

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah semua tahap penelitian dilakukan, mulai dari pembuatan proposal penelitian, kemudian pengkajian teori, penyusunan instrumen penelitian yang disertai dengan uji coba dan penyempurnaan instrumen penelitian, sampai dengan pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data hingga akhir penelitian. Akhirnya peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi senjangan anggaran (*budgetary slack*). Penelitian ini dilakukan dengan menempatkan responden dari Divisi Anggaran dan Investasi serta Divisi keuangan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero), dengan sampel 86 pegawai dengan berbagai tingkatan jabatan mulai dari *Staff Anggaran*, *Supervisor*, *Assistant Manager*, *Manager* hingga *DVP (Deputy Vice President)*. Berdasarkan pengujian dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap senjangan anggaran.

Partisipasi anggaran sendiri memiliki beberapa indikator yaitu keikutsertaan, kemampuan memberikan pendapat, frekuensi memberikan pendapat, pengaruh atas anggaran final, frekuensi atasan meminta pendapat, serta kontribusi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan indikator-indikator tersebut setelah dilakukannya pengujian serta analisis, peneliti

mendapatkan hasil bahwa partisipasi anggaran merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi senjangan anggaran.

Adanya partisipasi anggaran dari para pegawai atau pendelegasian tanggung jawab dari atasan kepada pegawai memungkinkan pegawai yang ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran memberikan informasi yang keliru atau bias kepada atasan dikarenakan banyak faktor internal maupun eksternal atau tujuan lain yang ingin dicapai kelompok atau individu dalam perusahaan tersebut. Salah satu yang menjadi tujuannya yaitu agar anggaran dapat tercapai, dikarenakan dengan tercapainya anggaran maka kinerja para pegawai akan terlihat baik di mata atasan. Adapun faktor lainnya yaitu kekeliruan informasi yang didapat oleh pegawai pada saat proses partisipasi anggaran. Sehingga banyaknya pegawai yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan membuat senjangan anggaran yang semakin tinggi.

2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap senjangan anggaran.

Secara umum responden menyatakan bahwa pemimpin mereka adalah pemimpin yang baik dan responden menyukai gaya kepemimpinan atasannya yang memiliki visi serta memotivasi agar bekerja lebih baik. Gaya kepemimpinan yang berada di dalam PT Pelindo (Persero) Tbk menunjukkan kepemimpinan yang baik dimana atasan memiliki motivasi inspirasional atau dengan kata lain atasan mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Dari hasil pengujian dan analisis, peneliti mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan memiliki motivasi inspirasional yang dimiliki oleh atasan tidak mempengaruhi kenaikan atau penurunan pada senjangan anggaran pada PT Pelindo (Persero) Tbk. Dengan kata lain, senjangan anggaran lain pada PT Pelindo (Persero) Tbk dipengaruhi oleh faktor lainnya.

3. Penekanan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap senjangan anggaran

Adanya tekanan baik dari atasan secara langsung ataupun dari pekerjaan yang mengharuskan tercapainya target anggaran dapat menyebabkan terjadinya senjangan anggaran. Anggaran sering kali dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja bawahan, tentunya hal ini dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun, anggaran seringkali dijadikan alat tekanan manajer puncak kepada para bawahan. Ketika anggaran menjadi satu-satunya tolak ukur penilaian kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan cenderung melakukan berbagai hal seperti melonggarkan anggaran agar tercapai dengan mudah dalam upaya meningkatkan kinerjanya agar terlihat baik.

Terlihat pada hasil kuesioner, sebagian besar responden mengisi pada indikator hubungan pada rekan kerja. Sehingga dengan adanya tekanan yang tinggi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti tolak ukur penilaian satu-satunya berdasarkan tercapai atau tidaknya suatu anggaran dalam penyusunan sebuah anggaran, maka akan membuat pegawai

cenderung melakukan senjangan anggaran agar anggaran tersebut tercapai dengan mudah dan agar membuat atasan merasa bangga serta membuat pegawai tersebut dapat dipercaya oleh atasan sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang baik.

4. Asimetri informasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap senjangan anggaran

Kondisi asimetri informasi artinya pegawai semakin mengenal secara teknis tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta pegawai memiliki pengalaman yang lebih baik mengenai apa yang dapat dicapai di area tanggung jawab masing-masing dibandingkan dengan *principal*, sehingga secara tidak langsung terjadi penurunan kesenjangan anggaran dikarenakan anggaran sudah tepat sasaran. Tindakan yang diambil pegawai sebagai pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perencanaan anggaran, melaporkan kekonsistenan terhadap target kinerja yang diharapkan atau menyatukan hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) suatu program atau kegiatan sesuai dengan kenyataan yang ada.

Hal ini terlihat dari jawaban responden yang sebagian besar mengatakan bahwa responden memberikan informasi pada saat proses penyusunan anggaran agar anggaran dapat tercapai. Adapun asimetri informasi yang terjadi pada PT Pelindo (Persero) Tbk sangat kecil pengaruhnya dan para pegawai pada PT Pelindo (Persero) Tbk dan adanya peraturan yang jelas mengenai tugas dan kewajiban setiap pegawai

termasuk aturan terkait mengenai informasi yang dimiliki oleh bawahan harus dilaporkan kepada atasannya sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan).

B. Implikasi

Hasil temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa partisipasi anggaran, penekanan anggaran dan asimetri informasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap senjangan anggaran.

Partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Adanya pendelegasian tanggung jawab dari atasan kepada bawahan yang memungkinkan para pegawai sebagai bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan terjadinya senjangan anggaran yang lebih tinggi jika semakin banyak para pegawai yang ikut berpartisipasi, namun tidak cukup dibekali oleh informasi yang akurat dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya sehingga ada kecenderungan para pegawai menyampaikan informasi yang keliru dalam proses penyusunan anggaran. Walaupun tujuan lain yang ingin dicapai oleh para pegawai yaitu seperti menyampaikan informasi yang bias dalam partisipasi anggaran agar anggaran dapat tercapai, dikarenakan dengan tercapainya anggaran maka kinerja para pegawai akan terlihat baik di mata atasan.

Penekanan anggaran memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya senjangan anggaran yang tinggi yaitu ketika adanya tekanan anggaran yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.

Ketika anggaran menjadi satu-satunya tolak ukur penilaian kinerja bawahan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka bawahan akan cenderung melakukan berbagai hal seperti melonggarkan anggaran agar tercapai dengan mudah yang menyebabkan terjadinya senjangan anggaran sebagai upaya meningkatkan kinerjanya agar terlihat baik, sehingga dapat menjaga hubungan baik dengan atasan serta dapat dipercaya oleh atasan melalui pencapaian kinerja tersebut,

Sedangkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Gaya kepemimpinan yang berada di dalam PT Pelindo (Persero) Tbk menunjukkan kepemimpinan yang baik dimana atasan memiliki motivasi inspirasional atau dengan kata lain atasan mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama. Hal ini terlihat dari penilaian responden yang mengatakan bahwa pemimpin mereka adalah pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya. Namun hal tersebut tidak memiliki signifikansi dengan faktor senjangan anggaran yang dapat timbul dalam lingkungan perusahaan PT Pelindo (Persero) Tbk.

Asimetri informasi tidak memiliki pengaruh terhadap senjangan anggaran. Semakin akurat informasi yang didapat oleh seorang pegawai pada bidang kerja yang menjadi tanggung jawabnya dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin baik pula anggaran yang dihasilkan. Atau dengan kata lain, pegawai PT Pelindo (Persero) Tbk yang memiliki informasi dan pengalaman lebih baik mengenai apa yang dapat dicapai di area tanggung jawab masing-masing dibandingkan dengan *principal* harus menyampaikan informasinya kepada *principal*. Hal tersebut dikarenakan pegawai melaporkan target kinerja yang diharapkan atau menyatukan

hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) suatu program atau kegiatan sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga asimetri informasi minim sekali terjadi di lingkungan Divisi Anggaran PT Pelindo (Persero) Tbk.

Maka saran-saran yang dapat diberikan oleh Peneliti kepada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Tbk yaitu ada beberapa upaya yang perlu ditingkatkan agar kinerja perusahaan lebih baik, upaya tersebut antara lain:

- a. Dalam perencanaan anggaran sebaiknya bukan hanya memperhatikan realisasi anggaran tahun sebelumnya dan faktor internalnya saja, namun juga harus mempertimbangkan faktor eksternal yang mungkin terjadi sehingga jika ada perubahan yang terjadi dapat segera ditangani dengan cepat dan tepat oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Tbk.
- b. Pengendalian anggaran dan realisasinya yang mengalami perbedaan juga harus terus diawasi oleh pihak perusahaan, dan setiap penyimpangan yang terjadi perlu dianalisa agar dapat memahami penyebabnya sehingga dapat diketahui tindakan tepat yang harus dilakukan untuk mengendalikan dan memperbaikinya, dikarenakan penyimpangan yang terjadi akan beresiko bagi kerugian dana negara khususnya dalam perusahaan BUMN seperti PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Tbk
- c. Penilaian kinerja bawahan tidak hanya didasarkan semata-mata pada pencapaian target anggaran, akan tetapi juga harus dinilai dari berbagai aspek yang mendukung kinerja bawahan. Sehingga tidak membuat bawahan dengan mudah melonggarkan target anggaran dan mengurangi terjadinya *budgetary slack*.

C. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memiliki keterbatasan dalam penelitian, antara lain:

1. Peneliti menemukan beberapa kesulitan dalam menemukan hasil penelitian dari variabel gaya kepemimpinan pada penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini.
2. Sampel dalam penelitian belum mencakup seluruh Staff Divisi Anggaran pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Tbk dikarenakan kesibukan para pegawai di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Tbk sehingga tidak sempat dalam mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.
3. Beberapa variabel yang diteliti memiliki perbedaan hasil dengan variabel yang sebelumnya dikarenakan kondisi lingkungan perusahaan berbeda.

D. Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya

Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan permasalahan yang serupa, sebaiknya:

1. Peneliti selanjutnya dapat memperluas daerah penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum atau melakukan penelitian dengan menggunakan objek lain seperti perusahaan swasta ataupun BUMN dengan bidang kerja yang berbeda.

2. Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan faktor kondisional yang lain sebagai variabel penelitian seperti motivasi kerja, *love of money*, kinerja manajerial, budaya organisasi, komitmen tujuan anggaran serta variabel lainnya yang mempengaruhi senjangan anggaran.