

---

**PENGARUH BUDGET PARTICIPATION, SELF ESTEEM DAN BUDGET EMPHASIS  
TERHADAP BUDGETARY SLACK PADA HOTEL BERBINTANG DIKOTA  
DENPASAR**

**Ni Putu Diah Rusmawati**

Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia

*e-mail: putudiahrusmawati@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Budget Participation, Self Esteem and Budget Emphasis on the Budgetary Slack at Star Hotels in Denpasar City. The place where this research was conducted at the Star Hotels in Denpasar City. The data used are primary data using a questionnaire. The population in this study is 16 hotels located in Denpasar City at PHRI Bali, 2020. The method of determining the sample used in this study is to use purposive sampling technique with a total sample of 174 Departement Heads. The data collection techniques used were observation, interviews and questionnaires. While the analyzing technique used is regression analysis.*

*This study resulting an indicate that Budget Participation effecting the Budgetary Slack with positively. Self Esteem has a negative and significant effect on the Budgetary Slack variable. Budget Emphasis has a positive and significant effect on the Budgetary Slack variable.*

*Keywords: Budget Participation, Self Esteem, Budget Emphasis, Budgetary Slack*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budget Participation, Self Esteem dan Budget Emphasis terhadap Budgetary Slack pada Hotel Berbintang di Kota Denpasar. Tempat penelitian ini dilakukan di Hotel Berbintang di Kota Denpasar. Data yang digunakan yaitu data primer dengan menggunakan kuisisioner. Populasi dalam penelitian ini yaitu berjumlah 16 Hotel yang berada di Kota Denpasar yang ada di PHRI Bali, 2020. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 174 Departement Head. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Budget Participation dan budget emphasis memengaruhi positif dan signifikan terhadap variable Budgetary Slack, Self Esteem memengaruhi negatif bagi variable Budgetary Slack.

Kata Kunci : Budget Participation, Self Esteem, Budget Emphasis, Budgetary Slack

---

## PENDAHULUAN

Hotel merupakan sarana tempat tinggal umum bagi wisatawan yang memberikan pelayanan jasa kamar dan berbagai macam fasilitas dan akomodasi yang memadai. Dilihat dari kunjungan wisatawan pada tahun 2018 yang datang ke Bali adalah 6 070 473 orang mengalami kenaikan pada tahun 2019 sebesar 3,37 % dengan jumlah kunjungan 6 275 210 orang ( PHRI Bali tahun 2019 ).

Namun berbanding terbalik dengan tingkatan hunianya kamar hotel berbintang Kota Denpasar, yang dimana rata-rata tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Kota Denpasar pada tahun 2018 adalah 122,68 % mengalami penurunan sebesar 15,07 % sehingga pada tahun 2019 rata-rata penghunian hotel berbintang menjadi 107,61 % ( PHRI Bali tahun 2019 ). Penyebabnya dikarenakan turunta kualitas manajemen ketika melaksanakan perencanaan maupun pengendalian awalnya. Dimana masing-masing hotel atau perusahaan sudah memiliki anggaran yang ditetapkan oleh atasannya, seperti yang kita ketahui dari tahun 2018 dan 2019 terjadi penurunan hunian hotel. Namun dibebberapa hotel dikota Denpasar dengan tingkat hunian yang mengalami penurunan, anggaran yang dihabiskan tidak mengalami perubahan yang dimana seharusnya dengan tingkat hunian yang mengalami penurunan anggarannya pun harusnya mengalami penurunan. Maka dari fenomena tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai Budgetary Slack yang diberi dampak oleh Budget Participation, Self Esteem dan Budget Emphasis.

*Budgetary slack* ialah jenis penganggaran saat sistem keuangan maupun sumber dayanya yang lain tidak lagi mampu dikendalikan manajemen sehingga jumlahnya diatas nilai optimal demi tercapainya tujuan oerusahaanya (Kren, 2003).

*Budget participation* ialah proses proses yang terjadi diorganisasi dengan dilibatkanya para manajer yang diberi tanggung jawab dalam ditentukanya tujuan anggaran (Brownel, 1982). Penelitian tentang hubungan antara *budget participation* dengan *budgetary slack*, oleh (Antle dan Eppen, 1985), (Young, 1985), dan (Falikhatun, 2007) yang memberi pernyataanya bahwa *budget participation* memberi dampaknya yang positif bagi *budgetary slack*.

Faktor *self esteem* menjadi salah satu faktor internalnya seseorang yang kaitanya dengan penghargaan individu atas diri sendiri dengan yang ia miliki. *Self esteem* memiliki peranan penting guna termotivasikan individu sehingga segala tugas mampu dilaksanakanya sesuai dengan kemampuanya dan yakin akan tercapainya target yang ditetapkan. Penelitianya Netra dan

Damayanthi (2017), Ardanari dan Putra (2014), Ramona (2016), serta Yasa *et al.* (2017) memberi pernyataanya akan *self esteem* yang memengaruhi *budgetary slack*.

Anggaran menjadi faktor terdominan dalam pengukuran kinerja bawahanya, kondisi itu disebut juga *budget emphasis*. Saat digunakanya anggaran sebagai salah satu alat pengukuran kinerjanya suata usaha perhotelan, maka penting untuk ditingkatkan kinerja seorang manajer yang dapat dilakukan berdasarkan dua cara antara lain, ditingkatkanya *performance*, yang akhirnya mampu merealisasikan anggaranya melebihi yang telah dianggarkan. Cara selanjutnya dengan dibuatnya anggaran yang tidak sulit dalam dicapai seperti diturunkanya target pendapatan dan ditingkatkanya pembiayaan perusahaan, yang berujung timbulnya *budgetary slack*. Maka penulis tertarik mengangkat judul penelitian yaitu **“Pengaruh Budget Participation, Self Esteem Dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Di Kota Denpasar”**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas maka timbulah rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimanakah pengaruh *budget participation* pada *budgetary slack* ?
- 2) Bagaimanakah pengaruhnya *self esteem* atas *budgetary slack* ?
- 3) Bagaimanakah dampaknya *budget emphasis* bagi *budgetary slack* di hotel ?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian diantaranya:

- 1) Agar diketahui pengaruhnya *budget participation* bagi *budgetary slack* pada hotel berbintang di Kota Denpasar.
- 2) Supaya diketahuinya dampak *self esteem* akan *budgetary slack* pada hotel berbintang di Kota Denpasar.
- 3) Demi diketahui dampaknya *budget emphasis* atas *budgetary slack* pada hotel berbintang di Kota Denpasar.

Teori dasar dari kesenjangan anggaran ialah teori keagenan (*agency theory*) memberi penjelasan akan pengorganisiran hubunganya *principal* yang berperan dalam pemberian mandat dengan pihak lain (*agent*) yang menjalankan tugas (Ramdeen *et al.*, 2006).

Sesuai pernyataanya Lubis (2011:241), senjangan anggaran diartikanya sebagai selisih antar keperluan akan sumber daya sebenarnya secara efisien dan besaran sumber dayanua yang lebih banyak demi terselesaikanya suatu tugas tersebut.

Maiga *et al.* (2014) memberi pandangannya akan partisipasi anggaran yang dianggapnya proses pemberian kesempatan bagi bawahan/pelaksana anggaran agar dilibatkan dalam proses tersusunya anggaran.

*Self esteem* adalah suatu keyakinan diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. *Self esteem* memiliki peranan penting guna termotivasikan individu sehingga segala tugas mampu dilaksanakannya sesuai dengan kemampuannya dan yakin akan tercapainya target yang ditetapkan.

Menurut Widanaputra dan Mimba (2014), para manajer yang dipaksa mencapai tujuan dari anggaran yang telah disusun memberikan suatu kemungkinan untuk menciptakan senjangan anggaran. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penekanan anggaran adalah desakan dari direktur agar manajer dapat melaksanakan anggaran yang telah dibuat dengan baik dan mencapai tujuan.

Penelitian mengenai kecurangan akuntansi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Berikut adalah uraian beberapa penelitian mengenai *budgetary slack*:

1. Nyoman Sancita Karma Resen (2014) meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self Esteem* dan *Budget Emphasis* terhadap *Budgetary Slack* Pada Hotel Berbintang Di Denpasar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran, harga diri, dan penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran di hotel-hotel berbintang di Denpasar.
2. Ravika Permata Hati (2019) meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis* Dan *Self Esteem* Terhadap *Budgetary Slack* Pada Hotel Berbintang memperoleh hasil dimana partisipasi anggaran, *budget emphasis*, *self esteem* secara individualnya memengaruhi *Budgetary Slack*.
3. Sang Ayu Made Griastini dan Ni Putu Sri Harta Mimba (2018) meneliti *The Influence of Asimetry Information, Budget Emphasis, Self Esteem on Budgetary Slack with Unbelievable Career as Moderate*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian karir melemahkan hubungan positif antara asimetri informasi dan kelonggaran anggaran. Ketidakpastian karir melemahkan hubungan positif antara penekanan anggaran dan kelonggaran anggaran. Ketidakpastian karir memperkuat hubungan negatif antara harga diri dan senjangan anggaran.

4. I Dewa Ayu Diah Nirmala Dewi dan A.A.G.P. Widanaputra (2019) meneliti Pengaruhnya *Self Esteem*, Kompleksitas Tugas, dan Ketidakpastian Lingkungan Bagi Senjangan Anggaran yang atas dasar hasil pengujianya, diperoleh hasil *self esteem* manajemen hotel dan ketidakpastian lingkungannya bernilai rendah sedangkan kompleksitas tugasnya yang bernilai tinggi sehingga yang akhirnya timbulah senjangan anggaran.

Berdasarkan pokok permasalahan dan landasan teori adapun rumusan hipotesis yang dapat dirumuskan yaitu :

1. *Budget participation* ialah proses proses yang terjadi diorganisasi dengan dilibatkannya para manajer yang diberi tanggung jawab dalam ditentukannya tujuan anggaran (Brownel, 1982). Penelitian tentang hubungan antara *budget participation* dengan *budgetary slack* telah dilakukan, oleh (Antle dan Eppen, 1985), (Young, 1985), dan (Falikhatun, 2007) yang memberi pernyataannya bahwa *budget participation* memberi dampaknya yang positif bagi *budgetary slack*. Didasarkan oleh penguraian tersebut maka dirumuskan lah hipotesis berikut:

**H<sub>1</sub>: *Budget participation* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.**

2. Sharma & Agarwala (2013) memberi pernyataannya atas *self esteem* yang diartikan sebagai rasa percaya diri dan rasa puas seseorang akan suatu hal serta hormat untuk dirinya sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sang Ayu (2018) dan Diah (2019) yang menyatakan bahwa *self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*. Didasarkan oleh penguraiannya diatas maka dirumuskan lah hipotesis berikut:

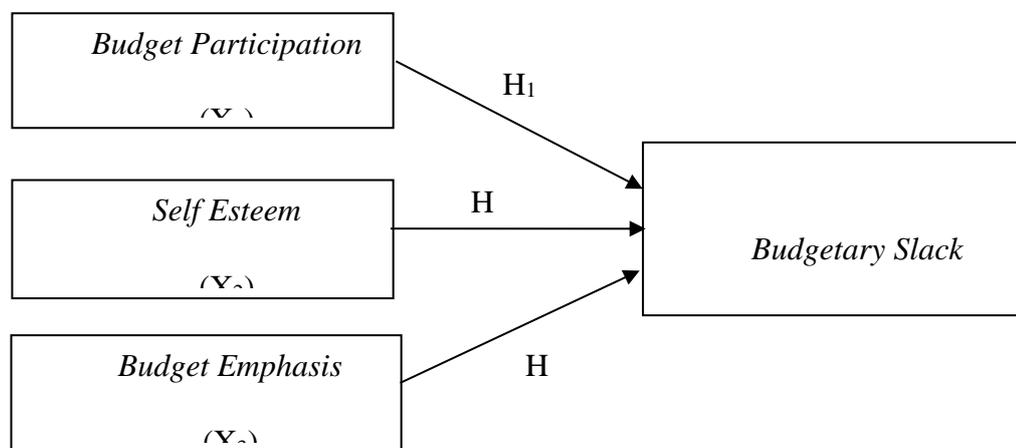
**H<sub>2</sub>: *Self esteem* berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.**

3. Anggaran menjadi faktor terdominan dalam pengukuran kinerja bawahannya, kondisi itu disebut juga *budget emphasis*. Saat digunakannya anggaran sebagai salah satu alat pengukuran kinerjanya suatu usaha perhotelan, maka penting untuk ditingkatkan kinerja seorang manajer yang dapat dilakukan berdasarkan dua cara antara lain, ditingkatkannya *performance*, yang akhirnya mampu merealisasikan anggarannya melebihi yang telah dianggarkan. Cara selanjutnya dengan dibuatnya anggaran yang tidak sulit dalam dicapai seperti diturunkannya target pendapatan dan ditingkatkannya pembiayaan perusahaan, yang berujung timbulnya *budgetary slack*. Penelitian Sancita (2014), Ravika (2019) dan

Sutayana (2018) menyatakan bahwa *budget emphasis* mampu memberi dampaknya atas *budgetary slack*. Didasarkan oleh penguraianya diatas maka dirumuskan lah hipotesis berikut:

**H<sub>3</sub>: Budget emphasis berpengaruh positif terhadap budgetary slack.**

## METODE PENELITIAN



**Gambar 3.1 Kerangka Berfikir**

Populasi dan sampel yang digunakan :

keseluruhan karyawan tingkat manajer di Hotel bintang di Kota Denpasar, sebanyak 174 manajer menengah yang terdapat di 16 hotel (PHRI Kota Denpasar 2018-2019). Dengan pengambilan sampelnya berupa teknik sampling pertimbangan (*Purposive sampling*) Dimana dari masing-masing hotel akan disampling 7 sampai 15 orang atau sesuai dengan struktur organisasi disetiap hotel tersebut yang terdiri dari F&B Manajer, FO Manajer, Executive HK, Accounting Manajer, HRD Director, dan Marketing Director yang telah menduduki jabatan tersebut minimal satu tahun di hotel tersebut. Responden yang ada sebanyak 101 responden yang mengisi kuisisioner, 10 responden yang tidak kembali dan 73 responden yang menolak untuk menerima kuisisioner dengan total keseluruhan responden yang mengisi kuisisioner sesuai dengan benar sebanyak 91 dan dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Tehnik analisi yang digunakan dalam penelitian ini :

## Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas
2. Uji Reabilitas

## Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas
2. Uji /multikolinearitas
3. Uji Heteroskedastisitas

## Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )
2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)
3. Uji Signifikansi Parsial ( Uji Statistik t)
4. Uji Nonrespon Bias

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Uji Tingkat Responden

Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Budget Participation, Self Estem, dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack dengan disebarannya kuisisioner ke 16 hotel berbintang di Kota Denpasar. Berikut dirincikan lah pengembalian dan penggunaanya kuisisioner dipenelitian ini.

**Table 1**

Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuisisioner Keterangan	Jumlah	Presentase
Total Populasi	174	100%
Responden yang tidak menerima kuisisioner	73	41,9%
Kuisisioner yang disebar	101	58%
Kuesioner yang tidak kembali	10	5,7%
Kuesioner pengisian tidak lengkap	0	0
Kuesioner yang digunakan dalam analisis	91	52,3%

## 4.2 Karakteristik Responden

Keterangan	Jumlah	
	Orang	Presentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	33	36,2%
Perempuan	58	63,7%
<b>Jumlah</b>	91	100%
<b>Usia</b>		
17-25	6	6,6%
26-30	26	28,5%
31-40	19	20,8%
>40	40	43,9%
<b>Jumlah</b>	91	100%
<b>Jenjang Pendidikan</b>		
SMK/SMA	10	10,9%
S1	29	31,8%
S2	1	1,1%
S3	0	0
DIPLOMA	51	56%
<b>Jumlah</b>	91	100%
<b>Lama Berkerja</b>		
1-5	20	21,9%
6-10	29	31,8%
>10	42	46,1%
<b>Jumlah</b>	91	100%

Sumber : Data Diolah (2020)

### 4.3 Hasil Penelitian

#### Uji Validasi dan Tabel

##### 4.3.1 Hasil Uji Validasi Dan Reliabilitas

No	Variabel	Item Pernyataan	validasi	Ket	Reabilitas	Ket
			Nilai Pearson Corelation		Cronbach Alpha	
1	Budget Participation (X1)	X1.1	0,681	Valid	0,866	Reliabel
		X1.2	0,833	Valid		
		X1.3	0,829	Valid		
		X1.4	0,823	Valid		
		X1.5	0,779	Valid		
		X1.6	0,799	Valid		
2	Self Esteem (X2)	X2.1	0,475	Valid	0,830	Reliabel
		X2.2	0,668	Valid		
		X2.3	0,840	Valid		
		X2.4	0,397	Valid		
		X2.5	0,819	Valid		
		X2.6	0,800	Valid		
		X2.7	0,437	Valid		
		X2.8	0,346	Valid		
		X2.9	0,811	Valid		
		X2.10	0,466	Valid		
3	Budget Emphasis (X3)	X3.1	0,685	Valid	0,718	Reliabel
		X3.2	0,685	Valid		
		X3.3	0,685	Valid		
		X3.4	0,758	Valid		
		X3.5	0,854	Valid		
		X3.6	0,501	Valid		
4	Budgetary Slack (Y)	Y1	0,735	Valid	0,605	Reliabel
		Y2	0,656	Valid		

Y3	0,589	Valid
Y4	0,663	Valid
Y5	0,478	Valid
Y6	0,498	Valid

#### 4.3.1 Validitas dan Reabilitas

Dalam diujinya instrumen penelitian data akan dianggap valid dan reliabel disaat hasil korelasinya lebih melebihi 0,30 dan koefisien keandalannya (*Cronbach Alpha*) diatasnya 0,60. Hasil penganalisaan dapat dilihat dilampiran 7.

#### 4.3.2 Analisis Statistik Deskriptif

##### Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budget Participation	91	16.00	30.00	24.2857	2.65115
Self Estem	91	10.00	27.00	20.2418	4.55910
Budget Emphasis	91	21.00	30.00	24.5165	1.97407
Budgetary Slack	91	19.00	30.00	22.6374	2.28773
Valid N (listwise)	91				

Sumber: Data primer diolah, 2021

Sesuai tabel diatas diuraikanlah bahwa:

1. Variable Budget Participation (X1) mempunyai nilai *minimum* 16.00, *maximum* sebanyak 30.00, *mean* sejumlah 24.2857 serta *standar deviation*nya senilai 2.65115 .
2. Variable Self Esteem (X2) mempunyai nilai *minimum* sebesar 10.00, nilai *maximum* sebesar 27.00, nilai *mean* sebesar 20.2418 serta standar deviasinya sebanyak 4.55910.
3. Variable Budget Empahasis (X3) mempunyai nilai *minimumnya* 21.00, nilai *maximumnya* 30.00, *mean* senilai 24.5165 serta *standar deviation* jumlahnya 1.97407.
4. Variable Budgetary Slack (Y) mempunyai nilai *minimum* sebesar 19.00, nilai *maximum* sebesar 30.00, nilai *mean* sebesar 22.6374 dan standar deviasinya 2.28773.

### 4.3.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Pengujian Normalitasnya berdasar pada besaran sig. *Kolgomorov-Smirnov* diprogram *SPSS For Windows*. Didasarkanya dari tabel diperlihatkanlah besar K-S di atasnya 0,05 berjumlah 0,697 sehingga dinyatakanlah data terdistribusikan secara normal.

#### 2. Uji Multikolinieritas

Pengujianya Multikolinearitasnya yang didasarkan dari besaran *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Yang ketika *tolerancenya* diatas 10% atau VIF dibawahnya 10 maka tidak terjadilah multikolinearitas.

Didasarkan pada hasil pengujianya dilampiran diperlihatkanlah nilai *tolerance* keseluruhan variabelnya di atasnya 10% dan nilai *variance inflation factor* (VIF) keseluruhan variabel dibawahnya 10 yang mengartikan tidak adanya multikolinearitas .

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas yang difungsikanya sebagai alat pangujian guna diketahui sama atau tidaknya *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Pada hasil pengujianya diperlihatkanya bahwa keseluruhan variabel bebas memiliki signifikansi lebih besar dari 0,05 yang dirtikanlah tidak terkandungnya heteroskedastisitas.

### 4.3.4 Uji Non Respon Bias

Hasil proses data untuk uji *non-respon bias* diperlihatkanlah nilai *t-test* keseluruhan variabelnya  $p > 0,05$  sehingga diartikanlah sampel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat representasi populasi.

### 4.3.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Sesuai tabel hasil pengujianya di lampiran, dibuatkanlah fungsi regresi berikut.

$$Y = -0.012 + 0.286X_1 - 0.230 X_2 - 0.270 X_3 + \varepsilon$$

1. Nilai konstanta sebesar -0.012 menunjukkan bahwa jika variabel bebas (Budget Participation, Self Esteem, dan Budget Emphasis) memiliki nilai nol (0) maka besarnya nilai variabel terikat (Budgetary Slack) mengalami penurunan sebesar -0.012.

2. Nilai koefisien Budget Participation (X1) bernilai 0.286 yang diartikanlah setiap meningkatnya Budget Participation satu satuan maka Budgetary Slack (Y) nilainya sebesar 0.286 dengan pengasumsian jika variabel bebas yang lain dari model regresi bersifat tetap.
3. Nilai koefisiennya Self Esteem (X2) sebanyak -0.230 yang terkandung arti akan setiap kenaikannya Self Esteem satu satuan menjadikan variabel Budgetary Slack (Y) senilai -0.230 dengan pengasumsian variabel bebas yang lain adalah Berkurang.
4. Nilai koefisiennya Budget Emphasis (X3) sejumlah 0,270 memberi arti dimana setiap meningkatnya Budget Emphasis satu satuan maka variabel Budgetary Slack (Y) adalah sebesar 0,270 dengan pengasumsian jika variabel bebas yang lain dari model regresi bersifat tetap.

#### 4.3.6 Uji Determinan Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinan ( $R^2$ ) difungsikan dalam menilai tingkat kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependennya. Atas dasar pengujian yang diperlihatkan pada tabel dilampiran diperoleh adjusted R square sebanyak 0.367 yang diartikanya dengan 36,7% variasi nilai Budgetary Slack dapat dijelaskan oleh factor-faktor Budget Participation, Self Esteem, dan Budget Emphasis. Sedangkan sisanya sebesar 63,3% dijelaskan oleh variabel atau faktor lain.

#### 4.3.7 Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

**Table Uji Signifikasi Simultan (Uji F)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	350.183	3	116.728	18.192	.000 <sup>b</sup>
	Residual	551.817	86	6.416		
	Total	902.000	89			

*Sumber: Data diolah, 2021*

Pengujian F ditujukan guna diketahuinya keseluruhan variabel bebas (X) memengaruhi secara bersamaan bagi variabel terikat (Y). Atas dasar pengujian pada tabel diperoleh hasil 0,000 lebih kecil dari 0,05 berarti Budget Participation, Self Esteem, dan Budget Emphasis secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Budgetary Slack .

### 4.3.8 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Table Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity
		B	Std. Error	Coefficients			Statistics
				Beta			Tolerance
1	(Constant)	-.012	.267		-.044	.965	
	FdX1	.286	.083	.317	3.433	.001	.836
	FdX2	-.230	.056	-.360	-4.140	.000	.943
	FdX3	.270	.117	.208	2.308	.023	.877

Adapun hasil analisis uji t dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Budget Participation (X1) memiliki beta 0.286 dengan signifikannya senilai 0.001. Sehingga disimpulkannya bahwa variabel Budget Participation memberi dampaknya bagi variabel budgetary slack. Maka, diterimalah hipotesis 1 dalam penelitian.
2. Variabel Self Esteem (X2) memiliki nilai koefisien parameter banyaknya -0.230 dengan tingkatan signifikannya 0,000, dibawah 0,05 maka didapatkan kesimpulannya bahwa variabel self esteem memengaruhi variabel budgetary slack dengan negatif. Maka, hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.
3. Variabel Budget Emphasis (X3) memiliki nilai koefisien parameter sebesar sebesar 0.270 yang mana signifikannya 0,023. Sehingga diartikannya bahwa nilai signifikasi budget emphasis dibawahnya 0,05 yang diambil kesimpulannya variabel Budget Emphasis berdampak positif dan signifikan terhadap variabel budgetary slack. Maka, hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima .

### Pembahasan Hasil Hipotesis

#### 1. Pengaruh Budget Participation Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.5 variabel Budget Emphasis (X1) memiliki nilai koefisien parameter sebesar 0.286 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikasi Budget Participation dibawah dari 0,05 yang disimpulkannya bahwa variabel Budget Participation berdampak positif signifikan bagi variabel Budgetary Slack . Maka, hipotesis 1 dalam penelitian

ini diterima Hal ini menunjukkan bahwa Budget Participation berpengaruh signifikan terhadap Budgetary Slack, , Semakin tinggi Budget Participation didalam suatu perusahaan maka Budget Participation akan meningkat karena jika semakin tinggi partisipasi disemua tingkat manajemen dalam proses pembuatan anggaran maka akan memberikan kesempatan lebih besar kepada bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran. Penerimaan hipotesis ini didukung Nyoman Sancita Karma Resen dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai tehnik analisis yang menunjukkan Budget Participation berpengaruh signifikan Budgetary Slack di Hotel-hotel berbintang di Denpasar.

## 2. Pengaruh Self Esteem Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.5 variabel Self Esteem ( $X_2$ ) memiliki nilai koefisien parameter banyaknya-0.230 signifikansi 0,000, sehingga disimpulkanlah Self Esteem memengaruhi variabel Budgetary Slack . Maka, hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Self Esteem memiliki dampak terhadap Budgetary Slack, semakin menurunnya Self Esteem maka Budgetary Slack akan menurunnya Self Esteem. Hasil penelitian ini didukung oleh I Dewa Ayu Diah Nirmala Dewi dan A.A.G.P Widana Putra yang menunjukkan bahwa Self Esteem didalam penelitian ini cenderung rendah.

## 3. Pengaruh Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.5 variabel Budget Emphasis ( $X_3$ ) memiliki nilai koefisien parameter senilai 0.270 serta signifikannya 0,023. sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budget Emphasis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Budgetary Slack, karena Semakin tingginya penekanan anggaran (Budget Emphasis) maka kesenjangan akan meningkat. Maka, hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima dan penelitian ini didukung oleh I Made Sutayana berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran.

## SIMPULAN DAN SARAN

1. Variabel Budget Participation memengaruhi Budgetary Slack. Semakin tinggi Budget Participation didalam suatu perusahaan maka Budget Participation akan meningkat.

2. Variabel Self Esteem memengaruhi negative Budgetary Slack. semakin menurunnya Self Esteem maka meningkatnyalah Budgetary Slack karena jika kepercayaan diri seorang karyawan menurun akan berpengaruh terhadap menurunnya pertanggung jawaban.
3. Variabel Budget Emphasis memengaruhi Budgetary Slack semakin tingginya penekanan anggaran (Budget Emphasis) maka kesenjangan akan meningkat.

Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan yaitu:

Saran kepada manajemen Hotel agar lebih diperhatikanya partisipasi dari departemen head dalam merumuskan anggaranya dengancara dikajikan kembali oleh departemen head bawahan sebelum rancangan anggaran tersebut dilakukan. Hal ini ditujukan guna terminimalisirkanya Senjangan Anggaran yang terjadi.

Peneliti berikutnya disarankan alangkah baik dalam pelaksanaan pengambilan populasi dan digunakanya variabel lain yang tidak ada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardanari & Putra. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Asimetri Informasi, Self Esteem Dan Budget Emphasis Pada Budgetary Slack. *EJurnal Akuntansi*, 7(3), 700–715.
- Baiman, S. 1982. Agency researcher in managerial accounting: A survey. *Journal of Accounting Literature* 1 (Spring): 154-213.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program. IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII*. Semarang : Badan Penerbit.
- Hapsari, Yuliana, I. 2011. Pengaruhnya Kapasitas Individual Atas Budgetary Slack Dengan Self Esteem Sebagai Variabel Pemoderasi. *Tesis*. Yogyakarta.
- Lubis, A.I. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Netra & Damayanthi, E. 2017. Pengaruhnya Karakter Personal, Reputasi, Dan Self Esteem bagi Kesenjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 19(2), 1406–1435.
- Nyoman Sancita Karma Resen. 2014. Pengaruhnya Partisipasi Anggaran, Self Esteemdan Budget Emphasis bagi Budgetary Slack. *E-Journal Akuntansi Universitas Udayana*,
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Tambunan, H., dan Kurniawan, C.H. 2014. Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating. *E-journakl.ac.id*. Diakses 12 Mei 2016.
- Warindrani, Armila K. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu