BAB V
PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) serta pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap budgetary slack dan kualitas laporan keuangan pada PT Pelita Bandar Nasional Jakarta, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack pada PT Pelita Bandar Nasional Jakarta. Hasil pengujian menunjukkan nilai F sebesar 4,556 dengan nilai signifikansi sebesar 0,017 (< 0,05), sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat *budgetary slack*. Semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, semakin besar kemungkinan terjadinya perubahan perilaku dalam penyusunan anggaran, baik berupa penyusunan target yang lebih realistis maupun munculnya kecenderungan menciptakan *budgetary slack* apabila tidak diimbangi dengan sistem pengendalian internal yang memadai. Oleh karena itu, efektivitas partisipasi anggaran sangat bergantung pada transparansi, akuntabilitas, dan mekanisme pengawasan yang diterapkan perusahaan.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada PT Pelita Bandar Nasional Jakarta. Hasil pengujian menunjukkan nilai F sebesar 5,241 dengan tingkat signifikansi 0,007 (< 0,05), sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran mampu meningkatkan kualitas laporan keuangan yang dihasilkan perusahaan. Partisipasi anggaran mendorong tersedianya informasi yang lebih lengkap, relevan, dan sesuai dengan kondisi operasional sehingga mendukung penyusunan laporan keuangan yang lebih andal, mudah dipahami, dapat dibandingkan, dan disajikan tepat waktu. Dengan demikian, penerapan

sistem penganggaran partisipatif merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelaporan keuangan perusahaan.

3. Partisipasi anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budgetary slack dan kualitas laporan keuangan pada PT Pelita Bandar Nasional Jakarta. Berdasarkan hasil Multivariate Tests, diperoleh nilai Wilks' Lambda sebesar 0,791 dengan F sebesar 4,970 dan nilai signifikansi 0,001 (< 0,05), sehingga hipotesis ketiga diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak hanya memengaruhi masing-masing variabel dependen secara terpisah, tetapi juga memberikan pengaruh secara bersama-sama terhadap *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penganggaran partisipatif memiliki implikasi yang luas terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen. Di satu sisi, partisipasi mampu meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan, sedangkan di sisi lain juga berpotensi menimbulkan *budgetary slack* apabila tidak disertai dengan mekanisme pengendalian, evaluasi, dan pengawasan yang efektif.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian hanya menggunakan satu variabel independen, yaitu partisipasi anggaran, sehingga belum mampu menjelaskan seluruh faktor yang memengaruhi *budgetary slack* maupun kualitas laporan keuangan.
2. Objek penelitian hanya dilakukan pada PT Pelita Bandar Nasional Jakarta, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik organisasi, budaya perusahaan, maupun sistem penganggaran yang berbeda.
3. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan pendekatan persepsi responden, sehingga jawaban yang diberikan masih sangat dipengaruhi oleh subjektivitas masing-masing responden. Meskipun instrumen telah

memenuhi uji validitas dan reliabilitas, kemungkinan adanya *response bias* tetap tidak dapat dihindari.

4. Penelitian menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Oleh karena itu, penelitian belum mampu menggambarkan perubahan perilaku partisipasi anggaran maupun kualitas laporan keuangan secara dinamis dalam jangka panjang.
5. Analisis yang digunakan adalah MANOVA, sehingga penelitian hanya menguji perbedaan antar kelompok partisipasi anggaran terhadap dua variabel dependen. Penelitian ini belum mengidentifikasi hubungan mediasi, moderasi, maupun hubungan kausal yang lebih kompleks sebagaimana dapat dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi PT Pelita Bandar Nasional Jakarta

a. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan praktik partisipasi anggaran melalui pelibatan pegawai dari berbagai unit kerja secara lebih aktif dalam proses penyusunan anggaran sehingga informasi yang digunakan menjadi lebih akurat dan sesuai dengan kondisi operasional.
b. Perusahaan perlu memperkuat mekanisme pengendalian internal terhadap proses penyusunan anggaran, antara lain melalui evaluasi usulan anggaran berbasis data historis, analisis varians, serta proses review berjenjang untuk meminimalkan potensi terjadinya *budgetary slack*.
c. Transparansi dalam proses diskusi anggaran perlu ditingkatkan. Hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa indikator diskusi anggaran secara terbuka dan transparan memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator partisipasi anggaran lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun komunikasi yang lebih terbuka agar seluruh unit kerja memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan kebijakan anggaran.

d. Perusahaan juga perlu meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui penguatan sistem informasi akuntansi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia di bidang akuntansi dan keuangan, serta pemanfaatan teknologi digital agar laporan keuangan dapat disajikan secara lebih cepat, akurat, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

2. Bagi Manajemen

Manajemen diharapkan tidak hanya menjadikan pencapaian target anggaran sebagai ukuran keberhasilan kinerja, tetapi juga memperhatikan kualitas proses penyusunan anggaran. Sistem penilaian kinerja yang terlalu berorientasi pada pencapaian target dapat mendorong munculnya perilaku oportunistik berupa *budgetary slack*. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perlu mempertimbangkan aspek kualitas perencanaan, efisiensi penggunaan anggaran, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang secara teoritis memengaruhi *budgetary slack* maupun kualitas laporan keuangan, seperti asimetri informasi, komitmen organisasi, budaya organisasi, sistem pengendalian internal, gaya kepemimpinan, kompetensi penyusun anggaran, integritas, maupun sistem informasi akuntansi.
b. Penelitian berikutnya dapat menggunakan metode analisis yang lebih komprehensif, seperti Structural Equation Modeling (SEM-PLS) atau Covariance-Based SEM (CB-SEM) sehingga mampu menganalisis hubungan langsung, tidak langsung, variabel mediasi, maupun variabel moderasi secara simultan.
c. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada perusahaan BUMN, perusahaan pelabuhan lainnya, maupun sektor swasta sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
d. Penelitian longitudinal juga perlu dilakukan untuk melihat bagaimana perubahan partisipasi anggaran memengaruhi *budgetary slack* dan kualitas laporan keuangan dari waktu ke waktu sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas sistem penganggaran partisipatif dalam organisasi.

Sebagai penutup, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur mengenai partisipasi anggaran, *budgetary slack*, dan kualitas laporan keuangan, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi PT Pelita Bandar Nasional Jakarta dalam meningkatkan efektivitas sistem penganggaran dan kualitas pelaporan keuangan sebagai bagian dari penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).