

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *participative budgeting*, *social pressure*, dan *Machiavellianism* terhadap *budgetary slack* serta menguji peran moderasi *political skill* pada organisasi Bank Nagari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *participative budgeting*, *social pressure*, dan *Machiavellianism* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku penyusunan anggaran dipengaruhi tidak hanya oleh mekanisme penganggaran, tetapi juga oleh tekanan sosial dari atasan dan karakteristik individu.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *political skill* tidak berperan sebagai variabel moderasi pada hubungan antara *participative budgeting*, *social pressure*, maupun *Machiavellianism* terhadap *budgetary slack*. Sebaliknya, *political skill* terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap *budgetary slack*. Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini *political skill* lebih berperan sebagai faktor personal yang memengaruhi *budgetary slack* secara langsung daripada sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan *budgetary slack*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa *budgetary slack* pada Bank Nagari dipengaruhi oleh mekanisme penganggaran, tekanan sosial dari atasan, dan karakteristik individu. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini *political skill* berperan sebagai faktor personal yang memberikan pengaruh langsung terhadap *budgetary slack*, bukan sebagai variabel moderasi.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*) melalui temuan bahwa *budgetary slack* dipengaruhi oleh mekanisme penganggaran, faktor sosial, dan karakteristik individu. Temuan tersebut memberikan dukungan empiris terhadap relevansi

Social Cognitive Theory dalam menjelaskan bahwa perilaku penyusunan anggaran merupakan hasil interaksi antara faktor lingkungan, yang direpresentasikan oleh *participative budgeting* dan *social pressure*, dengan faktor personal, yaitu *Machiavellianism* dan *political skill*. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku penyusunan anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis sistem penganggaran, tetapi juga oleh dinamika sosial dan karakteristik individu.

Penelitian ini juga memperluas penerapan *Trait Theory* dalam konteks penganggaran dengan menunjukkan bahwa *Machiavellianism* berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*, sehingga menegaskan pentingnya karakteristik kepribadian dalam perilaku penyusunan anggaran. Selain itu, temuan bahwa *social pressure* dari atasan berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* memberikan dukungan empiris bahwa lingkungan sosial organisasi dapat memengaruhi pengambilan keputusan individu. Di sisi lain, pengaruh positif *participative budgeting* terhadap *budgetary slack* memperkaya literatur yang masih menunjukkan hasil empiris yang beragam dan mengindikasikan bahwa efektivitas partisipasi anggaran bersifat kontekstual.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa *political skill* tidak berperan sebagai variabel moderasi, tetapi memiliki pengaruh langsung terhadap *budgetary slack*. Temuan ini memberikan perspektif bahwa *political skill* dalam konteks penyusunan anggaran lebih tepat diposisikan sebagai prediktor langsung dibandingkan sebagai variabel moderasi, sehingga memperluas pemahaman mengenai perannya dalam literatur akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*).

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*) dengan menunjukkan bahwa *budgetary slack* merupakan perilaku yang dipengaruhi oleh interaksi antara mekanisme penganggaran, tekanan sosial dari atasan, dan karakteristik individu. Selain memberikan dukungan empiris terhadap *Social Cognitive Theory* dan *Trait Theory*, penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji kondisi batas (*boundary conditions*), variabel mediasi, maupun model

teoritis lain guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku penyusunan anggaran.

5.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi perbankan dalam merancang proses penyusunan anggaran yang mampu meminimalkan *budgetary slack*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgetary slack* tidak hanya dipengaruhi oleh mekanisme penganggaran, tetapi juga oleh tekanan sosial dari atasan serta karakteristik individu. Oleh karena itu, pengelolaan proses penyusunan anggaran perlu mempertimbangkan ketiga aspek tersebut secara terpadu.

Temuan ini mengindikasikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran perlu diimbangi dengan mekanisme pengendalian yang lebih memadai. Organisasi perbankan perlu memperkuat proses review dan validasi usulan anggaran melalui evaluasi yang lebih objektif, tidak hanya berdasarkan realisasi historis cabang yang bersangkutan, tetapi juga mempertimbangkan pembanding independen seperti data pasar eksternal atau *benchmarking* antar cabang dengan karakteristik serupa, serta penilaian atas kewajaran target oleh pihak yang tidak terlibat langsung dalam proses negosiasi. Dengan demikian, partisipasi tetap dapat meningkatkan kualitas informasi dan komitmen manajer terhadap target anggaran, tanpa memperbesar peluang terjadinya *budgetary slack*.

Pengaruh positif *social pressure* menunjukkan bahwa tekanan sosial dari atasan dapat memengaruhi objektivitas penyusunan anggaran. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komunikasi yang terbuka dan profesional, serta memastikan bahwa evaluasi anggaran dilakukan secara transparan dan berbasis fakta sehingga keputusan penyusunan anggaran tidak dipengaruhi oleh tekanan maupun hubungan personal.

Selanjutnya, pengaruh positif *Machiavellianism* terhadap *budgetary slack* menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat mekanisme pengendalian dalam proses penyusunan anggaran untuk meminimalkan risiko perilaku oportunistik. Sejalan dengan *Trait Theory*, kecenderungan *Machiavellianism* dapat dimiliki oleh setiap individu dalam derajat yang berbeda-beda. Oleh karena

itu, semakin tinggi kecenderungan *Machiavellianism* yang dimiliki seorang manajer, semakin besar pula potensi terbentuknya *budgetary slack* apabila tidak diimbangi dengan mekanisme pengendalian yang memadai.

Oleh karena itu, organisasi perbankan perlu merancang sistem pengendalian dan evaluasi anggaran yang mampu meminimalkan risiko tersebut, misalnya melalui verifikasi independen atas usulan target, pemantauan berkala terhadap pola pengajuan anggaran, serta evaluasi kinerja yang tidak semata berbasis pencapaian target. Pendekatan ini diharapkan dapat mendorong keselarasan tujuan (*goal congruence*) antara kepentingan individu dan organisasi, sehingga kemampuan politik pegawai dapat diarahkan secara konstruktif melalui pengembangan budaya kolaborasi dan transparansi, alih-alih dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi melalui penciptaan *budgetary slack*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian *budgetary slack* memerlukan keseimbangan antara mekanisme penganggaran yang efektif, pengelolaan tekanan sosial dari atasan, serta desain sistem pengendalian yang mampu meminimalkan risiko dari kecenderungan karakteristik personal manajer, seperti *Machiavellianism* dan pemanfaatan kemampuan politik yang berorientasi pada kepentingan pribadi. Pendekatan tersebut diharapkan dapat mendorong keselarasan tujuan (*goal congruence*) antara kepentingan individu dan organisasi, sehingga meningkatkan kualitas penyusunan anggaran, menghasilkan target yang lebih realistis, dan mendukung efektivitas pengelolaan anggaran dalam organisasi perbankan, tanpa perlu bergantung sepenuhnya pada asumsi bahwa setiap individu akan selalu bertindak sesuai kepentingan organisasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Temuan penelitian ini perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang melekat pada desain dan pelaksanaan penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu Bank Pembangunan Daerah sehingga generalisasi temuan ke organisasi perbankan lain maupun sektor non keuangan masih terbatas. Kedua, penggunaan desain *cross-sectional* belum mampu menangkap perubahan perilaku penyusunan anggaran dari waktu ke

waktu, padahal *budgetary slack* merupakan fenomena yang dapat berubah mengikuti dinamika organisasi.

Ketiga, penggunaan kuesioner *self-report* dari satu sumber data berpotensi menimbulkan *common method bias* dan *social desirability bias*, khususnya dalam pengukuran *Machiavellianism*. Meskipun penelitian ini telah melakukan pengujian *common method bias* melalui *Harman's Single-Factor Test* dan *full collinearity assessment*, potensi bias tersebut tidak dapat dieliminasi sepenuhnya.

Keempat, keterbatasan lain terletak pada jenis data yang digunakan untuk mengukur *budgetary slack*. Pengukuran dilakukan secara persepsional berdasarkan penilaian manajer, bukan selisih objektif antara anggaran dan realisasi, karena *budgetary slack* merupakan konstruk laten yang mencerminkan niat manajer pada tahap penyusunan anggaran suatu dimensi yang tidak dapat diisolasi dari faktor eksternal melalui data selisih anggaran semata. Pendekatan ini konsisten dengan instrumen yang lazim digunakan dalam literatur akuntansi keperilakuan, namun belum ditriangulasi dengan data anggaran-realisasi aktual. Penelitian selanjutnya dapat menempuh pendekatan *mixed-method* untuk memperkuat validitas pengukuran ini.

5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian, terdapat beberapa agenda yang dapat dipertimbangkan pada penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan beberapa Bank Pembangunan Daerah atau membandingkannya dengan bank umum nasional agar diperoleh temuan yang memiliki daya generalisasi lebih luas. Kedua, penggunaan desain longitudinal disarankan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perubahan perilaku *budgetary slack* dalam berbagai siklus penyusunan anggaran.

Ketiga, penelitian selanjutnya dapat menguji faktor-faktor kontekstual yang secara teoretis berpotensi memengaruhi hubungan antara *participative budgeting*, *social pressure*, dan *budgetary slack*. Variabel seperti iklim etis organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau sistem pengawasan dapat dipertimbangkan sebagai variabel moderasi maupun mediasi untuk

memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme terbentuknya *budgetary slack*. Terakhir, temuan bahwa *political skill* berpengaruh langsung, tetapi tidak berperan sebagai variabel moderasi, membuka peluang untuk menguji kembali posisi konseptual variabel tersebut, misalnya sebagai variabel mediasi atau prediktor langsung dalam model penelitian yang lebih komprehensif, sehingga mekanisme pengaruh *political skill* terhadap *budgetary slack* dapat dipahami secara lebih mendalam.

