

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipasi, *self esteem*, kapasitas individu, dan *locus of control* terhadap kesenjangan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kuningan. Hasil pengujian hipotesis menggunakan nilai *t-statistic* dan nilai probabilitas yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penganggaran partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengurangan kesenjangan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin besar kemungkinan terjadinya perbedaan antara anggaran yang diusulkan dan yang disetujui. Hal ini terjadi karena pegawai yang terlibat secara langsung dalam penyusunan anggaran memiliki pengetahuan lebih mendalam mengenai kebutuhan dan kondisi operasional di lapangan, yang sering kali tidak sepenuhnya diketahui oleh pihak manajemen puncak. Akibatnya, informasi yang tidak simetris ini dapat dimanfaatkan oleh pegawai untuk mengajukan anggaran yang lebih longgar atau mengurangi target kinerja, sehingga menciptakan celah bagi perilaku oportunistik.
2. *Self esteem* pengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat harga diri seseorang, maka semakin besar kecenderungan untuk menciptakan kesenjangan dalam penyusunan anggaran. Hal ini terjadi karena individu dengan harga diri yang tinggi cenderung memiliki keyakinan kuat terhadap penilaian dan keputusan pribadinya, termasuk dalam menyusun anggaran. Mereka mungkin merasa lebih percaya diri untuk mempengaruhi proses penganggaran demi memenuhi kepentingan pribadi atau unit kerjanya, bahkan jika hal tersebut menimbulkan ketidaksesuaian antara anggaran yang diajukan dan realisasinya. Selain itu, rasa percaya diri yang tinggi dapat

mendorong seseorang untuk mengejar target yang mudah dicapai dengan cara menyisipkan *slack* dalam anggaran, sehingga kesenjangan pun semakin mungkin terjadi. Jika tidak diimbangi dengan kontrol organisasi dan akuntabilitas yang jelas, *self esteem* yang tinggi justru bisa menjadi faktor pendorong munculnya penyimpangan dalam proses penganggaran..

3. Kapasitas individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seseorang dalam mengelola anggaran, semakin besar kemampuannya untuk mengendalikan proses penyusunan anggaran secara strategis. Hal ini terjadi karena individu dengan pemahaman mendalam tentang struktur anggaran, komponen biaya, dan prosedur pengendalian cenderung mampu melakukan penyesuaian estimasi anggaran, baik secara sadar maupun tersembunyi, untuk menyisipkan *slack* anggaran demi kepentingan tertentu. Kemampuan analisis yang baik dan pengalaman dalam menghadapi evaluasi anggaran membuat mereka lihai dalam menyusun proposal yang tampak rasional namun sebenarnya mengandung kelonggaran tersembunyi. Namun, tanpa adanya sistem pengawasan dan evaluasi yang ketat, kapasitas tinggi ini justru berpotensi memperbesar kesenjangan antara anggaran yang diajukan dengan realisasi di lapangan, sehingga merugikan organisasi secara keseluruhan.
4. *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa individu dengan internal *locus of control*, yang percaya bahwa keberhasilan kerja bergantung pada usaha dan keputusan pribadi, memiliki kecenderungan lebih besar untuk menyusun anggaran secara strategis demi memastikan tercapainya target kinerja. Hal ini terjadi karena individu tersebut merasa bertanggung jawab penuh atas hasil yang diperoleh, sehingga mereka berupaya menyesuaikan estimasi anggaran dengan cara yang dapat memudahkan pencapaian target.

Dalam prakteknya, hal ini dapat diwujudkan dengan menetapkan perkiraan biaya yang lebih realistis atau bahkan konservatif agar ruang kelonggaran tercipta. Apabila tidak disertai dengan mekanisme pengawasan dan evaluasi yang efektif, kecenderungan tersebut berpotensi menimbulkan *slack* anggaran yang memperbesar kesenjangan antara anggaran yang direncanakan dan realisasinya. Oleh karena itu, rasa kontrol internal yang tinggi bisa saja memicu perilaku oportunistik dalam penyusunan anggaran, khususnya jika sistem insentif dan akuntabilitas di dalam organisasi kurang optimal.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan berdasar penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif memiliki dampak positif terhadap pengurangan kesenjangan anggaran, terdapat potensi risiko munculnya perilaku oportunistik akibat asimetri informasi antara pegawai pelaksana dan manajemen puncak. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi menerapkan mekanisme pengawasan dan transparansi yang lebih kuat dalam proses partisipasi anggaran, seperti penggunaan sistem evaluasi berbasis data objektif, pelatihan etika anggaran, serta audit internal yang menyeluruh terhadap usulan anggaran. Dengan demikian, partisipasi tetap mendorong akurasi dan relevansi anggaran tanpa membuka ruang bagi manipulasi atau penyimpangan tujuan organisasi.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran, maka organisasi disarankan untuk menyeimbangkan pemberdayaan individu dengan sistem pengawasan yang kuat, seperti penilaian kinerja berbasis hasil, pengawasan lintas fungsi, dan pelibatan auditor internal dalam proses review anggaran. Selain itu, perlu adanya penanaman nilai-nilai integritas dan kepatuhan terhadap prinsip anggaran berbasis kinerja,

agar kepercayaan diri yang dimiliki pegawai tidak berubah menjadi perilaku manipulatif yang merugikan efisiensi organisasi.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas individu yang tinggi dalam pengelolaan anggaran tidak selalu berdampak positif terhadap kesesuaian anggaran, terutama jika tidak disertai dengan sistem pengawasan yang memadai. Pengetahuan dan keterampilan yang tinggi justru dapat dimanfaatkan untuk menyisipkan kesenjangan anggaran secara tersembunyi dan strategis. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi tidak hanya fokus pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga membangun sistem kontrol internal yang transparan dan berlapis, seperti peer review terhadap proposal anggaran, pemisahan fungsi antara perencana dan evaluator, serta audit berkala berbasis risiko. Selain itu, penguatan budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas dan integritas dalam penganggaran menjadi krusial, agar kapasitas individu digunakan untuk meningkatkan efektivitas, bukan untuk memanipulasi proses anggaran demi keuntungan tertentu.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesenjangan anggaran, meskipun mencerminkan rasa tanggung jawab dan motivasi individu, *locus of control* dapat mendorong perilaku penyusunan anggaran yang strategis dan cenderung oportunistik. Dalam hal ini, rasa kepemilikan terhadap hasil kinerja mendorong individu untuk menciptakan kesenjangan dalam anggaran demi memastikan target mudah dicapai. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem insentif yang berbasis pencapaian nyata dan kualitas penggunaan anggaran, bukan hanya pada pencapaian target semata. Selain itu, diperlukan mekanisme monitoring dan evaluasi yang mampu mendeteksi ketidakwajaran dalam estimasi anggaran, serta pembinaan nilai integritas dalam pengambilan keputusan anggaran. Dengan pendekatan ini, *locus of control* yang kuat akan diarahkan untuk memperkuat akuntabilitas, bukan menjadi celah untuk perilaku manipulatif.

5. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan responden yang lebih banyak yakni pada Sekretariat Daerah, Kantor, Kecamatan untuk di jadikan sampel. Penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian di luar Kabupaten Kuningan dan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain atau dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).