Revisi, Partisipasi, Tingkat Kesulitan Sasaran dan Efektivitas Anggaran Hotel Berbintang Di Kota Denpasar

Km. Sri Aprianti Jw[1]
I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri[2]
[1,2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Indonesia
**Correspondences*: apriantijw@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh revisi anggaran, partisipasi anggaran, dan tingkat kesulitan sasaran anggaran terhadap efektivitas anggaran pada Hotel Berbintang di Kota Denpasar. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Efektivitas Anggaran, sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah Revisi Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran. Metode yang digunakan yaitu dengan insidental sampling yaitu melakukan survey dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden menggunakan (google form). Metode penentuan sampel menggunakan pendekatan incidental sampling. Teknik analisa data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan Revisi Anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Efektivitas Anggaran, Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Anggaran, dan Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Anggaran.

Keywords: Revisi Anggaran; Partisipasi Anggaran; Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran; Efektivitas Anggaran.

Budget Revisions, Budget Participation, Difficulty Level of Budget Targets and Budget Effectiveness at Star Hotels in Denpasar City

ABSTRAK

This study aims to obtain empirical evidence of the effect of budget revisions, budget participation, and the level of difficulty of budget targets on budget effectiveness at star hotels in Denpasar City. In this study the dependent variable is Budget Effectiveness, while the independent variables in this study are Budget Revision, Budget Participation and Difficulty Level of Budget Targets. The method used is incidental sampling, namely conducting a survey by distributing questionnaires to respondents using (google form). The method of determining the sample uses the incidental sampling approach. The data analysis technique uses multiple linear regression. The results show that the Budget Revision has a positive and insignificant effect on Budget Effectiveness, Budget Participation has a positive and significant effect on Budget Effectiveness, and the Difficulty Level of Budget Targets has a positive and significant effect on Budget Effectiveness.

Kata Kunci: Budget Revision; Budget Participation; Difficulty Level of Budget Targets; Budget Effectiveness.

e-ISSN 2302-8556

Vol. 34 No. 11
Denpasar, 30 November 2024
Hal. 2945-2957

DOI:
10.24843/EJA.2024.v34.i11.p15

PENGUTIPAN:
Aprianti, K. S. J., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2024). Revisi, Partisipasi, Tingkat Kesulitan Sasaran dan Efektivitas Anggaran Hotel Berbintang Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 34(11), 2945-2957

RIWAYAT ARTIKEL:
Artikel Masuk:
3 Desember 2021
Artikel Diterima:
6 Januari 2022

PENDAHULUAN

Semakin meningkatnya jumlah wisatawan yang datang ke Bali membuat bisnis perhotelan di Bali, khususnya di Kota Denpasar mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Pertumbuhan yang pesat tersebut mengakibatkan terjadinya persaingan yang ketat. Bali merupakan destinasi pariwisata terbaik dunia yang selalu ramai didatangi wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Hal ini tentunya mendorong berkembangnya dunia wisata dan bisnis perhotelan. Semakin kompetitifnya dunia bisnis perhotelan saat ini membuat para pebisnis dituntut untuk mampu menjalankan usahanya dengan cara yang efektif serta efisien agar dapat memenangkan kompetisi bisnis yang terjadi (Candraningrat *et al.*, 2021). Untuk dapat menjalankan perusahaannya secara efektif dan efisien, manajemen perusahaan perlu menerapkan sistem perencanaan dan pengendalian yang andal agar kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan dapat berlangsung sesuai dengan regulasi yang telah ditetapkan (Sujana, 2010). Dalam hal ini melibatkan adanya partisipasi anggaran. Hal ini tentunya mendorong berkembangnya dunia wisata dan bisnis perhotelan. Walaupun jumlah kunjungan wisatawan ke Bali setiap tahunya mengalami peningkatann namun hal ini berbanding terbalik dengan rata-rata tingkat hunian kamar (*room occupancy*) hotel di Bali yang mengalami penurunan sejak 4 tahun terakhir. Rata-rata tingkat hunian kamar hotel di Bali disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Rata-rata Tingkat Kunjungan Wisata di Bali Tahun 2016-2019

Tahun	Rata-rata
2016	74,12%
2017	76,33%
2018	79,14%
2019	80,77%
2020	80,79%

Sumber: Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Bali, 2020

Kunjungan wisatawan yang terus meningkat dengan tingkat hunian kamar hotel yang mengalami penurunan menunjukkan bahwa persaingan bisnis industri perhotelan sedang mengalami adanya penurunan kinerja manajerial yang mungkin disebabkan oleh kurang baiknya perencanaan dan pengendalian yang disusun oleh manajer. Penyebab terjadinya hal tersebut bisa saja karena proses dalam penyusunan anggaran yang tidak tepat.

Tabel 2. Rata-rata Tingkat Hunian Kamar Hotel di Bali Tahun 2016-2019

Tahun	Rata-rata
2016	67,21%
2017	64,31%
2018	62,14%
2019	60,47%
2020	59,14%

Sumber: Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Bali, 2020.

Saat ini keadaan ekonomi di Indonesia mengalami tekanan akibat adanya Virus Corona. Penyebaran Virus Corona berkembang dengan pesat di seluruh dunia. Tercatat 199 negara yang masyarakatnya telah terinfeksi Virus Corona termasuk Indonesia. Menurut World Health Organization, *Coronavirus* adalah keluarga besar Virus yang dapat menyebabkan penyakit pada hewan atau manusia. Virus dan penyakit baru ini tidak diketahui sebelum wabah dimulai di

Wuhan, Cina, pada bulan Desember 2019. Pada manusia, beberapa *Coronavirus* diketahui menyebabkan infeksi pernafasan mulai dari flu biasa hingga penyakit yang lebih parah seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). Virus Corona yang paling baru ditemukan menyebabkan penyakit *Coronavirus* yaitu COVID-19.

Berbagai sektor sudah terkena dampak dari Virus tersebut salah satunya sektor pariwisata yang paling terdampak yaitu perhotelan. Apabila kondisi pandemi terus berlanjut maka beberapa hotel akan mengalami menurunnya tingkat hunian kamar hotel yang sebaliknya hunian kamar hotel tersebut dimanfaatkan sebagai karantina mandiri bagi seseorang yang telah terdeteksi positif corona, para pekerja kapal pesiar WNI yang dipulangkan dan berujung pada kinerja keuangan hotel tersebut bisa merugi (penurunan pendapatan).

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

Hansen & Mowen (2013) mengungkapkan bahwa anggaran adalah salah satu elemen penting dalam proses perencanaan dan pengendalian. Anggaran adalah sebuah rencana tertulis mengenai operasional perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif untuk periode tertentu dan pada umumnya dinyatakan dalam bentuk satuan uang, namun dapat pula dinyatakan dalam bentuk satuan barang atau jasa (Nafarin, 2017).

Revisi anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh sebab itu rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka revisi anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam revisi anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga bisa diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu, anggaran yang telah disusun perlu direvisi kembali supaya tujuan dan sasaran dapat tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sehingga terciptanya anggaran yang efektif (Nafarin, 2017).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan mengakibatkan dampak fungsional dan difungsional terhadap sikap dan perilaku anggota (Nordiawan, 2007). Untuk mencegah dampak difungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika karyawan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Sekaran, 2015). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam suatu organisasi dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarakan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan, maka

diperlukan proses penyusunan yang baik dengan adanya kerjasama antara bawahan dan atasan, dalam penyusunan anggaran. Dalam mengukur keberhasilan/kegagalan suatu organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada input (masukan) program, tetapi juga pada keluaran-manfaat dari program tersebut. Jika dilihat dari alat ukur finansial berupa anggaran masih berupa ketidaktepatan dalam menentukan input, yang pada akhirnya tidak menunjukan efisiensi dan efektivitas anggaran (Otley, 1978).

Partisipasi penganggaran adalah suatu proses di mana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas pencapaian anggaran mereka. Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran pada dasarnya melibatkan dua pihak, yaitu manajer atas (*principal*) yang menggunakan anggaran untuk mengontrol pekerja (*agent*) dalam hal ekonomi (Chen, 2016). Diperlukan komunikasi yang baik dalam penyusunan anggaran agar pihak bawahan dapat mengetahui apa yang diharapkan oleh pihak atasan. Demikian pula sebaliknya, pihak atasan akan mengetahui kendala-kendala yang dihadapi bawahan terkait dengan penganggaran (Triana *et al*., 2012). Salah satu pendekatan yang dipakai dalam proses penyusunan anggaran adalah dengan pendekatan partisipatif yaitu menggabungkan kedua pendekatan *top down* dengan *bottom up*. Proses penyusunan anggaran dengan pendekatan ini dimulai dari manajer menyiapkan draft pertama untuk anggaran di wilayah tanggung jawabnya berdasarkan panduan/pedoman yang telah dibuat oleh atasan. Selanjutnya, manajer puncak akan memeriksa dan mengkritisi anggaran yang diusulkan (Anthony & Govindarajan, 2012).

Kesulitan sasaran anggaran adalah rentangan dari "sangat longgar dan mudah dicapai". Menurut Kenis (2006) sasaran anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, yang nantinya akan berakibat kinerja yang buruk, dan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran. Kesulitan tujuan anggaran yang biasanya terjadi pada perhotelan adalah anggaran yang melebihi plafon anggaran. Anggaran yang ideal adalah anggaran yang sukar dicapai, tetapi manajer yakin itu bisa dicapai (Anthony & Govindarajan, 2012). Tujuan anggaran yang ketat pada umumnya mampu mendorong dan meningkatkan usaha manajer yang memiliki keyakinan tinggi, percaya diri, serta menyukai resiko, tetapi sebaliknya manajer yang takut resiko akan lebih menyukai anggaran yang longgar.

Ulum (2008) mengemukakan bahwa pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wesely*), sedangkan menurut Suadi (2001) Efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapka, dengan menunjukan perbandingan antara keluaran (*output*) dengan tujuan. Terdapat

beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran, diantaranya adalah faktor perilaku manajer yang ditunjukan dengan kapasitas individu seorang manajer, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran (Alim, 2008).

Penelitian ini mengacu pada penelitian Indiana (2010) yang meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran, yang mana hasil penelitian ini mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran adalah revisi anggaran serta tingkat kesulitan anggaran. Kemudian peneliti Widia (2004) yang meneliti tentang pengaruh revisi anggaran, proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran serta umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif pada Pemda Provinsi Jambi. Hasil penelitianya mengatakan bahwa proses penyusunan anggaran, revisi anggaran, dan umpan balik berpengaruh signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif, sedangkan tingkat kesulitan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap pencapaian anggaran yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukarta *et al.* (2017) menyatakan revisi anggaran berpengaruh positif pada efektivitas pengelolaan anggaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa revisi anggaran berpengaruh positif pada efektivitas pengelolaan anggaran Universitas Udayana. Hasil pengujian hipotesis ini memberikan pemahaman bahwa revisi anggaran (peningkatan kualitas anggaran) akan berpengruh pada perubahan efektivitas pengelolaan anggaran. Revisi anggaran menyebaabkan meningkatnya efektivitas pengelolaan anggaran.

Suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh sebab itu rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga bisa diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu, anggaran yang telah disusun perlu direvisi kembali supaya tujuan dan sasaran dapat tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sehingga terciptanya anggaran yang efektif. Jika revisi anggaran tidak dilakukan maka anggaran tidak dapat tercapai dan berjalan efektif (Yeyen, 2013).

Beberapa peneliti mengenai pencapaian anggaran telah relatif banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu dan hasilnya masih menemukan ketidak konsistenan. Christensen (1982); Pratama (2013) menyebutkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran. Hal ini berarti adanya partisipasi karyawan di dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan terjadinya pencapaian anggaran yang efektif. Sedangkan penelitian oleh Dunk (1993); Merchant (1985); Sujana (2010) menunjukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap pencapaian anggaran, yang berarti semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka kemungkinan terjadinya anggaran dapat dikurangi. Adanya partisipasi dalam penganggaran ini diharapkan mampu membantu jalannya penganggaran agar mencapai hasil yang baik.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut yang melatarbelakangi penelitian ini untuk terus dilanjutkan dengan melakukan kajian tentang pencapaian efektivitas anggaran pada Hotel Berbintang di Kota Denpasar dikarenakan terdapat permasalahan yang krusial yaitu adanya ketidaktepatan pencapaiana anggaran pada beberapa hotel salah satunya yang disebabkan karena tingkat hunian kamar yang menurun.

Peneliti mengambil topik ini untuk dijadikan penelitian dengan sampel di Hotel-hotel Berbintang di Kota Denpasar, dikarenakan hotel memiliki komponen kompleks yang terdiri dari beberapa departemen yang diharuskan menyusun anggaran dan anggaran juga digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen, dan di Denpasar banyak hotel-hotel berbintang yang bisa dijadikan sampel.

Teori keagenan (*agency theory*) merupakan suatu hubungan berdasarkan pada kontrak yang terjadi antar anggota-anggota dalam perusahaan, yakni antara principal (pemilik) dan agent (agen) sebagai pelaku utama (Jensen & Meckling, 1976). Pemilik merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama pemilik, sedangkan agen merupakan pihak yang diberi mandat oleh pemilik untuk menjalankan perusahaan. Hubungan keagenan muncul ketika satu atau lebih principal mempekerjakan agent untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada agent tersebut, dengan demikian seorang agent wajib untuk mempertanggung jawabkan mandat yang diberikan oleh principal kepadanya.

Konsep dari teori agensi ini adalah agen memiliki informasi yang jauh lebih lengkap mengenai kondisi perusahaan yang sesungguhnya dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh prinsipal. Perbedaan jumlah informasi yang dimiliki agen dan prinsipal ini kemudian menimbulkan adanya revisi anggaran kembali yang membuat prinsipal mewaspadai segala tindakan agen serta memiliki kesangsian apakah kepentingan mereka telah diutamakan oleh agen.

Revisi anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh sebab itu rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka revisi anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam revisi anggaran, satuan kegiata dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga bisa diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian sebelumnya tentang pengaruh revisi anggaran telah dilakukan oleh Ikhsan (2008) yang menunjukkan hasil bahwa Revisi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Klaten. Anggaran yang telah disusun memerlukan revisi kembali atas angka-angka yang ada dikarenakan bahwa tidak tertutup kemungkinan suatu anggaran yang tetah disusun akan mengalami salah saji dari penyusunannya. Maka dari itu anggaran yang telah disusun harus direvisi kembali, jika revisi tidak dilakukan maka anggaran tersebut bisa dikategorikan tidak efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yeyen (2013)

yang menemukan hasil Revisi Anggaran berpengaruh positif terhadap Efektivitas Anggaran.

H_1: Revisi anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunsikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggungjawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dengan demikian peneliti menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif karena proses penyusunann anggaran yang baik akan meningkatkan efektivitas anggaran. Anggaran dikatakan efektif apabila tujuan dari anggaran tersebut bisa tercapai, apabila proses dari penyusunan anggaran tersebut tidak baik, maka secara otomatis anggaran yang dihasilkanpun tidak akan baik, karena kunci dari efektivitas anggaran tersebut ada disaat proses penyusunannya.

H_2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Efektivitas Anggaran

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang dapat mencapai tujuan organisasi, dan secara bersama dapat memotivasi manajer untuk mencapai tujuan dengan bertindak secara etis dalam pencapaian tujuan tersebut. Anggaran yang terlalu ketat akan sulit dicapai, sehingga mengakibatkan para pelaku anggaran tidak termotivasi untuk merealisasikan anggaran, bahkan dapat membuat para pelaku anggaran merasa gagal serta menolak anggaran tersebut. Sebaliknya anggaran yang mudah dicapai dapat mengakibatkan para pelaksana anggaran tidak merasa tertantang, karena tanpa bekerja keras akan timbul penyimpangan menguntungkan sehingga hanya memiliki pengaruh motivasi yang kecil.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariani & Alamsyah (2018) menunjukan bahwa Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif, karena semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, dalam batas kesulitan yang masih dimungkinkan untuk dicapai maka semakin tinggi pula motivasi untuk merealisasikan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang telah dibuat akan terealisasi sesuai dengan yang telah direncanakan maka akan tercipta anggaran yang efektif. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesulitan sasaran anggaran maka para pelaksana anggaran tidak merasa tertantang dan termotivasi untuk merealisasikan anggaran tersebut sehingga memungkinkan anggaran yang telah disusun tidak dapat mencapai sasaran yang yang telah di tetapkan dan secara otomatis anggaran tersebut tidak bisa dikatakan efektif. Tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh terhadap keefektifan suatu anggaran. Sasaran anggaran yang sulit dicapai dapat memotivasi pelaksana anggaran untuk berprestasi dan berusaha untuk mencapai anggaran yang telah di tetapkan. Ketika sasaran tersebut berhasil dicapai, maka disitu terciptalah anggaran yang efektif. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yeyen (2013) yang menemukan hasil Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap Efektivitas Anggaran.

H_3: Tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif, membahas mengenai pengaruh Revisi Anggaran, Partisipasi Anggaran, dan Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Efektivitas Anggaran. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Efektivitas Anggaran, sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah Revisi Anggaran, Partsisipasi Anggaran dan Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran. Penelitian ini menilai sifat dari kondisi-kondisi yang tampak. Populasi dalam penelitian ini adalah Hotel berbintang di Kota Denpasar, diantaranya Hotel bintang 3 sebanyak 13 hotel, Hotel Bintang 4 sebanyak 9 hotel, dan Hotel bintang 5 sebanyak 12 hotel. Perumusan anggaran di hotel melibatkan seluruh departemen yang ada di hotel tersebut. Metode penentuan sampel yang menggunakan pendekatan incidental sampling, incidental sampling. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Dengan menggunakan perhitungan statistik dengan bantuan software SPSS dengan persamaan regresi linier dalam penelitian ini sebagai berikut:

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

Keterangan: α = Konstanta, Y= Efektivitas Anggaran, X1 = Variabel Revisi Anggaran, X2 = Variabel Partisipasi Anggaran, X3 = Variabel Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran, β1,β2,β3 = Koefisen Regresi, ε = Error term.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian regresi berganda untuk mengevaluasi pengaruh Revisi Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap pencapaian anggaran yang efektif disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Liner Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficient		Unstandardized Coefficient	t	Sig
	B	Std. Error	Beta (β)		
Konstanta	7,245	2,053	-	3,529	0,002
Revisi Anggaran	0,013	0,033	0,060	0,401	0,691
Partisipasi Anggaran	0,136	0,063	0,349	2,140	0,042
Tingkat Kesulitan	0,348	0,139	0,406	2,511	0,018
R. Square	0,425				
Adjusted R. Square	0,361				
F hitung	6,651				
Sig F hitung	0,002				

Sumber: Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 3. menunjukkan hasil analisis regresi, sebagai berikut:

$$Y = 7,245 + 0,013X_1 + 0,136X_2 + 0,348X_3 \quad (1)$$

Nilai α = 7,245 ini berati bahwa apabila revisi anggaran, partisipasi anggaran dan tingkat kesulitan tidak mengalami perubahaan atau sama dengan nol maka nilai efektivitas anggaran sebesar 7,245. β_1 = Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif 0,013 berarti peningkatan terhadap revisi anggaran maka variabel efektivitas anggaran akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainya tidak berubah. β_2 = Nilai koefisien β dari variabel X_2 bernilai positif 0,136 berarti peningkatan terhadap partisipasi anggaran maka variabel efektivitas

anggaran akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainya tidak berubah. β_3 = Nilai koefisien β dari variabel X_3 bernilai positif 0,348 berarti peningkatan terhadap tingkat kesulitan sasaran anggaran maka variabel efektivitas anggaran akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainya tidak berubah.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel bebas mampu menjelaskan perubahan variasi variabel terikatnya. Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R Square pada model sebesar 0,361. Nilai Adjusted R Square pada model yang artinya 36,1 persen perubahan variabel pencapaian anggaran dapat dijelaskan oleh revisi anggaran, partisipasi anggaran dan tingkat kesulitan sasaran anggaran.

Uji kelayakan model (uji F) dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam penelitian ini model yang digunakan layak untuk digunakan atau tidak sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependennya. Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat bahwa pada model memiliki nilai sig sebesar 0,02 lebih kecil dari nilai α =0,05 menunjukkan model penelitian ini layak untuk digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel revisi anggaran, partisipasi anggaran dan tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu efektivitas anggaran.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel independen dan dependen, apakah variabel independen benar-benar berpengaruh terhadap variabel dependen secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2018). Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu: a) Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05, maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat; b) Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05, maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Analisis Uji t

Variabel	Koefisien Regresi	t_{hitung}	sig	Hasil Hipotesis
Revisi Anggaran	0,013	0,401	0,691	Ha ditolak
Partisipasi Anggaran	0,136	2,140	0,42	Ha diterima
Tingkat Kesulitan	0,348	2,511	0,18	Ha diterima

Sumber: Data Penelitian, 2020

Pengujian Hipotesis 1 (H_1). Berdasarkan Tabel 4. diperoleh nilai signifikasi uji t satu sisi untuk variabel revisi anggaran sebesar 0,691 maka tingkat signifikasi t pada uji satu sisi adalah 0,002 lebih besar dari α=0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,013 hal ini mengindikasikan bahwa revisi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas anggaran sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak.

Pengujian Hipotesis 2 (H_2). Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai signifikasi uji t satu sisi untuk variabel partisipasi anggaran sebesar 0,42 maka tingkat signifikasi t pada uji satu sisi adalah 0,002 lebih kecil dari α=0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,136 hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi

anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Pengujian Hipotesis 3 (H_3). Berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai signifikasi uji t satu sisi untuk variabel tingkat kesulitan sebesar 0,18 maka tingkat signifikasi t pada uji satu sisi adalah 0,002 lebih kecil dari α=0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,348 hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Revisi Anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas anggaran sehingga hipotesis pertama ditolak. Hasil penelitian memberikan makna bahwa semakin tinggi revisi anggaran, maka semakin rendah tingkat pencapaian anggaran, begitu juga sebaliknya semakin rendah revisi anggaran maka semakin tinggi tingkat efektivitas anggaran.

Teori keagenan digunakan untuk menjelaskan hubungan antara manajer memiliki informasi yang jauh lebih lengkap mengenai kondisi perusahaan hotel yang sesungguhnya dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh prinsipal. Pada penelitian ini revisi anggaran yang tinggi akan menuntut penyempurnaan yang lebih baik lagi terhadap pencapaian sasaran anggaran yang telah dilakukan. Untuk itu karyawan diharuskan bekerja lebih baik lagi dalam pencapaian sasaran anggaran. Kenis (1979) dimana revisi anggaran adalah tindakan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke bagian yang bersangkutan. Revisi yang dilakukan secara periodik menjadi proses pengendalian revisi anggaran yang cocok adalah tidak mendasarkan pada varian anggaran yang membandingkan antara realisasi dan target anggaran tetapi lebih ditekankan pada proses pencapaian anggaran. Revisi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pemimpin organisasi dan digunakan dalam revisi kinerja mereka. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Fitria (2016) yang menyatakan bahwa revisi anggaran berpengaruh sinifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil penelitian memberikan makna bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran, maka semakin rendah tingkat efektivitas anggaran, begitu juga sebaliknya semakin rendah partisipasi anggaran maka semakin tinggi tingkat efektivitas anggaran.

Partisipasi Anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat-pusat pertanggung jawabannya. Hal imi konsisten dengan penelitian Munawar (2006) yang menyatakan bahwa tujuan anggaran yang diwakili oleh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan belum dikatakan baik apabila anggarannya belum efektif. Dengan adanya keterlibatan manajer dalam persiapan penyusunan anggaran, maka anggaran yang dibuat pada masing-masing unit kerja akan menjadi jelas tujuannya. Jadi dengan melalui tahapan-tahapan penyusunan anggaran pada setiap hotel, setiap manajer hotel

akan mengetahui hasil usahanya sehingga membuat mereka merasa yakin dengan rencana anggaran yang dibuatnya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil penelitian memberikan makna bahwa semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, maka semakin rendah tingkat efektivitas anggaran, begitu juga sebaliknya semakin rendah tingkat kesulitan sasaran anggaran maka semakin tinggi tingkat efektivitas anggaran.

Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, maka efektifitas anggaran akan semakin meningkat. Ini dapat dilihat dari seberapa besar upaya manajer dalam mencapai tujuan anggaran yang telah ditentukan di hotel tersebut. Jika anggaran yang ditetapkan ternasuk dalam kategori "ketat tetapi dapat dicapai", ini akan menumbuhkan rasa keberhasilan, kepuasan dan bangga karena mampu mencapai tingkat kesulitan anggaran, yang nantinya akan mendapatkan reward atas prestasi yang telah dicapai sehingga memacu untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya dimasa yang akan datang. Kenis (1979) mengemukakan bahwa sulitnya pencapaian sasaran anggaran maka akan mengakibatkan tidak maksimalnya pencapaian sasaran anggaran karena adanya kecenderungan manajer pelaksana menghindari penyimpangan yang akan timbul.

SIMPULAN

Simpulan yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dimana Revisi Anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas anggaran. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran. Tingkat Kesuliatan Sasaran Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran.

Kepada peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti evaluasi dan umpan balik, kompetensi, pemanfaatan teknologi dan faktor lainnya. Selain itu diharapkan penelitian selanjutnya untuk dapat memperoleh lebih banyak sampel dan responden dengan cara (*survey*) dan menyebar secara langsung kuisioner tidak menggunakan (*google form*) dikarenakan penelitian ini sebelumnya memiliki keterbatasan waktu dan tempat yang dikarenakan Pandemi Covid-19.

REFERENSI

Alim, M. N. (2008). Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran dalam Prosedur Anggaran: Pengujian Kontinjensi Matching. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, *10*(2), 69–76. https://doi.org/10.9744/jak.10.2.PP.69-76

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Management control systems : Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.

Candraningrat, I. R., Abundanti, N., Mujiati, N. W., Erlangga, R., & Jhuniantara, I. M. G. (2021). The role of financial technology on development of MSMEs. *Accounting*, *7*(1), 225–230. https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.014

Chen, L. (2016). Local Institutions, Audit Quality, and Corporate Scandals of US-Listed Foreign Firms. *Journal of Business Ethics*, *133*(2), 351–373. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2370-x

Christensen, J. (1982). The Determination of Performance Standards and Participation. *Journal of Accounting Research*. https://doi.org/10.2307/2490887

Dunk, A. S. (1993). The Effect Relation of Budget Between Emphasis the Budgetary Slack and Information Asymmetry on Participation and Slack. *The Accounting Review*, *68*(2), 400–410.

Fitria, M. (2016). Pengaruh Time Budget Pressure, Due Profesional Care dan Eika Auditor Terhadap Kualitas Audit dengan Perilaku Disfungsional Auditor sebagai mediator (Study Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Pekanbaru Dan Medan). *Jurnal JOM F-KOM*, *3*(1), 119–132. https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.200

Ghozali, I. (2018). *Multivariate Analysis Application with IBM SPSS 25 Program*. Diponegoro University Publishing Agency.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Erlangga.

Hariani, S., & Alamsyah, V. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Walikota Jakarta Barat). *Jurnal Profita*, *11*(2), 273.

Ikhsan, A., & Ishak, M. (2008). *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta : Selemba Empat.

Indiana, V. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran,Evaluasi Anggaran, Dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Skpd Walikota Jakarta Barat).

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kenis. (2006). Sress-Related Affectivity and Genetically Altered Serotonin Transporter Function.

Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(2), 201–210. https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9.

Munawar. (2006). Jan Horas V. Purba Kajian Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.

Nafarin, M. (2017). *Penganggaran Perusahaan Edisi 3*. Salemba Empat.

Nordiawan, D. (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Selemba Empat.

Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*. https://doi.org/10.2307/2490414

Pratama, R. (2013). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang). *Artikel Ilmiah Universitas Negeri Padang*, 1–20.

Sekaran, U. (2015). *Metodelogi dan Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat.

Suadi. (2001). Pengaruh Sistem Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dan Pelaksanaaan Anggaran Secara Efektif Dan Efisien (Survey Pada Koperasi Pkpri Di Kab Sragen).

Sujana, I. K. (2010). Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, asimetri informasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, *5*(2), 101–126.

Sukarta, I. W., Badera, I. D. N., & Ratnadi, N. M. D. (2017). Pengaruh Kompetensi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Komitmen dan Revisi Anggaran Pada Efektivitas Pengelolaan Anggaran Universitas Udayana. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *6*(11), 3917–3950. https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i11.p07

Triana, M., Yuliusman, & Putra, W. E. (2012). Pengaruh partisipasi anggaran, Budget Emphasis, Dan Locus Of Control Terhadap Slack Anggaran. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, *1*(1), 51–60.

Ulum. (2008). Efektivitas Penyusunan Dokumen Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Bantaeng Berdasar Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005.

Widia. (2004). Pemgaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Taspen (Persero) Kcu Bandung.

Yeyen, A. Z. (2013). Pengaruh Revisi Anggaran, Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan, Serta Evaluasi Dan Umpan Balik Terhadap Pencapaian Anggaran Yang Efektif (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh). *Jurnal Akuntansi*, *1*(1), 1–28.