan senjangan anggaran.

Partisipasi (keterlibatan) manajer dalam penyusunan anggaran di hotel bintang lima ini cukup tinggi meski dalam tingkat yang tidak ekstrim. Ketidak-ekstrim-an ini menunjukkan keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran merupakan kewajiban yang harus dilakukan karena kebijakan perusahaan. Disamping itu, alasan lain ketidak-ekstriman ini diduga keterlibatan manajer dalam menyampaikan usulan anggaran, banyak diterima oleh atasan atau manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini bukan tipe manajer yang terlalu berambisi untuk meningkatkan atau memajukan perusahaan.

Mengingat kembali definisi senjangan anggaran adalah jumlah anggaran yang dinyatakan lebih rendah oleh bawahan dari kemampuan produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan menetapkan standar kerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerjanya (Young,1985), jelas terlihat bahwa manajer berusaha untuk menurunkan standar agar dapat mencapai target lebih mudah. Senjangan anggaran yang terjadi di hotel bintang lima dalam penelitian ini berada pada tingkat yang cukup tinggi tetapi dalam tingkat yang tidak ekstrim.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan senjangan anggaran berarti semakin tinggi keterlibatan manajer hotel dalam penyusunan anggaran, standar semakin rendah. Kalaupun ada peningkatan kinerja dibandingkan periode sebelumnya, hal ini dimaksudkan agar kinerja manajer tampak baik dihadapan atasan tetapi yang sebenarnya terjadi didalam peningkatan kinerja itu sendiri telah mengandung senjangan. Tingginya partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran yang diikuti oleh tingginya senjangan anggaran (yang juga berarti penurunan standar) untuk mempertinggi kinerjanya, menunjukkan bahwa manajer mengutamakan kepentingan pribadi. Hal ini senada dengan pendapat Nouri dan Parker (1996) yang menyatakan jika manajer mengutamakan kepentingan pribadi, maka individu tersebut dalam partisipasi penganggaran akan berusaha melakukan senjangan anggaran untuk mempertinggi kinerjanya, sedangkan individu yang mengutamakan kepentingan organisasi akan mengejar tercapainya kepentingan organisasi meskipun bertentangan dengan kepentingan pribadi.

## **6.2 Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran Dengan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran**

Pengujian terhadap hipotesis 2 digunakan regresi linier berganda. Pengujian terhadap hipotesis 2 menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Didalam partisipasi penganggaran bawahan dapat menyembunyikan sebagian informasi pribadi mereka dan hal ini akan menyebabkan senjangan anggaran (Young,1985; Pope,1984).

Asimetri informasi yang terjadi di hotel bintang lima mencakup kemampuan produktif manajer departemen dimana informasi ini merupakan informasi pribadi yang dimiliki manajer tetapi tidak diketahui oleh atasan dan asimetri informasi ini berada pada tingkat yang rendah. Rendahnya tingkat asimetri informasi ini bisa

disebabkan oleh sedikitnya informasi pribadi yang dimiliki manajer atau informasi pribadi yang dimiliki manajer tidak banyak disampaikan kepada atasan, sehingga atasan tidak banyak mendapatkan informasi yang sebenarnya dari manajer. Menurut Baiman dan Evans (Dunk, 1990) dengan berpartisipasi, manajer mengkomunikasikan informasi pribadinya yang dimasukkan dalam standar yang berlawanan dengan kinerja aktual manajer dan Waller (Dunk, 1993) menyatakan jika bawahan percaya bahwa informasi pribadi mereka yang dikomunikasikan kepada atasan digunakan sebagai standar untuk tujuan evaluasi kinerja, maka manajer akan mendapat dorongan membiaskan komunikasi untuk memfasilitasi penyusunan standar yang relatif mudah. Dengan kata lain, asimetri informasi yang dimiliki manajer memungkinkan manajer hotel berpeluang menciptakan senjangan anggaran melalui penurunan standar.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 memberikan hasil signifikan yaitu partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Alasan tersebut yang menyebabkan penelitian ini tidak mendukung penelitian Young (1985), dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi tidak menyebabkan senjangan anggaran secara signifikan.

Peneliti menduga ketidaksesuaian ini bisa juga dikarenakan manajer hotel menyampaikan informasi yang menyesatkan atau bukan informasi yang sebenarnya dimiliki kepada atasan atau bisa juga karena adanya informasi yang datang setelah anggaran disusun dan diserahkan ke atasan dan informasi baru tersebut belum sempat dimasukkan dalam usulan anggaran meskipun keputusan akhir belum dibuat. Dengan demikian, manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran masih memiliki informasi pribadi yang lain. Dengan informasi baru ini, manajer berpeluang untuk menciptakan senjangan anggaran. Misalnya, informasi tentang pelayanan untuk tamu.

*Housekeeping* manajer adalah pihak yang bertanggung jawab terhadap kelancaran operasional bagian tata graha. Untuk memberikan kepuasan pelayanan kepada tamu, *executive housekeeper* berusaha menggunakan sumberdaya yang terbatas seperti manusia, energi, uang, waktu, dan peralatan untuk memenuhi keinginan tamu yang mengarah pada pelayanan yang bersifat personal. Oleh karena itu, seorang *executive housekeeper* dituntut untuk dapat melakukan inovasi pelayanan. Adanya inovasi untuk tamu ini tidak disampaikan kepada atasan tetapi hanya diketahui dan dilaksanakan oleh manajer.

Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran ini memberi kesempatan untuk mengkomunikasikan informasi pribadinya kepada atasan dan hal ini menguntungkan atasan karena dapat mengakses informasi bawahan tetapi tidak menjamin bahwa partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi akan menurunkan senjangan anggaran.

Asimetri informasi yang diuraikan dalam teori keagenan, di dalam perhotelan atasan tidak memiliki informasi dari manajer karena atasan memang tidak memiliki informasi tentang perilaku manajer atau karena atasan tidak dapat mengamati perilaku manajer secara langsung tetapi atasan memperoleh isyarat berkaitan dengan upaya yang dilakukan oleh manajer. Yang terjadi di hotel bintang lima adalah atasan tidak dapat mengamati perilaku manajer secara langsung tetapi mendapat isyarat perilaku yang akan dilakukan oleh manajer. Dengan kondisi seperti ini atasan mengamati perilaku yang dilakukan manajer melalui struktur *reward* dan atasan harus mengetahui saat yang tepat kapan *reward* itu diberikan pada manajer. Partisipasi dalam penganggaran memerlukan keterlibatan manajer dalam penyusunan standar yang mempengaruhi *reward* (Belkaoui, 1989:93), dimana *reward* yang

didasarkan pada kinerja yang dihubungkan dengan anggaran akan lebih kuat membentuk kecenderungan mendistorsi informasi (Baiman, 1990).

Hotel bintang lima dapat menggunakan *rent-contract* dalam penerapan struktur *rewardnya*. Pada *rent-contract*, bila manajer sebagai pengelola berupaya mencapai output yang tinggi dan menanggung semua resiko akan mendapat insentif maksimum. Pengelola yang memilih menentang resiko akan memperhitungkan resiko yang akan membebani. Jika didalam pengelolaannya hotel mengalami penurunan penjualan maka pengelola tetap membayar sewa meskipun penjualan tidak memenuhi target. Apabila ada harapan pengelola yang belum terpenuhi meskipun sudah berupaya meningkatkan kinerja, tidak menutup kemungkinan pengelola akan memberikan informasi yang bias kepada atasan. Agar kinerjanya tampak baik, pengelola berusaha menurunkan standar untuk pengukuran kinerja.

### **6.3 Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran Dengan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran**

Pengujian terhadap hipotesis 3 juga menggunakan regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Terjadinya senjangan anggaran ini disebabkan oleh informasi yang dimiliki manajer dari kemampuannya menganalisis kejadian dimasa mendatang tidak disampaikan kepada atasan dalam penyusunan anggaran.

Ketidakpastian lingkungan pada hotel bintang lima ini berada pada tingkat yang cukup rendah. Ketidakpastian yang dihadapi adalah ketidakpastian tentang masa depan yang berhubungan secara langsung dengan sesuatu yang tidak dapat diprediksi atau *stated uncertainty* (Miliken, 1987). Rendahnya ketidakpastian ini dikarenakan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi

pengambilan keputusan cukup banyak tersedia. Hotel berada pada lingkungan statis dimana lingkungan statis ini menciptakan ketidakpastian yang lebih rendah bagi para manajer (Duncan, 1972) sehingga manajer dapat memprediksi keadaan dan membuat rencana yang akurat terhadap operasional hotel dimasa mendatang. Dalam penelitian ini, tingginya partisipasi manajer hotel dalam penyusunan anggaran dan kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah menyebabkan tingginya senjangan anggaran.

Pengujian terhadap hipotesis 3 yang memberikan hasil signifikan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (1999), dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengaruh partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran adalah positif dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah, sedangkan pengaruh partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran akan negatif dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Menurut Govindarajan (Yuwono, 1999) tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah (sama artinya dengan tingkat kepastian yang tinggi) akan menimbulkan senjangan anggaran, karena manajer memperoleh informasi yang akurat sehingga dapat melakukan prediksi kedepan.

Hotel bintang lima merupakan hotel dengan organisasi yang besar, berada dalam lingkungan yang kompleks karena menghadapi banyak faktor-faktor lingkungan yang relevan dengan operasionalnya tetapi faktor-faktor lingkungan ini tidak banyak mengalami perubahan atau dengan kata lain hotel menghadapi perubahan permintaan yang reguler (teratur) dari lingkungan yang sama, seperti menghasilkan jasa yang sama untuk pelanggan yang sama, sehingga hotel bintang lima dikatakan berada dalam kondisi stabil (statis). Jika diaplikasikan dalam karakteristik lingkungan yang dibuat oleh Duncan (1972) bisnis perhotelan berada pada posisi statis-komplek.

Perubahan yang statis bukan berarti hotel menghadapi kondisi yang benar-benar stabil tetapi dengan berjalannya waktu adakalanya dalam menghadapi

perubahan, hotel mengalami hal yang tidak pernah diduga sebelumnya. Misalnya, menurut Robbin (Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004) pemerintah sebagai lingkungan khusus yang secara langsung memiliki relevansi terhadap kehidupan organisasi, mengeluarkan peraturan tentang kenaikan harga BBM merupakan hal yang biasa setiap tahun dan bisa dijadikan sebagai kepastian sehingga bisa untuk melakukan prediksi tetapi tutupnya perusahaan penerbangan beberapa waktu yang lalu sebagai akibat kenaikan BBM adalah suatu kejadian diluar dugaan dan ternyata sangat berpengaruh terhadap tingkat hunian hotel bintang lima di Jawa. Namun kondisi ini dapat ditanggulangi melalui upaya manajer untuk meningkatkan kembali hunian hotel pada musim liburan.

Pesaing menurut Robbin (Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004) juga merupakan lingkungan khusus. Yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh manajer antara lain jumlah/luasnya distribusi hotel pesaing dan perbedaan atau variasi produk hotel pesaing. Faktor jumlah dan luasnya distribusi hotel dilihat dari banyaknya jaringan hotel yang tersebar di wilayah Jawa dan Bali. Hotel bintang lima, misalnya hotel Hyatt yang memiliki jaringan dikota Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya dan Bali, hotel Sheraton yang memiliki jaringan dikota Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya dan Bali, akan memiliki pangsa pasar yang lebih tinggi daripada hotel yang tidak memiliki jaringan distribusi. Jika hotel yang sebelumnya tidak memiliki jaringan distribusi kemudian merencanakan ekspansi maka akan mempengaruhi operasional hotel pesaing untuk tetap bertahan pada pangsa pasarnya.

Perbedaan produk hotel meliputi fasilitas, perlengkapan dan peralatan serta pelayanan yang digunakan untuk menghasilkan produk jasa. Produk tidak hanya dilihat dari segi kuantitas tetapi juga kualitasnya. Bila kualitas produk diasumsikan



sesuai dengan keinginan tamu, maka dengan dilakukannya penurunan harga kamar sebaiknya diikuti dengan meningkatkan volume penjualan yang dicerminkan dalam tingkat okupansi hotel. Tingginya tingkat hunian kamar dan rata-rata tarif kamar hotel menunjukkan produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan tamu. Apabila pelayanan yang diberikan kurang memberi kepuasan bagi tamu akan berakibat pada menurunnya tingkat hunian hotel.

Perubahan terhadap lingkungan khusus seperti yang disebutkan diatas dapat mempengaruhi manajer hotel dalam pengambilan keputusan. Menghadapi perubahan tersebut manajer akan membentuk senjangan dalam proses penyusunan anggaran sebagai perlindungan dari ketidakpastian lingkungan yang mungkin terjadi dimasa mendatang (Kren, 2003).

Uraian dalam pembahasan ini, membuktikan bahwa partisipasi manajer memegang peranan penting terhadap terjadinya senjangan anggaran, baik secara langsung maupun melalui interaksi dengan asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan, dimana asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan berada pada tingkat yang rendah dalam perusahaan (hotel). Tingginya keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran yang diikuti dengan tingginya senjangan anggaran merupakan signal yang harus diketahui oleh atasan terhadap keinginan manajer. Senjangan anggaran adalah usaha yang dilakukan manajer untuk menurunkan standar, dengan meningkatnya senjangan anggaran berarti standar semakin mengalami penurunan maka sebaiknya atasan melakukan berbagai upaya untuk dapat menekan tingkat senjangan anggaran dengan tetap melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran. Sehingga meskipun partisipasi manajer tinggi diharapkan senjangan anggaran berada pada posisi yang rendah.

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang meliputi pengujian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menerima semua hipotesis yang diajukan yaitu:

- a. Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap terjadinya senjangan anggaran. Hipotesis 1 yang diajukan mendukung penelitian Young (1985), Lukka (1988) dan Yuwono (1999) yaitu partisipasi penganggaran meningkatkan senjangan anggaran
- b. Partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Hipotesis 2 yang diajukan tidak mendukung pendapat Young (1985) karena dalam penelitian ini partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan asimetri informasi menyebabkan terjadinya senjangan anggaran, sedangkan pendapat Young (1985) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran dengan asimetri informasi tidak menimbulkan senjangan anggaran.
- c. Partisipasi penganggaran yang berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh kuat terhadap senjangan anggaran. Hipotesis 3 yang diajukan mendukung penelitian Yuwono (1999) yaitu pengaruh partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran adalah positif dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah.

- d. Tingkat partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran pada hotel yang menjadi obyek penelitian berada pada tingkat yang cukup tinggi sedangkan asimetri informasi dan ketidakpastian lingkungan berada pada tingkat yang cukup rendah.

## 7.2 Saran

Diterimanya beberapa hipotesis yang diajukan dapat digunakan sebagai masukan dan justifikasi bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan efektivitas penganggaran perusahaan dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian. Namun ada beberapa saran yang dapat disampaikan yaitu:

- a. Partisipasi penganggaran yang tinggi disertai dengan senjangan anggaran yang cukup tinggi, maka senjangan anggaran yang terjadi dip perusahaan hendaknya dapat diminimalkan dengan melakukan penelusuran terhadap biaya-biaya yang mungkin terjadi. Senjangan yang terjadi dalam biaya produksi dapat dilakukan dengan menyoroti peluang-peluang untuk mengurangi biaya dan eliminasi aktivitas yang menimbulkan pemborosan.
- b. Untuk memperoleh informasi pribadi subordinat, superior dapat melakukan *social pressure* terhadap subordinat agar mau memberikan informasi pribadinya. Meskipun hal ini memaksa untuk bertindak sesuai keinginan subordinat namun dengan komunikasi yang efektif serta kepercayaan, akan meminimalkan senjangan anggaran.
- c. Interaksi partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan memberikan hasil yang signifikan. Manajer diharapkan dapat memprediksi keadaan masa mendatang dengan memperoleh informasi

yang akurat, sehingga dapat mengurangi senjangan anggaran dan tidak terjadi asimetri informasi antara superior dan subordinat.

- d. Sehubungan dengan etis atau tidaknya perilaku manajer terhadap senjangan anggaran, maka penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada hal tersebut. Perilaku manajer yang memotivasi terjadinya senjangan anggaran bisa disebabkan oleh marital status atau gender.
- e. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu obyek penelitian hanya perusahaan jasa (hotel) sehingga kurang tergeneralisasi. Lamanya manajer memimpin departemen atau lamanya bekerja di hotel minimal 3 tahun. Data yang diperoleh hanya melalui pengisian kuesioner dan hasil penelitian akan berbeda bila kuesioner juga disertai jawaban tertulis atau melalui wawancara dengan responden. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan responden mungkin tidak mencerminkan kondisi yang sesungguhnya di perusahaan (hotel).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alim, M.N., 2002, *Pengaruh Interaksi Sistem Penganggaran Dengan Strategi Bisnis Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Manajer Pada Unit Bisnis Industri Manufaktur di Jawa*, Disertasi, Unair.
- Arikunto, Suharsimi, 2005, *Manajemen Penelitian*, edisi revisi, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Anonim, 2003, *10 Model Penelitian dan Pengolahannya dengan SPSS 10.01*, Yogyakarta: Andi Offset
- Baiman, S., 1990, Agency Research In managerial Accounting: A Second Look, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 341-371.
- Belkaoui, A.,1989, Slack Budgeting, Information Distortion and Self Esteem, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 2, No. 1, pp 111-123.
- , 1989, *Behavioral Accounting The Research and Practical Issue*, Quorum Books, Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Blocher, Edward J., Kung H. Cen, dan Thomas W. Lin, 2000, *Manajemen Biaya: dengan Tekanan Strategik*, Jilid 1 (terjemahan), Jakarta: Salemba Empat.
- Chandra, Gyan, 1993, The Behavioral Aspects of Budgeting, dalam Robert Rachli and Allen Sweeny, 1993, *Handbook of Budgeting*, 3<sup>rd</sup> edition, New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Darlis, Edfan, 2002, Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 5 , No 1, Januari, hal 85-101.
- Duncan, RB., 1972, Characteristic of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp 313-327.
- Dunk, Alan S., 1990, Budgetary Participation, Agreement On Evaluation Criteria And Managerial Performance: A Research Note, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 15, No.3, pp 171-178.
- , 1993, The Effect Of Budget Emphasis and Information Asymmetry On The Relation Between Budgetary participation And Slack, *The Accounting Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 400-410.
- Ferris, Kenneth R., 1982, Perceived Environment Uncertainty, Organizational Adaptation, And Employee Performance: A Longitudinal Study In

Professional Accounting Firms, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 7, No.1, pp.13-25.

- Fitri, Yulia, 2004, Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Universitas Swasta di Kota Bandung), *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 7*, Denpasar.
- Gujarati, Damodar, 1999, *Ekonometrika Dasar*, Jakarta: Erlangga.
- Gul, Ferdinand A. and Yew Ming Chia, 1994, The Effect Of Management Accounting System, Perceived Environment Uncertainty And Decentralization On Managerial Performance: A Test Of Three-Way Interaction, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 19, No. 15, pp.413-426.
- Hansen, D.R, dan MM, Mowen, 2003, *Management Accounting*, 6<sup>th</sup> edition, Cincinnati, Ohio : South Western College Publishing.
- Kuncoro, M., 2003, *Metode Riset untuk Bisnis Dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti Dan Menulis Tesis?*, Jakarta: Erlangga.
- Kren, Leslie, 2003, Effect Of Uncertainty, Participation, And Control System Monitoring On The Propensity To Create Budget Slack And Actual Budget Slack Created, *Advance in Management Accounting*, Vol. 11, pp.143-167.
- Lesmana, Sukma, 2003, Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Yang Dipersepsikan Dan Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Sistem Kontrol Akuntansi Dengan Kinerja Perusahaan, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 6*, Surabaya.
- Lukka, Kari, 1988, Budgetary Biasing In Organizations: Theoretical Framework And Empirical Evidence, *Accounting Organization and Society*, Vol 13, No.3, pp 281-301.
- Merchant, Kenneth A.,1985, Budgeting and Propensity To Create Budgetary Slack, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 10, No. 2, pp 201-210.
- Milani, Ken, 1975, The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 2, pp 274-284.
- Milliken, F.J., 1987, Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp 133-143.
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi kedua, Yogyakarta: BP STIE YKPN.

- Nouri dan Parker, 1996, The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, pp.74-90.
- Onsi, M., 1973, Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack, *The Accounting Review*, Vol. 48, No. 3, pp. 535-548.
- Pasoloran, Oktavianus, 2002, Pengaruh Perceived Environment Uncertainty (PEU) Terhadap Hubungan Antara Karakteristik Sasaran Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Makasar), *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang.
- Pope, Peter F., 1984, Information Asymmetries In Participative Budgeting: A Bargaining Approach, *Journal Of Business Finance Of Accounting*, Vol. 11, No. 1, pp.41-59.
- Rahman, Firdaus A., 2002, Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Batam) , *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang.
- Robbin, Stephen P, 2002, *Organization Behaviour* (terjemahan), edisi kedelapan, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- S. Sadat Amrul dan Moch Nasir, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Senjangan Anggaran, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang.
- Schiff, M. and Arie Y. Lewin, 1970, The Impact of People on Budget, *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 2, pp. 259-268.
- Siegel, Gary, Ramanauskas, Helena-Marconi, 1989, *Behaviour Accounting*, Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Sugiyono, 2003, *Statistika Untuk Penelitian*, cetakan kelima, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulastiyono, Agus, 2004, *Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata Dan Akomodasi, Manajemen Penyelenggaraan Hotel*, edisi pertama, cetakan keempat, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004, Job Relevant Information Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 7*, Denpasar.
- Welsch, G.A., R.W. Hilton, and P.N. Gordon, 2000, *Budgeting: Planning and Profit Control* (terjemahan), edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Young, S. Mark, 1985, Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack, *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, No. 2, Autumn, pp 829-842.

- Yuhertijana, Indrawati, 2004, *Kapasitas Individu Dalam Dimensi Budaya, Keberadaan Tekanan Sosial dan Keterkaitannya Dengan Budgetary Slack (Kajian Perilaku Eksekutif Dalam Proses Perencanaan Anggaran Di Jawa Timur)*, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 7*, Denpasar.
- Yuwono, IB, 1999, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, Vol.1, No.1, April, hal 37-55.



Kepada  
Yth: Bapak/Ibu Responden

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian saya tentang partisipasi manajer dalam menyusun anggaran, dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab beberapa pertanyaan pada lembar kuesioner berikut. Kuesioner ini dibuat untuk mempelajari aspek perilaku dalam penyusunan anggaran dan sama sekali tidak menyangkut data keuangan perusahaan yang bersifat rahasia. Informasi yang Bapak/ibu berikan akan sangat bermanfaat karena memberikan pemahaman yang lebih baik dalam proses penyelesaian penelitian ini.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan pada lembar kuesioner akan saya jamin kerahasiaannya dan data tersebut saya gunakan untuk penelitian ini saja, data individual yang terkumpul dalam kuesioner akan digabungkan menjadi data statistik. Responden terpilih untuk pengisian kuesioner ini adalah manajer dari departemen personalia (*HRD/training*), *front office*, *house keeping*, *food & beverage*, *marketing*, *finance*, *engineering* dan *service*.

Atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Surabaya, 28 Juni 2005

Hormat saya,

(Rusmawati)

**DATA RESPONDEN****A. Data Pribadi :**

Nama :

Umur : ..... tahun

Jenis Kelamin : Pria/Wanita \*

Pendidikan Terakhir : SLTA/D3/S1/S2/S3 \*

**B. Data Pekerjaan :**

Jabatan :

Departemen :

Lamanya bekerja pada jabatan sekarang : ..... tahun

Jumlah karyawan yang Bapak/Ibu bawahi : ..... orang

Lamanya Bapak/Ibu bekerja di perusahaan ini : ..... tahun

## A. INSTRUMEN PARTISIPASI PENGANGGARAN

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian A, Bapak/Ibu dimohon untuk mendiskripsikan peranan yang Bapak/Ibu miliki dalam penyusunan anggaran perusahaan. Untuk setiap pertanyaan, nyatakan jawaban Bapak/ibu dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai 7 yang paling sesuai. Untuk jawaban :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)      5 = Agak Setuju (AS)  
 2 = Tidak Setuju (TS)              6 = Setuju (S)  
 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)      7 = Sangat Setuju (SS)  
 4 = Netral (N)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Saya ikut serta dalam penyusunan semua anggaran.	1	2	3	4	5	6	7
2	Jika ada anggaran yang direvisi maka atasan saya memberikan alasan yang masuk akal dan (atau) logis.	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya sering menyatakan permintaan, pendapat dan (atau) usulan mengenai anggaran ke atasan.	1	2	3	4	5	6	7
4	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap anggaran terakhir atau anggaran final.	1	2	3	4	5	6	7
5	Kontribusi (sumbangan) saya dalam anggaran sangat penting.	1	2	3	4	5	6	7
6	Atasan sangat sering meminta pendapat dan (atau) usulan ketika anggaran sedang disusun.	1	2	3	4	5	6	7

Sumber: Milani, Ken (1975)

Kuesioner untuk: Partisipasi Penganggaran

## B. INSTRUMEN ASIMETRI INFORMASI

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian B, Bapak/Ibu diminta untuk membandingkan informasi yang dimiliki oleh Bapak/Ibu. Untuk setiap pertanyaan, nyatakan jawaban Bapak/ibu dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai 7 yang paling sesuai. Untuk jawaban :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)      5 = Agak Setuju (AS)  
 2 = Tidak Setuju (TS)              6 = Setuju (S)  
 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)      7 = Sangat Setuju (SS)  
 4 = Netral (N)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Dibandingkan dengan atasan saya, saya memiliki informasi yang lebih baik tentang kegiatan yang ada di bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
2	Dibandingkan dengan atasan saya, saya lebih mengenal hubungan input-output yang ada dalam operasi internal di bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
3	Dibandingkan dengan atasan saya, saya lebih mengetahui kinerja potensial di bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
4	Dibandingkan dengan atasan saya, saya lebih mengenal teknis pekerjaan di bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
5	Dibandingkan dengan atasan saya, saya lebih mampu menilai dampak potensial faktor eksternal terhadap aktivitas yang menjadi tanggung	1	2	3	4	5	6	7

	jawab saya.							
6	Dibandingkan dengan atasan saya, saya lebih mengerti tentang apa yang dapat dicapai oleh bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5	6	7

Sumber: Dunk, Alan S. (1993)  
Kuesioner untuk: Asimetri Informasi

## C. INSTRUMEN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta menggambarkan persepsi tentang ketidakpastian lingkungan yang Bapak/Ibu rasakan. Untuk setiap pertanyaan, nyatakan jawaban Bapak/ibu dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai 7 untuk jawaban:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)      5 = Agak Setuju (AS)  
 2 = Tidak Setuju (TS)              6 = Setuju (S)  
 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)      7 = Sangat Setuju (SS)  
 4 = Netral (N)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Saya berusaha untuk menggunakan metode yang terbaik diperusahaan saya.	1	2	3	4	5	6	7
2	Dalam pembuatan keputusan, manajer tidak memiliki informasi penting yang relevan.	1	2	3	4	5	6	7
3	Keputusan yang saya buat ketika melakukan pekerjaan, hanya dapat diukur dengan mudah oleh orang lain.	1	2	3	4	5	6	7
4	Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian saya secara rutin, mempengaruhi keputusan-keputusan yang saya buat di perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
5	Saya sebaiknya bertindak benar dalam perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
6	Saya berusaha membuat penyesuaian-penyesuaian untuk menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi.	1	2	3	4	5	6	7

7	Tindakan-tindakan yang saya lakukan kemungkinan akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran.	1	2	3	4	5	6	7
8	Saya sebaiknya mempelajari bagaimana bekerja sesuai dengan informasi.	1	2	3	4	5	6	7
9	Saya tidak dapat mengetahui apa yang diharapkan orang lain di perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
10	Sulit bagi saya untuk menentukan apakah metode-metode yang saya gunakan mampu mencapai sasaran anggaran saya di perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
11	Saya sebaiknya melakukan pekerjaan dengan benar.	1	2	3	4	5	6	7
12	Saya sering menghadapi masalah baru atau tidak biasa berkenaan dengan anggaran saya.	1	2	3	4	5	6	7

Sumber: Duncan, RB. (1972)

Kuesioner untuk: Ketidakpastian Lingkungan

## D. INSTRUMEN SENJANGAN ANGGARAN

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian ini berhubungan dengan lingkungan anggaran di tempat Bapak/Ibu bekerja. Untuk setiap pertanyaan, nyatakan jawaban Bapak/ibu dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai 7 untuk jawaban:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)      5 = Agak Setuju (AS)  
 2 = Tidak Setuju (TS)              6 = Setuju (S)  
 3 = Agak Tidak Setuju (ATS)      7 = Sangat Setuju (SS)  
 4 = Netral (N)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Standar yang ditetapkan dalam anggaran menghasilkan produktivitas yang tinggi dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
2	Anggaran di bidang yang menjadi tanggung jawab saya dapat dicapai tanpa resiko.	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya harus berhati-hati memonitor biaya dalam bidang yang menjadi tanggung jawab saya karena batas-batas dalam anggaran.	1	2	3	4	5	6	7
4	Anggaran di bidang yang menjadi tanggung jawab saya tidak menuntut terlalu banyak dari saya.	1	2	3	4	5	6	7
5	Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi di bidang yang menjadi tanggungjawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
6	Target anggaran sulit untuk dicapai.	1	2	3	4	5	6	7

Sumber: Dunk, Alan S. (1993)  
 Kuesioner untuk: Senjangan Anggaran



Responden	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X1
1	7	6	6	6	7	6	38
2	2	6	6	3	6	5	28
3	7	7	5	4	5	6	34
4	6	1	6	1	4	4	22
5	6	6	6	6	6	6	36
6	6	7	7	6	7	7	40
7	6	7	4	6	7	7	37
8	6	6	6	6	7	6	37
9	5	7	7	5	6	7	37
10	7	7	7	7	7	7	42
11	2	6	7	2	7	7	31
12	6	7	6	5	6	5	35
13	7	7	7	7	7	7	42
14	7	7	6	6	7	7	40
15	6	7	6	6	7	6	38
16	3	3	6	4	4	5	25
17	2	6	6	2	5	6	27
18	7	7	6	3	6	4	33
19	5	7	6	6	7	6	37
20	6	6	5	4	4	4	29
21	5	5	6	4	4	5	29
22	1	7	7	7	7	7	36
23	6	6	5	4	5	5	31
24	6	7	7	6	6	6	38
25	3	6	2	2	6	5	24
26	6	6	6	4	4	5	31
27	7	7	7	6	7	7	41
28	2	3	4	2	4	2	17
29	5	6	6	5	5	6	33
30	6	6	6	5	5	5	33
31	5	5	5	3	5	4	27
32	4	5	4	2	3	3	21
33	6	6	4	2	2	4	24
34	7	7	7	4	6	6	37
35	7	7	5	7	7	6	39
36	6	6	5	4	6	6	33
37	7	7	7	5	5	7	38

38	7	7	7	7	7	7	42
39	5	5	5	6	7	7	35
40	3	5	6	3	4	4	25
41	2	6	3	6	4	6	27
42	7	7	6	6	7	7	40
43	5	7	7	2	6	2	29
44	2	6	2	6	6	6	28
45	7	7	7	6	7	7	41
46	6	7	6	6	7	6	38
47	5	6	5	4	5	5	30
48	4	6	5	2	4	5	26
49	7	7	6	1	6	6	33
50	6	7	6	7	6	7	39
51	7	7	7	7	7	7	42
52	6	4	6	7	6	6	35
53	6	6	6	6	6	6	36
54	7	7	6	7	6	7	40
55	7	7	7	6	6	7	40
56	7	7	7	7	6	6	40
57	7	6	6	6	7	7	39
58	6	6	6	6	6	6	36
59	3	6	6	7	7	3	32
60	6	6	6	5	6	6	35
61	7	6	6	6	7	7	39

Responden	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X2
1	7	7	6	7	6	6	39
2	2	6	6	3	3	3	23
3	7	6	6	7	6	7	39
4	7	6	6	7	6	6	38
5	6	6	6	6	7	5	36
6	7	7	7	7	6	7	41
7	6	6	7	7	6	6	38
8	6	6	6	6	5	4	33
9	7	7	6	7	7	7	41
10	7	7	7	7	7	7	42
11	7	6	6	7	6	6	38
12	5	5	6	6	5	6	33
13	7	7	7	7	6	7	41
14	7	7	7	7	7	7	42
15	4	7	7	6	6	6	36
16	6	6	6	6	5	6	35
17	6	6	6	6	4	2	30
18	6	6	7	7	6	5	37
19	7	7	7	7	7	6	41
20	5	4	5	6	5	4	29
21	4	5	5	5	3	4	26
22	7	7	7	7	7	7	42
23	5	6	6	6	6	6	35
24	6	6	6	6	6	6	36
25	6	6	6	6	6	6	36
26	4	5	5	5	4	4	27
27	7	7	7	7	6	7	41
28	6	5	6	7	5	4	33
29	5	5	5	6	6	6	33
30	5	6	6	6	5	5	33
31	2	2	2	2	2	2	12
32	3	3	3	3	3	3	18
33	2	2	2	3	3	3	15
34	7	7	7	7	7	7	42
35	7	7	7	7	6	6	40
36	6	6	6	6	6	6	36
37	7	7	7	7	7	7	42

38	7	6	7	7	6	6	39
39	7	7	6	7	7	6	40
40	3	3	3	3	3	3	18
41	4	6	6	6	3	5	30
42	6	7	6	6	6	4	35
43	6	6	6	7	4	4	33
44	7	6	6	6	6	3	34
45	7	7	6	7	5	6	38
46	7	7	7	7	7	6	41
47	7	7	7	7	7	7	42
48	6	5	2	7	4	6	30
49	2	6	6	7	2	2	25
50	3	3	3	5	5	3	22
51	7	6	7	7	6	6	39
52	6	6	6	6	6	6	36
53	6	6	6	6	6	6	36
54	6	7	7	7	7	7	41
55	7	6	6	7	7	6	39
56	6	7	7	7	6	7	40
57	7	7	7	7	7	7	42
58	2	2	2	2	2	2	12
59	6	7	7	7	7	7	41
60	6	7	7	7	6	6	39
61	6	6	6	6	6	6	36

Responden	X301	X302	X303	X304	X305	X306	X307	X308	X309	X310	X311	X312	X3
1	6	2	3	4	7	6	7	5	4	3	7	5	59
2	5	1	4	5	4	3	5	4	4	1	7	1	44
3	7	1	2	6	6	6	6	7	2	6	6	1	56
4	5	1	1	2	6	6	6	6	2	3	7	3	48
5	7	1	2	5	7	6	6	7	2	2	6	6	57
6	7	1	1	2	7	6	6	6	6	6	7	6	61
7	7	1	3	2	7	7	6	7	6	3	7	3	59
8	6	1	6	3	6	6	6	6	2	3	7	3	55
9	7	2	2	5	7	7	7	7	3	3	7	3	60
10	6	5	4	5	7	7	7	6	5	5	7	6	70
11	7	1	1	3	7	7	6	6	2	2	7	6	55
12	6	3	3	6	7	6	6	6	1	2	7	2	55
13	7	4	6	6	7	7	7	6	4	6	6	4	70
14	7	1	6	6	7	7	7	7	2	6	7	6	69
15	7	2	2	6	7	7	7	7	2	2	7	2	58
16	7	1	7	1	7	7	6	7	1	2	7	1	54
17	5	1	4	2	6	6	6	6	2	2	6	4	50
18	6	2	3	3	7	6	6	6	3	4	6	4	56
19	6	2	3	3	7	6	6	6	5	4	6	6	60
20	5	2	2	6	6	6	6	6	2	2	6	2	51
21	5	1	1	6	6	6	5	7	1	1	6	1	46
22	6	2	3	3	7	6	6	6	4	5	7	4	59
23	7	1	1	7	7	6	6	7	2	1	7	2	54
24	7	1	1	4	7	7	6	6	4	2	7	4	56
25	7	2	3	2	6	7	6	6	2	4	7	2	54
26	5	2	2	6	6	6	6	6	2	2	6	3	52

58	5	7	2	2	6	6	6	7	5	2	3	7	53
57	4	6	4	4	6	6	6	6	3	3	2	7	52
65	5	7	5	4	7	7	6	7	4	4	3	6	51
52	4	6	2	2	6	6	6	5	6	2	1	6	50
51	3	5	1	2	5	6	6	6	5	6	1	5	49
48	4	6	2	2	5	5	6	6	3	2	2	5	48
56	3	7	5	5	6	7	7	7	1	1	1	6	47
60	1	7	7	1	7	7	7	7	2	6	1	7	46
60	7	7	2	1	7	6	7	7	2	1	7	6	45
53	1	7	1	1	7	6	7	7	7	1	1	7	44
52	5	5	2	2	6	6	6	6	5	3	1	5	43
58	3	7	2	3	6	7	7	7	6	1	2	7	42
50	3	7	2	2	6	6	6	6	3	2	1	6	41
43	2	7	2	1	6	5	6	5	1	2	1	5	40
57	2	7	1	2	7	7	7	7	4	4	2	7	39
63	7	7	2	2	7	7	7	7	5	4	1	7	38
62	4	7	2	1	7	7	7	7	4	4	5	7	37
56	4	7	3	3	5	6	6	6	6	2	2	6	36
60	6	6	5	2	6	6	6	7	6	2	2	6	35
60	5	7	2	7	7	7	7	7	1	2	1	7	34
35	1	4	1	1	7	4	5	5	1	1	1	4	33
39	1	7	1	1	7	4	6	4	1	1	1	5	32
29	2	6	1	1	3	1	2	4	2	2	1	4	31
54	4	7	2	3	6	6	6	7	2	2	2	7	30
54	2	7	2	2	6	6	7	6	5	2	2	7	29
41	1	7	1	1	7	4	6	5	1	2	1	5	28
78	7	7	6	5	7	7	7	7	7	6	6	6	27

61	7	2	4	4	7	5	6	5	5	4	6	4	59
60	7	1	2	7	6	7	6	7	7	6	2	7	56
59	6	2	5	3	6	6	6	6	6	3	6	5	57
58	4	1	1	2	6	5	4	5	5	2	2	2	36
57	7	1	6	7	7	7	7	7	7	6	2	7	65
56	7	5	5	2	6	6	6	6	7	6	6	6	64
55	7	2	1	4	6	6	6	7	7	4	7	6	61
54	6	5	5	3	6	7	7	7	7	5	7	5	67

Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
1	6	5	6	5	2	2	26
2	6	2	6	2	2	1	19
3	6	2	6	2	2	6	24
4	6	2	6	2	2	2	20
5	7	5	6	2	2	2	24
6	6	6	7	5	2	5	31
7	6	4	6	2	3	4	25
8	7	2	7	2	2	3	23
9	6	3	7	5	3	3	27
10	6	5	6	6	5	6	34
11	7	4	7	1	1	2	22
12	6	1	7	1	1	6	22
13	6	5	6	5	6	6	34
14	6	6	7	4	3	6	32
15	4	5	7	5	1	2	24
16	6	2	6	1	3	3	21
17	6	2	6	2	2	2	20
18	6	3	6	2	3	3	23
19	7	5	7	2	2	4	27
20	5	3	7	1	1	3	20
21	5	3	5	3	1	2	19
22	5	5	7	4	1	4	26
23	4	6	7	2	1	1	21
24	6	6	6	2	2	2	24
25	5	2	7	2	1	4	21
26	6	2	6	2	2	2	20
27	7	3	6	6	6	6	34
28	7	2	5	1	1	1	17
29	5	6	7	1	1	1	21
30	5	6	7	1	1	1	21
31	4	3	4	1	1	1	14
32	7	1	5	1	1	1	16
33	6	1	2	2	2	2	15
34	6	4	6	5	2	5	28
35	6	3	7	2	6	5	29
36	6	3	6	2	3	3	23
37	7	4	7	6	3	4	31



38	7	5	6	5	6	2	31
39	6	5	6	2	2	3	24
40	5	2	5	1	1	3	17
41	6	2	7	2	1	2	20
42	7	3	7	2	2	3	24
43	6	2	7	2	2	2	21
44	6	3	7	2	2	1	21
45	6	6	6	2	6	2	28
46	7	5	7	3	3	3	28
47	7	1	7	1	1	6	23
48	6	2	6	2	1	2	19
49	6	1	7	2	2	2	20
50	5	2	6	3	2	3	21
51	7	3	7	6	5	3	31
52	6	5	6	2	2	3	24
53	6	5	7	2	2	2	24
54	7	5	6	5	4	5	32
55	6	5	7	5	3	4	30
56	7	3	6	5	5	5	31
57	7	3	6	5	5	5	31
58	7	1	5	1	1	1	16
59	6	2	6	6	2	2	24
60	6	4	7	3	2	2	24
61	6	4	6	5	2	2	25

## Validitas X1

## Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X1
X11	Pearson Correlation	1.000	.371**	.402**	.357**	.297*	.366**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.001	.005	.020	.004	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X12	Pearson Correlation	.371**	1.000	.291*	.439**	.524**	.493**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.023	.000	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X13	Pearson Correlation	.402**	.291*	1.000	.297*	.402**	.346**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.001	.023	.	.020	.001	.006	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X14	Pearson Correlation	.357**	.439**	.297*	1.000	.632**	.629**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.020	.	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X15	Pearson Correlation	.297*	.524**	.402**	.632**	1.000	.617**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.001	.000	.	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X16	Pearson Correlation	.366**	.493**	.346**	.629**	.617**	1.000	.788**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.006	.000	.000	.	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X1	Pearson Correlation	.674**	.691**	.603**	.800**	.781**	.788**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	61	61	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Validitas X2

## Correlations

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X2
X21	Pearson Correlation	1.000	.767**	.704**	.840**	.840**	.761**	.915**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X22	Pearson Correlation	.767**	1.000	.907**	.830**	.732**	.722**	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X23	Pearson Correlation	.704**	.907**	1.000	.781**	.717**	.659**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X24	Pearson Correlation	.840**	.830**	.781**	1.000	.734**	.721**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X25	Pearson Correlation	.840**	.732**	.717**	.734**	1.000	.817**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X26	Pearson Correlation	.761**	.722**	.659**	.721**	.817**	1.000	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
X2	Pearson Correlation	.915**	.915**	.879**	.906**	.902**	.874**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	61	61	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Validitas X3

## Correlations

		X301	X302	X303	X304	X305	X306	X307	X308
X301	Pearson Correlation	1.000	.130	.175	.273*	.733**	.633**	.635**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.	.320	.177	.033	.000	.000	.000	.001
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X302	Pearson Correlation	.130	1.000	.244	.232	.344**	.246	.305*	.061
	Sig. (2-tailed)	.320	.	.058	.072	.007	.056	.017	.638
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X303	Pearson Correlation	.175	.244	1.000	.131	.202	.165	.348**	.021
	Sig. (2-tailed)	.177	.058	.	.315	.118	.203	.006	.873
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X304	Pearson Correlation	.273*	.232	.131	1.000	.290*	.165	.360**	.058
	Sig. (2-tailed)	.033	.072	.315	.	.024	.204	.004	.655
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X305	Pearson Correlation	.733**	.344**	.202	.290*	1.000	.686**	.767**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.118	.024	.	.000	.000	.001
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X306	Pearson Correlation	.633**	.246	.165	.165	.686**	1.000	.753**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.203	.204	.000	.	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X307	Pearson Correlation	.635**	.305*	.348**	.360**	.767**	.753**	1.000	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.006	.004	.000	.000	.	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X308	Pearson Correlation	.400**	.061	.021	.058	.406**	.677**	.438**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.638	.873	.655	.001	.000	.000	.
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X309	Pearson Correlation	.278*	.100	.094	-.062	.345**	.102	.378**	-.120
	Sig. (2-tailed)	.030	.444	.469	.633	.006	.433	.003	.357
	N	61	61	61	61	61	61	61	61

## Correlations

		X301	X302	X303	X304	X305	X306	X307	X308
X310	Pearson Correlation	.310*	.242	.310*	.032	.402**	.243	.429**	.077
	Sig. (2-tailed)	.015	.061	.015	.804	.001	.059	.001	.557
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X311	Pearson Correlation	.546**	.148	.081	.067	.371**	.477**	.338**	.173
	Sig. (2-tailed)	.000	.256	.533	.607	.003	.000	.008	.183
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X312	Pearson Correlation	.274*	.466**	.153	.148	.504**	.238	.398**	-.013
	Sig. (2-tailed)	.033	.000	.238	.256	.000	.064	.001	.922
	N	61	61	61	61	61	61	61	61
X3	Pearson Correlation	.687**	.546**	.476**	.433**	.808**	.659**	.835**	.333**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009
	N	61	61	61	61	61	61	61	61

## Correlations

		X309	X310	X311	X312	X3
X301	Pearson Correlation	.278*	.310*	.546**	.274*	.687**
	Sig. (2-tailed)	.030	.015	.000	.033	.000
	N	61	61	61	61	61
X302	Pearson Correlation	.100	.242	.148	.466**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.444	.061	.256	.000	.000
	N	61	61	61	61	61
X303	Pearson Correlation	.094	.310*	.081	.153	.476**
	Sig. (2-tailed)	.469	.015	.533	.238	.000
	N	61	61	61	61	61
X304	Pearson Correlation	-.062	.032	.067	.148	.433**
	Sig. (2-tailed)	.633	.804	.607	.256	.000
	N	61	61	61	61	61
X305	Pearson Correlation	.345**	.402**	.371**	.504**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.003	.000	.000
	N	61	61	61	61	61
X306	Pearson Correlation	.102	.243	.477**	.238	.659**
	Sig. (2-tailed)	.433	.059	.000	.064	.000
	N	61	61	61	61	61
X307	Pearson Correlation	.378**	.429**	.338**	.398**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.008	.001	.000
	N	61	61	61	61	61
X308	Pearson Correlation	-.120	.077	.173	-.013	.333**
	Sig. (2-tailed)	.357	.557	.183	.922	.009
	N	61	61	61	61	61
X309	Pearson Correlation	1.000	.460**	.156	.434**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.231	.000	.000
	N	61	61	61	61	61

## Correlations

		X309	X310	X311	X312	X3
X310	Pearson Correlation	.460**	1.000	.140	.368**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.283	.004	.000
	N	61	61	61	61	61
X311	Pearson Correlation	.156	.140	1.000	.108	.430**
	Sig. (2-tailed)	.231	.283	.	.408	.001
	N	61	61	61	61	61
X312	Pearson Correlation	.434**	.368**	.108	1.000	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.408	.	.000
	N	61	61	61	61	61
X3	Pearson Correlation	.490**	.617**	.430**	.646**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.
	N	61	61	61	61	61

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Validitas Y

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1.000	-.166	.029	.171	.391**	.242	.358**
	Sig. (2-tailed)		.201	.825	.188	.002	.060	.005
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y2	Pearson Correlation	-.166	1.000	.314*	.321*	.233	.070	.544**
	Sig. (2-tailed)	.201		.014	.012	.071	.591	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y3	Pearson Correlation	.029	.314*	1.000	.127	.018	.210	.394**
	Sig. (2-tailed)	.825	.014		.330	.891	.104	.002
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y4	Pearson Correlation	.171	.321*	.127	1.000	.553**	.419**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.188	.012	.330		.000	.001	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y5	Pearson Correlation	.391**	.233	.018	.553**	1.000	.460**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.002	.071	.891	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y6	Pearson Correlation	.242	.070	.210	.419**	.460**	1.000	.687**
	Sig. (2-tailed)	.060	.591	.104	.001	.000		.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y	Pearson Correlation	.358**	.544**	.394**	.779**	.765**	.687**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	1.0000					
X12	.3705	1.0000				
X13	.4023	.2907	1.0000			
X14	.3573	.4385	.2967	1.0000		
X15	.2967	.5245	.4019	.6319	1.0000	
X16	.3657	.4933	.3461	.6293	.6166	1.0000

X16  
X16 1.0000

N of Cases = 61.0

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8077 Standardized item alpha = .8195

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Correlation Matrix

	X21	X22	X23	X24	X25
X21	1.0000				
X22	.7666	1.0000			
X23	.7042	.9069	1.0000		
X24	.8402	.8296	.7807	1.0000	
X25	.8400	.7324	.7166	.7338	1.0000
X26	.7612	.7222	.6585	.7208	.8172

X26

X26 1.0000

N of Cases = 61.0

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .9509 Standardized item alpha = .9522

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Correlation Matrix

	X301	X302	X303	X304	X305
X301	1.0000				
X302	.1295	1.0000			
X303	.1750	.2440	1.0000		
X304	.2729	.2321	.1308	1.0000	
X305	.7333	.3441	.2021	.2896	1.0000
X306	.6326	.2464	.1652	.1648	.6856
X307	.6348	.3051	.3478	.3604	.7667
X308	.3998	.0614	.0210	.0583	.4063
X309	.2779	.0999	.0944	-.0623	.3451
X310	.3100	.2416	.3097	.0324	.4017
X311	.5461	.1476	.0814	.0671	.3714
X312	.2741	.4656	.1534	.1478	.5041

	X306	X307	X308	X309	X310
X306	1.0000				
X307	.7529	1.0000			
X308	.6765	.4377	1.0000		
X309	.1022	.3782	-.1201	1.0000	
X310	.2431	.4294	.0767	.4601	1.0000
X311	.4770	.3384	.1727	.1557	.1397
X312	.2385	.3979	-.0128	.4339	.3676

	X311	X312
X311	1.0000	
X312	.1079	1.0000

N of Cases = 61.0

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = .7833 Standardized item alpha = .8298

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Correlation Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y1	1.0000				
Y2	-.1658	1.0000			
Y3	.0289	.3136	1.0000		
Y4	.1710	.3212	.1269	1.0000	
Y5	.3912	.2332	.0178	.5527	1.0000
Y6	.2423	.0702	.2102	.4185	.4595

Y6  
Y6 1.0000

N of Cases = 61.0

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .6562 Standardized item alpha = .6367

**Regression : Y = f(X1)****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	24.05	5.03	61
X1	33.89	6.04	61

**Correlations**

		Y	X1
Pearson Correlation	Y	1.000	.824
	X1	.824	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.000	.000
	X1	.000	.000
N	Y	61	61
	X1	61	61

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.824 <sup>a</sup>	.678	.673	2.88	2.160

- a. Predictors: (Constant), X1  
b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1031.460	1	1031.460	124.351	.000 <sup>a</sup>
	Residual	489.392	59	8.295		
	Total	1520.852	60			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.785	2.119		.370	.712			
	X1	.687	.062	.824	11.151	.000	.824	.824	.824

a. Dependent Variable: Y

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	Y
58	-3.299	16

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

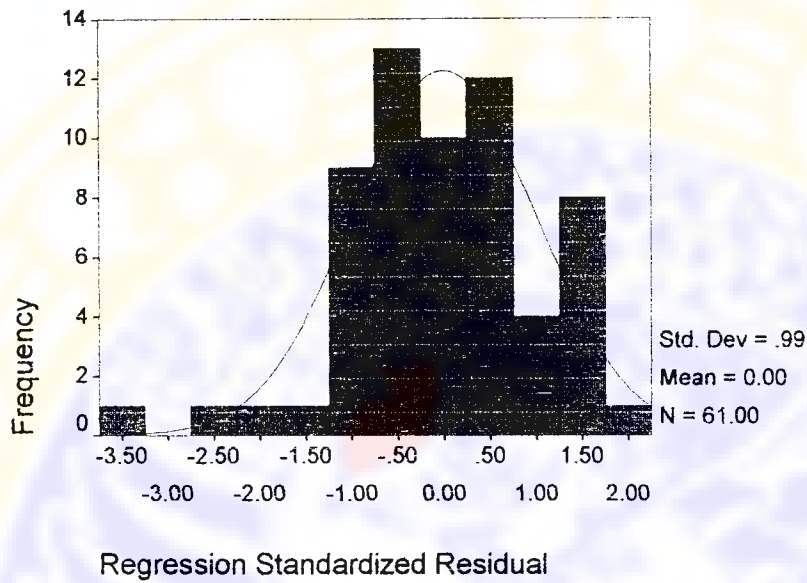
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.46	29.62	24.05	4.15	61
Residual	-9.50	5.07	-1.49E-15	2.86	61
Std. Predicted Value	-2.796	1.344	.000	1.000	61
Std. Residual	-3.299	1.759	.000	.992	61

a. Dependent Variable: Y

**Charts**

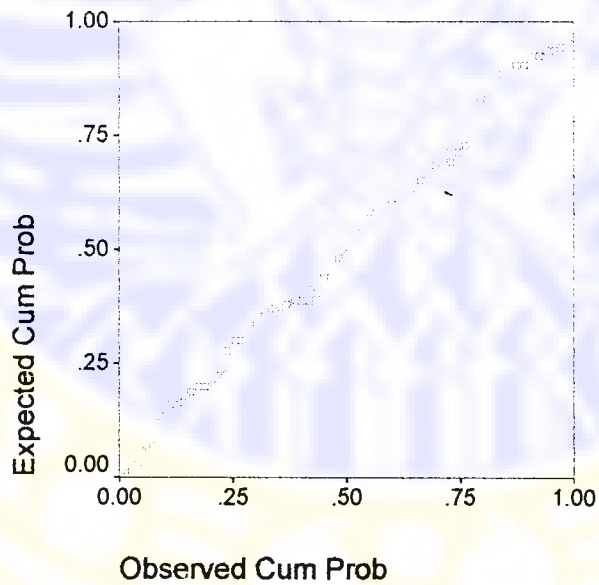
### Histogram

Dependent Variable: Y



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals

Dependent Variable: Y



### Heteroskedastisitas (Glejser Regression)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ERROR1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.665	1.305		.510	.612
	X1	4.5/2E-02	.038	.155	1.205	.233

a. Dependent Variable: ERROR1



## Regression : $Y = f(X1, X2, X1.X2)$

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	24.05	5.03	61
X1	33.89	6.04	61
X2	34.54	7.71	61
X1.X2	1194.92	395.39	61

### Correlations

		Y	X1	X2	X1.X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.824	.801	.946
	X1	.824	1.000	.535	.850
	X2	.801	.535	1.000	.890
	X1.X2	.946	.850	.890	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X1.X2	.000	.000	.000	.
N	Y	61	61	61	61
	X1	61	61	61	61
	X2	61	61	61	61
	X1.X2	61	61	61	61

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X2, X1, X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.958 <sup>a</sup>	.918	.914	1.48	1.889

a. Predictors: (Constant), X1.X2, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1396.792	3	465.597	213.921	.000 <sup>a</sup>
	Residual	124.060	57	2.176		
	Total	1520.852	60			

a. Predictors: (Constant), X1.X2, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	26.494	4.759		5.567	.000			
	X1	-.503	.156	-.603	-3.227	.002	.824	-.393	-.122
	X2	-.551	.141	-.844	-3.903	.000	.801	-.459	-.148
	X1.X2	.028	.004	2.210	6.376	.000	.946	.645	.241

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics<sup>a</sup>

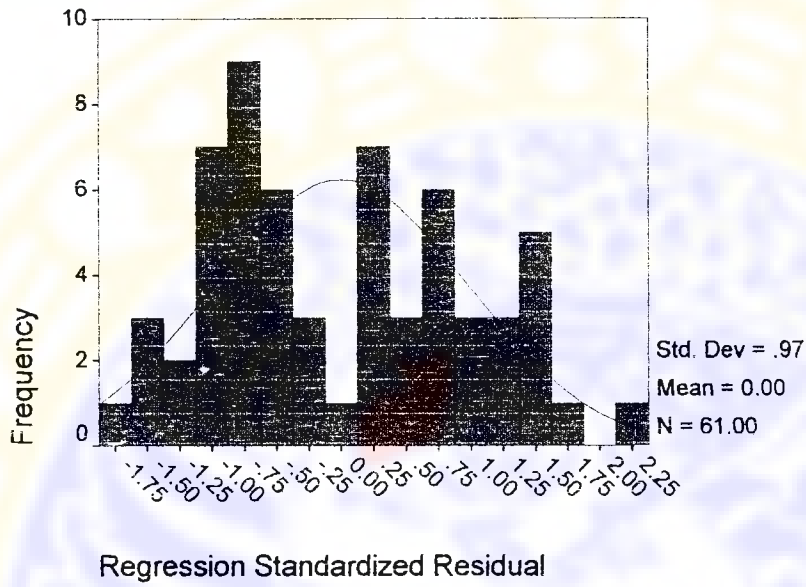
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.94	31.87	24.05	4.82	61
Residual	-2.49	3.41	3.03E-15	1.44	61
Std. Predicted Value	-2.095	1.622	.000	1.000	61
Std. Residual	-1.691	2.310	.000	.975	61

a. Dependent Variable: Y

## Charts

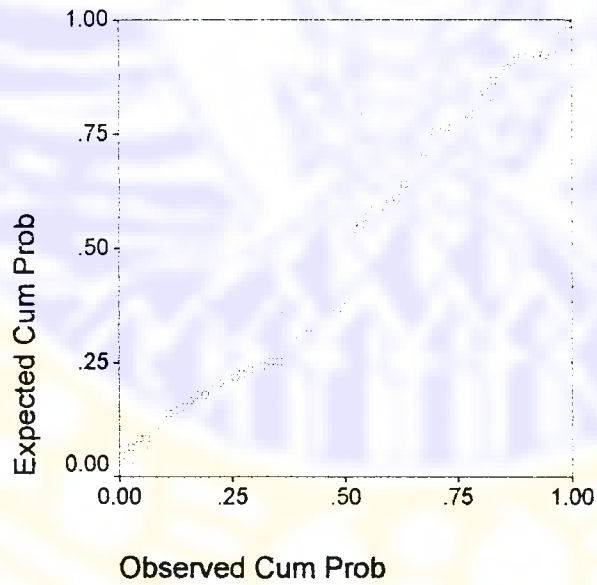
### Histogram

Dependent Variable: Y



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals

Dependent Variable: Y



### Heteroskedastisitas (Glejser Regression)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1, X2, X1, X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ERROR2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.993	2.137		-.465	.644
	X1	6.789E-02	.070	.600	.971	.336
	X2	3.133E-02	.063	.353	.494	.623
	X1.X2	-.001	.002	-.549	-.479	.634

a. Dependent Variable: ERROR2

**Regression :  $Y = f(X1, X3, X1.X3)$** **Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	24.05	5.03	61
X1	33.89	6.04	61
X3	55.48	8.65	61
X1.X3	1919.41	575.48	61

**Correlations**

		Y	X1	X3	X1.X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.824	.937	.948
	X1	.824	1.000	.771	.939
	X3	.937	.771	1.000	.934
	X1.X3	.948	.939	.934	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X3	.000	.000	.	.000
	X1.X3	.000	.000	.000	.
N	Y	61	61	61	61
	X1	61	61	61	61
	X3	61	61	61	61
	X1.X3	61	61	61	61

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X3, X3, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.970 <sup>a</sup>	.941	.937	1.26	1.682

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1430.401	3	476.800	300.466	.000 <sup>a</sup>
	Residual	90.452	57	1.587		
	Total	1520.852	60			

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	23.892	5.247		4.553	.000			
	X1	-.710	.158	-.851	-4.487	.000	.824	-.511	-.145
	X3	-.180	.106	-.310	-1.700	.095	.937	-.220	-.055
	X1.X3	.018	.003	2.037	6.022	.000	.948	.624	.195

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

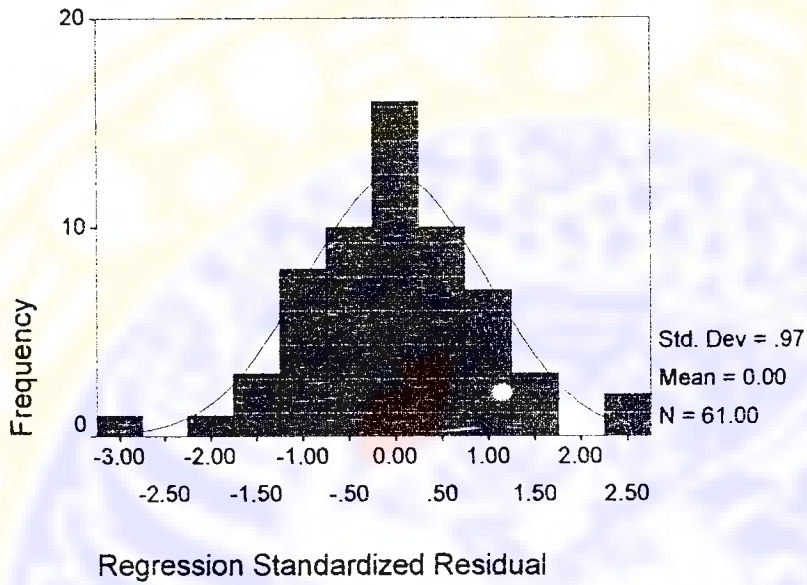
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.46	37.72	24.05	4.88	61
Residual	-3.72	3.27	-2.91E-16	1.23	61
Std. Predicted Value	-2.169	2.801	.000	1.000	61
Std. Residual	-2.956	2.593	.000	.975	61

a. Dependent Variable: Y

**Charts**

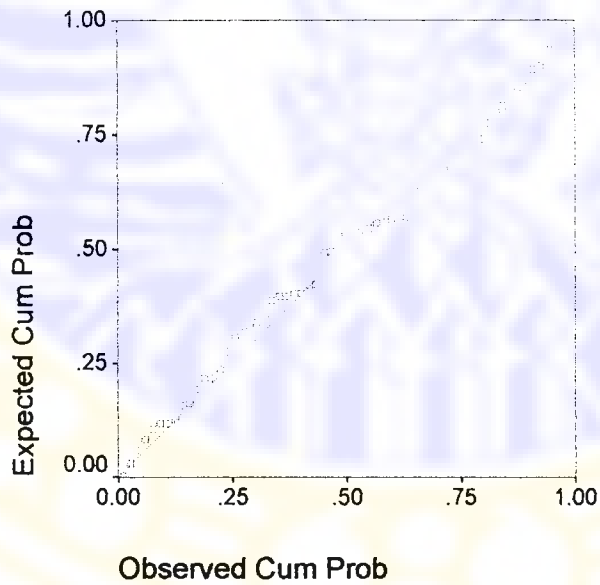
### Histogram

Dependent Variable: Y



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals

Dependent Variable: Y



### Heteroskedastisitas (Glejser Regression)

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X3, X3, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ERROR3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.752	3.204		.235	.815
	X1	1.642E-03	.097	.012	.017	.986
	X3	-.028	.065	-.299	-.430	.668
	X1.X3	8.641E-04	.002	.617	.478	.634

a. Dependent Variable: ERROR3