Gunung Djati Conference Series, Volume 56 (2025)
Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Islam Tahun 2025
ISSN: 2774-6585

DISPARITAS ANTARA TEORI DAN PRAKTIK DALAM BUDGETING KOLABORATIF: TANTANGAN DAN SOLUSI

[1]Nety Mutiarani, [2]Salma Nabylah
[1,2,]UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia
Email: mutiaraninety@gmail.com

Abstract

Budgeting that involves collaboration emphasizes the importance of active involvement from various parties within the organization to produce a fair and open budgeting process. However, in its implementation, this method often encounters various structural and cultural obstacles. This study aims to explore the differences between the theory and practice of collaborative budgeting through a literature analysis that includes relevant journals and academic sources. The findings of this study indicate that the implementation of collaborative budgeting tends to be symbolic, where the main decisions are still held by management or certain departments. This is exacerbated by unbalanced communication, an unprepared organizational culture, and conflicts of interest and power inequality. In addition, the ideal collaborative leadership model that includes all parties and is facilitative has not been fully realized in many organizations. Therefore, improvement efforts must be focused on strengthening the values of participation, transparency, and a fair leadership role that can accommodate all stakeholders.

Keywords : Collaborative Budgeting, Theory And Practice, Participation, Conflict Of Interest, Leadership

Abstrak

Penganggaran yang melibatkan kolaborasi menekankan pentingnya keterlibatan aktif dari berbagai pihak di dalam organisasi untuk menghasilkan proses penyusunan anggaran yang adil dan terbuka. Namun, dalam implementasinya, metode ini seringkali menemui berbagai hambatan yang bersifat struktural dan budaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi perbedaan antara teori dan praktik penganggaran kolaboratif melalui analisis literatur yang mencakup jurnal-jurnal serta sumber akademis yang relevan. Temuan dari kajian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penganggaran kolaboratif cenderung bersifat simbolis, di mana keputusan utama masih dipegang oleh manajemen atau departemen tertentu. Hal ini diperburuk oleh komunikasi yang tidak seimbang, budaya organisasi yang belum siap, serta adanya benturan kepentingan dan ketidakmerataan kekuasaan. Selain itu, model kepemimpinan kolaboratif yang ideal yaitu yang mencakup semua pihak dan bersifat fasilitatif belum sepenuhnya terwujud di banyak organisasi. Oleh karena itu, usaha perbaikan harus difokuskan pada penguatan nilai-nilai partisipasi, transparansi, dan peranan kepemimpinan yang adil dan dapat mengakomodasi seluruh pemangku kepentingan.

Kata Kunci: Budgeting Kolaboratif, Teori dan Praktik, Partisipasi, Konflik Kepentingan, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan aktivitas inti dalam manajemen organisasi modern karena berkaitan langsung dengan perencanaan dan pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan strategis. Seiring berkembangnya konsep tata kelola organisasi yang partisipatif dan transparan, muncul pendekatan budgeting kolaboratif, yang menekankan partisipasi aktif dari berbagai pihak dalam proses penyusunan anggaran. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan akuntabilitas, keterikatan karyawan, dan kualitas pengambilan keputusan, karena mempertimbangkan berbagai perspektif dan kebutuhan di setiap tingkat organisasi.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

Secara teoretis, budgeting kolaboratif berakar pada prinsip demokratisasi dalam pengambilan keputusan manajerial, sebagaimana tercermin dalam berbagai model partisipatif yang diajukan oleh para ahli manajemen publik dan organisasi. Konsep ini juga sejalan dengan pendekatan *collaborative governance*, yang menekankan interaksi antar aktor dalam proses perumusan kebijakan, termasuk dalam konteks organisasi non-pemerintah maupun korporasi. Dalam praktik idealnya, budgeting kolaboratif memfasilitasi kontribusi dari unit pelaksana, tim keuangan, manajemen puncak, hingga pemangku kepentingan eksternal untuk menciptakan anggaran yang lebih adil, efisien, dan realistis.

Namun demikian, implementasi budgeting kolaboratif di berbagai organisasi sering kali tidak berjalan sesuai harapan. Bukti-bukti empiris menunjukkan adanya disparitas yang signifikan antara desain teoritis dan realitas pelaksanaannya. Di banyak organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran cenderung bersifat simbolik; keputusan utama tetap dipegang oleh manajemen pusat, sementara masukan dari level bawah hanya menjadi formalitas. Hambatan struktural seperti komunikasi yang tidak seimbang, budaya organisasi yang tidak mendukung kolaborasi, serta konflik kepentingan dan ketimpangan kekuasaan turut memperlebar jurang antara teori dan praktik

Disparitas ini menjadi permasalahan penting yang belum banyak dikaji secara mendalam dari perspektif literatur akademik secara tematik. Padahal, pemahaman yang komprehensif terhadap penyebab dan bentuk ketidaksesuaian antara teori dan praktik sangat dibutuhkan untuk merumuskan strategi perbaikan yang tepat. Oleh karena itu, penting dilakukan analisis yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga mempertimbangkan konteks empiris yang terekam dalam studi kasus organisasi dan laporan kebijakan yang relevan.

Beberapa studi sebelumnya telah membahas elemen-elemen kunci dalam budgeting kolaboratif. Akan tetapi, pembahasan tersebut masih tersebar dan belum secara eksplisit membahas akar kesenjangan antara teori dan praktik secara integratif. Dengan demikian, artikel ini hadir untuk mengisi celah tersebut, dengan memetakan hambatan utama yang menghambat implementasi budgeting kolaboratif sekaligus menawarkan solusi yang dapat diterapkan dalam konteks organisasi publik maupun privat.

Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya disparitas antara teori dan praktik dalam budgeting kolaboratif berdasarkan hasil kajian literatur terkini. Di samping itu, artikel ini juga bertujuan untuk memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan ilmu manajemen keuangan, khususnya dalam memperkuat mekanisme partisipatif dalam proses penyusunan anggaran. Dengan mengombinasikan perspektif normatif dan deskriptif, diharapkan temuan artikel ini dapat menjadi dasar perumusan kebijakan internal organisasi dan acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang tata kelola keuangan yang kolaboratif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*), yang berfokus pada analisis literatur akademik dan dokumen relevan yang membahas teori dan praktik budgeting kolaboratif. Metode ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji secara mendalam dinamika konseptual dan kenyataan empiris yang muncul dari berbagai konteks organisasi.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel jurnal ilmiah nasional dan

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

internasional, laporan penelitian institusional, tesis dan skripsi akademik, serta studi kasus organisasi yang relevan. Referensi yang digunakan dipilih secara selektif berdasarkan kesesuaiannya dengan topik disparitas antara teori dan praktik dalam budgeting kolaboratif, serta diterbitkan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir, yakni antara tahun 2015 hingga 2025. Dokumen yang dianalisis mencakup baik karya-karya yang bersifat empiris maupun konseptual.

Tahapan penelitian dimulai dengan pengumpulan dokumen dari berbagai repositori digital seperti Google Scholar, Garuda, dan situs institusi pendidikan atau pemerintah. Setelah data terkumpul, dilakukan proses seleksi dan penyaringan untuk memastikan kesesuaian tema, lalu dilanjutkan dengan analisis konten secara tematik. Dalam proses ini, isi dokumen dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berulang, seperti hambatan komunikasi, konflik kepentingan, keterbatasan sumber daya, serta solusi yang diusulkan dalam konteks budgeting kolaboratif.

Pendekatan tematik ini memungkinkan peneliti untuk menggali pola-pola umum maupun ketidaksesuaian yang konsisten antara konsep teoretis dan praktik di lapangan. Dengan demikian, hasil yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh tentang bentuk dan penyebab disparitas tersebut, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis yang relevan bagi organisasi yang ingin menerapkan prinsip kolaboratif secara lebih efektif dalam proses penyusunan anggaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kesenjangan Antara Teori dan Praktik

Secara optimal, gagasan budgeting kolaboratif menekankan keterlibatan aktif dari semua komponen organisasi dalam tahap perancangan anggaran. Dalam pendekatan ini, penyusunan anggaran bukan hanya diemban oleh unit keuangan atau pimpinan saja, tetapi juga mencakup kontribusi dari unit pelaksana, staf teknis, hingga pemangku kepentingan yang terkena dampak secara langsung. Inti pemikiran ini adalah bahwa setiap orang yang terpengaruh oleh anggaran, seharusnya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatannya. Dengan demikian, anggaran menjadi lebih nyata, relevan, dan dapat dilaksanakan dengan lebih efisien karena memperhatikan sudut pandang dari berbagai tingkatan organisasi.

Namun pada kenyataannya, situasi yang terjadi di lapangan sering kali tidak sesuai dengan harapan itu. Beberapa riset dan literatur menunjukkan bahwa metode penganggaran di berbagai organisasi, baik dalam sektor publik maupun lembaga pendidikan, masih dilaksanakan secara terpusat dan birokratis. Ketimpangan ini semakin jelas terlihat dalam konteks organisasi besar dan rumit seperti perguruan tinggi negeri yang berstatus badan hukum (PTN-BH) yang meskipun memiliki otonomi, tetap menjalankan pola pengambilan keputusan yang terpusat. Hal ini serupa juga dengan studi kasus di PT PLN (Persero) UP3 Kabupaten Bulukumba. Studi yang dilakukan oleh (Pari, 2024) mengindikasikan bahwa proses partisipatif dalam pembuatan anggaran sering kali hanya bersifat simbolis. Karyawan berpartisipasi dalam tahap awal, tetapi keputusan akhir tetap dikuasai oleh manajemen. Hal ini memicu terbentuknya *budgetary slack*, yakni situasi di mana anggaran disusun tidak sesuai dengan realitas secara sengaja, baik terlalu rendah agar sasaran mudah diraih, atau terlalu tinggi untuk memperoleh lebih banyak sumber daya. Fenomena ini terjadi akibat minimnya komunikasi yang jujur dan jelas antara atasan dan bawahan.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa walaupun teori penganggaran kolaboratif menanamkan nilai-nilai demokratisasi dan transparansi, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan di tingkat organisasi. Terutama dalam aspek distribusi kekuasaan, cara berkomunikasi, serta kesiapan budaya organisasi untuk secara nyata menciptakan peluang kolaborasi yang autentik. Teori dan realitas, dalam kasus ini, masih kerap bergerak di lintasan yang tidak sama.

Faktor Penghambat Implementasi

Hambatan Komunikasi Antar Departemen

Salah satu faktor utama yang menghambat implementasi budgeting kolaboratif adalah hambatan komunikasi antar departemen. (Riyanto, Alfirdaus, & Setiyono, 2024). Kurangnya forum koordinasi yang terjadwal menyebabkan pertukaran informasi menjadi tidak optimal sehingga menghambat penyusunan anggaran yang efektif. Informasi yang asimetris antar unit kerja sering terjadi karena kurangnya saluran komunikasi yang jelas dan terbuka, sehingga terjadi miskomunikasi dan ketidaksesuaian dalam pengambilan keputusan anggaran. Minimnya feedback dan umpan balik dalam proses penyusunan anggaran juga membuat proses kolaborasi menjadi kurang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan masing-masing departemen.

Penelitian di Direktorat Pelaksanaan Anggaran Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan serta terbatasnya praktik sharing informasi dari manajemen ke staf pelaksana menjadi hambatan signifikan dalam komunikasi internal. (Harivarman, 2017). Gaya kepemimpinan yang kurang mendukung komunikasi terbuka juga memperburuk kondisi ini, sehingga informasi penting tidak tersampaikan dengan baik ke seluruh level organisasi. (Adnyana, Larasti, & Heriyanti, 2025).

Konflik Kepentingan dan Kekuasaan

Dalam praktik budgeting kolaboratif, meskipun melibatkan banyak pihak, peran kepemimpinan tetap diperlukan sebagai fasilitator yang mengarahkan dan mengelola proses agar berjalan efektif. (Pentingnya Kepemimpinan dalam Tata Kelola Kolaboratif, 2021). Namun, tantangan muncul ketika kepemimpinan ini berubah menjadi dominasi oleh departemen tertentu dalam pengambilan keputusan anggaran.

Menurut (Riyanto, Alfirdaus, & Setiyono, 2024) yang mengutip buku karya Robert Agranoff & Michael McGuire, kepemimpinan kolaboratif menghadapi tantangan besar dalam mengelola dinamika kekuasaan dan pengaruh antar organisasi yang terlibat. Pemimpin kolaboratif harus mampu menginspirasi dan mengarahkan kelompok yang beragam, sekaligus memastikan bahwa tidak ada pihak yang mendominasi secara berlebihan sehingga mengganggu keseimbangan dan partisipasi semua pihak. Oleh karena itu, keberhasilan budgeting kolaboratif sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan untuk mengelola konflik kepentingan dan kekuasaan secara bijaksana, menciptakan lingkungan yang inklusif, dan memastikan bahwa proses pengambilan keputusan anggaran berlangsung secara transparan dan partisipatif.

Keterbatasan SDM dan Kapasitas Teknis

Banyak organisasi yang belum menyediakan pelatihan budgeting berbasis kolaborasi secara memadai, sehingga staf yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak memiliki kemampuan analisis anggaran yang cukup. Tidak semua unit kerja memiliki personel yang

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

mampu memahami dan mengelola data anggaran secara komprehensif, sehingga proses budgeting menjadi kurang efektif dan kurang akurat.

Dalam konteks implementasi *Smart Planning Budgeting* di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, ditemukan bahwa kurangnya pelatihan dan modul panduan operasional menyebabkan operator kesulitan dalam peng-inputan data anggaran, sehingga menghambat efisiensi waktu dan kualitas penyusunan anggaran. (Hehanussa, 2024). Keterbatasan ini menyebabkan ketergantungan pada beberapa individu saja, yang berpotensi menimbulkan *bottleneck* atau hambatan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan anggaran. Hal ini juga mengurangi kualitas kolaborasi antar departemen karena ketidakseimbangan kapasitas teknis di antara unit kerja.

Kendala Waktu dan Sumber Daya

Tenggat waktu penyusunan anggaran yang terlalu ketat membuat proses budgeting sering dilakukan secara terburu-buru tanpa diskusi mendalam antar departemen. Beban kerja tambahan yang harus ditanggung staf membuat partisipasi aktif dalam proses budgeting menjadi berkurang, sehingga hasil anggaran yang disusun kurang optimal dan kurang responsif terhadap kebutuhan organisasi.

(Fathurrahman, 2023) juga menyoroti bahwa penumpukan pekerjaan di akhir tahun akibat perencanaan yang kurang terukur dan koordinasi yang lemah menyebabkan penyerapan anggaran tidak optimal. Hal ini diperparah oleh proses birokrasi yang kompleks dan lambat dalam pengadaan barang dan jasa, yang menghambat realisasi anggaran tepat waktu. Pengumpulan anggaran yang dilakukan secara terburu-buru juga meningkatkan risiko kesalahan dan ketidaksesuaian alokasi dana. Hal ini mengindikasikan perlunya perencanaan waktu yang lebih realistis dan pengelolaan sumber daya yang lebih baik agar proses budgeting dapat berjalan efektif.

Perbedaan Budaya Organisasi

Beberapa organisasi masih menganut pola manajerial top-down yang kaku, sehingga nilai-nilai partisipatif dan kolaboratif belum sepenuhnya diinternalisasi. Kurangnya komitmen terhadap nilai-nilai partisipatif menyebabkan resistensi terhadap perubahan cara kerja yang lebih terbuka dan inklusif. Kultur organisasi yang berbeda dapat menyebabkan konflik dan ketegangan di antara pihak-pihak yang terlibat, sehingga menghambat pelaksanaan kolaborasi yang efektif. Budaya organisasi yang tidak mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi menyebabkan sulitnya membangun kepercayaan antar departemen. Resistensi terhadap perubahan ini memperlambat adaptasi terhadap metode budgeting kolaboratif yang lebih efektif dan efisien.

Rekomendasi Solusi Praktis

Membangun Infrastruktur Komunikasi Kolaboratif

Untuk mengatasi perbedaan antara teori yang sempurna dan realita yang terjadi di lapangan, sangat krusial untuk menciptakan infrastruktur komunikasi yang solid dan efisien, yang tidak hanya sekadar formalitas, melainkan benar-benar mendukung pertukaran informasi yang terbuka dan transparan.

Pertama, organisasi harus mengimplementasikan sistem pengelolaan anggaran digital yang transparan. Dengan memanfaatkan teknologi, setiap pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dapat mengakses informasi secara langsung, memberikan umpan balik,

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

dan memantau kemajuan anggaran dengan mudah tanpa harus menunggu lama atau bergantung pada komunikasi satu arah. Sistem digital ini pun bisa mendukung pendokumentasian seluruh proses anggaran, sehingga membuat evaluasi dan akuntabilitas menjadi lebih mudah. (Jonathan Davies, 2022).

Di samping itu, sangat penting untuk menentukan jadwal pertemuan rutin antar unit yang terlibat. Pertemuan antar unit ini tidak sekadar rapat resmi, tetapi merupakan wadah bagi para pemangku kepentingan untuk berdialog secara langsung, berbagi ide, dan menyelesaikan masalah yang timbul selama proses penganggaran. Dengan bertemu secara rutin, komunikasi menjadi lebih lancar, hubungan antar unit semakin kuat, dan pemahaman terhadap anggaran yang disusun pun bisa terbentuk dengan lebih baik. Dengan menciptakan infrastruktur komunikasi seperti ini, organisasi dapat mengurangi jurang antara harapan teori budgeting kolaboratif dan realitas implementasinya. Komunikasi yang jelas dan terbuka akan memastikan setiap pendapat didengar, sehingga anggaran yang dihasilkan tidak hanya feasible, tetapi juga mendapat dukungan dari semua pihak yang terlibat. (Sueb, 2020).

Penguatan Kompetensi SDM dan Kepemimpinan Kolaboratif

Agar penganggaran kolaboratif dapat berjalan dengan efektif, sangat krusial untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang terlibat khususnya pemimpin unit memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup. Sayangnya, banyak pemimpin belum akrab dengan gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi. Oleh karena itu, pelatihan khusus sangat diperlukan agar mereka dapat meningkatkan partisipasi staf, menciptakan ruang diskusi, dan menyatukan perspektif antar unit.

Dalam pelaksanaannya, pemimpin yang mengerti prinsip partisipasi akan lebih responsif terhadap saran, dapat menjembatani perbedaan sudut pandang, dan lebih efisien dalam merancang anggaran yang disetujui bersama. Studi di lingkungan perguruan tinggi juga menekankan signifikansi pelatihan ini, karena dengan keterampilan yang memadai, proses perencanaan anggaran tidak hanya berfungsi sebagai tugas administratif, melainkan juga sebagai cara untuk memperkuat solidaritas antar unit.

Integrasi Teknologi dalam Proses Budgeting

Teknologi berperan sebagai alat krusial dalam mendukung proses penganggaran yang lebih transparan dan kolaboratif. Salah satu cara pemanfaatannya adalah dengan menggunakan perangkat lunak perencanaan anggaran berbasis cloud, yang memungkinkan berbagai bagian dalam organisasi untuk mengakses, mengusulkan, dan memantau anggaran secara langsung. Teknologi ini juga membuat semua data dan proses tersimpan dengan rapi, sehingga mempermudah evaluasi dan tanggung jawab.

Di samping itu, dashboard interaktif juga bisa digunakan untuk memvisualisasikan dan mempresentasikan data anggaran dengan cara yang dinamis. Tampilan yang mudah dimengerti memungkinkan pimpinan dan tim anggaran untuk memantau kemajuan anggaran, membandingkan target dengan realisasi, serta membuat keputusan dengan lebih cepat dan akurat. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa pemanfaatan platform digital dalam proses budgeting terbukti dapat meningkatkan partisipasi, mempercepat koordinasi, dan memperkuat transparansi antarunit kerja. (Jonathan Davies, 2022).

Transformasi Budaya Organisasi

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

Agar dapat mewujudkan penganggaran partisipatif dengan sukses, organisasi harus melakukan transformasi budaya dari yang sebelumnya birokratis dan top-down menjadi lebih terbuka, partisipatif, dan kolaboratif. Perubahan ini tidak dapat terjadi secara instan, melainkan harus didorong melalui strategi yang terencana. Salah satu caranya adalah dengan melaksanakan kampanye internal yang berkelanjutan, guna menanamkan nilai-nilai kolaborasi dan partisipasi antar unit. Saat karyawan mulai akrab dengan proses diskusi, pengambilan keputusan kolaboratif, dan saling mendengarkan, maka budaya kerja juga akan ikut bertransformasi.

Tindakan lain yang dapat diambil adalah memberikan penghargaan kepada unit atau individu yang menunjukkan dedikasi dan kinerja baik dalam penerapan kolaborasi anggaran. Pengakuan atas sumbangan partisipatif semacam ini akan mendorong lebih banyak orang untuk terlibat secara aktif. Terakhir, organisasi juga dapat memasukkan elemen partisipatif dalam evaluasi kinerja, contohnya dengan menilai seberapa efektif suatu unit berkolaborasi dengan unit lain atau seberapa terlibat mereka dalam forum penyusunan anggaran. Strategi-strategi ini terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi, rasa kepemilikan terhadap tujuan bersama, serta mutu hasil anggaran itu sendiri. (Sueb, 2020).

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyoroti bahwa walaupun gagasan budgeting kolaboratif tampak sempurna di atas kertas menawarkan partisipasi, keterbukaan, dan keputusan anggaran yang lebih tepat penerapannya di lapangan ternyata lebih rumit. Proses penyusunan anggaran sering kali masih dilakukan dengan pendekatan dari atas, tanpa cukup ruang untuk diskusi dan partisipasi sungguh-sungguh dari semua pihak yang terlibat.

Berbagai kendala muncul, mulai dari kurangnya tenaga kerja yang memahami konsep ini, budaya organisasi yang terlalu kaku, hingga kurangnya alat digital yang mendukung proses kolaborasi. Selain itu, tekanan waktu dan kepentingan politik seringkali menyebabkan proses penyusunan anggaran menjadi terburu-buru dan hanya bersifat formal.

Oleh karena itu, jika kita benar-benar ingin mewujudkan budgeting kolaboratif, perubahan harus dilakukan tidak hanya di aspek teknis. Kita membutuhkan perubahan dalam sikap, pola pikir, dan sistem yang mendukung. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, membangun budaya dialog, dan memanfaatkan teknologi dengan bijak adalah langkah langkah yang sangat penting. Tanpa hal ini, budgeting kolaboratif akan tetap menjadi sebuah konsep ideal yang sulit untuk diterapkan dalam praktik sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adnyana, I. W., Larasti, A., & Heriyanti. (2025). Strategi dan Hambatan dalam Mewujudkan Komunikasi Organisasi yang Efektif. *CO-VALUE: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*.
2. Fathurrahman. (2023). Strategi Penyerapan Anggaran yang Partisipatif dan Kolaboratif dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Tengah. *NAHKODA: Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
3. Harivarman, D. (2017). Hambatan Komunikasi Intrenal di Organisasi Pemerintahan (Studi Kasus di Direktorat Pelaksanaan Anggaran Kementerian Keuangan). *Jurnal ASPIKOM: Asosiasi Pendidikan Tinggi Ilmu Komunikasi*.
4. Hehanussa, P. J. (2024, June 6). *Implementasi Sistem Smart Planning Budgeting dalam*

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

Penyusunan Anggaran Keuangan Daerah di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Dki Jakarta. Diambil kembali dari IPDN: Institut Pemerintahan dalam Negeri. Thesis: http://eprints.ipdn.ac.id/17939/

5. Jonathan Davies, M. A.-C. (2022). Embedding Digital Participatory Budgeting within Local Government: Motivations, Strategies and Barriers Faced. *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2022).* Association for Computing Machinery (ACM).
6. Pari, H. (2024, August 31). *Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial melalui Kesenjangan Anggaran pada PT PLN (Persero) UP3 Kabupaten Bulukumba.* Diambil kembali dari Skripsi Sarjana Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Makassar: https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/41778-Full_Text.pdf
7. *Pentingnya Kepemimpinan dalam Tata Kelola Kolaboratif*. (2021, August 3). Diambil kembali dari Universitas Indonesia: Fakultas ILMU ADMINISTRASI: https://fia.ui.ac.id/pentingnya-kepemimpinan-dalam-tata-kelola-kolaboratif/
8. Riyanto, D. N., Alfirdaus, L. K., & Setiyono, B. (2024). Tantangan dan Hambatan Collaborative Governance dalam Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Kebumen (Studi Kawasan Geopark Kebumen). *Undergraduate thesis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro*. Diambil kembali dari https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/download/48809/32877
9. Sueb, M. S. (2020). *Analisis Implementasi Penganggaran Partisipatif pada Perguruan Tinggi Badan Hukum di Indonesia. Universitas Padjadjaran, hlm. 40–41.*

Copyright © 2025 The Authors. Published by Gunung Djati Conference Series This is open access article distributed under the CC BY 4.0 license - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0