

**ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN, PENGALAMAN,  
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP EFEKTIVITAS  
PELAKSANAAN ANGGARAN  
(Pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Sragen)**



**SKRIPSI**

Disusun Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

**Disusun oleh:**

**IRIENA RIESKA ADRIANI**  
**B 200 050 084**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2009**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usahanya untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik. Pelayanan publik yang baik tercermin dalam pengukuran kinerja manajerial. Kinerja manajerialnya tercermin dalam anggaran yang disusun oleh manajemen. Untuk itu pihak manajemen harus mampu melaksanakan fungsinya dengan sebaik mungkin. Untuk melaksanakan fungsinya dengan baik manajemen membutuhkan alat bantu. Salah satu alat bantu yang digunakan adalah anggaran (*budget*) yang secara umum merupakan suatu perencanaan formal dari seluruh kegiatan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur lain, dan mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001: 488). Peranan anggaran bagi seorang manajer terutama digunakan sebagai alat pengendali.

Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendali, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi serta sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana kinerja para individu yang dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran (Brownell dan Hisrt: 1986). Penggunaan anggaran untuk melakukan

pengendalian, evaluasi kinerja komunikasi dan meningkatkan koordinasi merupakan aktivitas dalam penyusunan anggaran. (Hansen dan Mowen: 2000).

Untuk meningkatkan efektivitas anggaran, suatu anggaran haruslah memperhatikan aspek perilaku manusia agar anggaran tersebut mampu memotivasi manajer dalam pelaksanaan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Terlaksananya suatu anggaran tergantung pada sumber daya manusia yang dapat melaksanakan anggaran tersebut. Sumber daya manusia ini mencakup pemimpin atau manajer, dan karyawan, karena semua individu tersebut terlibat dalam pencapaian anggaran yang efektif.

Dengan melihat bagaimana besarnya peranan manajer bagi keberhasilan pelaksanaan anggaran, maka untuk memperoleh hasil yang diinginkan manajer dalam melaksanakan anggaran tersebut dipengaruhi oleh beberapa aspek antara lain pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran. Meskipun pada umumnya mereka mempunyai jenjang pendidikan yang sama, tetapi faktor yang mempengaruhi seorang manajer dalam mencetak prestasinya mungkin tidak sama antara manajer satu dengan manajer yang lain.

Manajemen perusahaan harus melakukan pengendalian manajemen sesudah menyusun anggaran. Menurut Arif Suadi (2001:6) pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pemerintah daerah. Sedangkan efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang

telah ditetapkan dengan waktu, tenaga, dan biaya yang serendah mungkin dengan menunjukkan perbandingan antara keluaran (output) dengan tujuan (Arif Suadi, 2001: 6).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lia Krisnawati P (2004: 3), pelaksanaan anggaran suatu perusahaan secara efektif dan efisien ditentukan oleh beberapa faktor yaitu: pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran. Faktor-faktor tersebut adalah yang digunakan dalam penelitian ini karena keempat faktor tersebut mempunyai hubungan yang cukup dominan dengan efektivitas pelaksanaan anggaran.

Rina Trisnawati (2000), meneliti pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial (studi kasus manajer-manajer perusahaan di Dati II Karangayar). Sampel dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan-perusahaan industri yang berada di wilayah Kabupaten Dati II Karangayar. Sampel yang digunakan sebanyak 26 manajer. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya manajer yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran terbukti dapat meningkatkan kinerjanya. Sedangkan faktor evaluasi anggaran, umpan balik, dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai koefisien negatif, hal ini dilihat dari hasil koefisien parameternya menunjukkan arah negatf.

Andi Rahmanto (2006), meneliti pangaruh kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap pelaksanaan anggaran secara efektif dan efisien (studi empiris pada Perusahaan Rekanan Listrik PLN di Karangayar).

Sampel yang digunakan sebanyak 30 manajer. Hasilnya adalah kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran secara efektif dan efisien.

Dalam penelitian Indriantoro dan Supomo (1998), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer secara signifikan. Sedangkan penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan adalah penelitian dilakukan oleh Milani (1975) dan Kennis (1979).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH PENDIDIKAN, PENGALAMA, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN (Pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Sragen)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Dengan latar belakang masalah di atas peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran?

2. Faktor manakah yang paling dominan diantara pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran?

### **C. Pembatasan Masalah**

Proses pengendalian manajemen ada empat fase diantaranya meliputi kegiatan-kegiatan seperti perencanaan strategi, penyusunan anggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan evaluasi. Dalam penelitian ini yang akan diamati bukan proses penyusunan anggaran secara keseluruhan tetapi hanya faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu pada pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.
2. Untuk mengetahui faktor manakah yang paling dominan diantara pendidikan manajer, pengalaman manajer, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.

## **E. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, dapat membantu untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan baik secara teori maupun praktik, khususnya mengenai efektivitas pelaksanaan anggaran.
2. Bagi perusahaan yang diteliti, diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan bagi manajemen dalam mengevaluasi pelaksanaan anggaran.
3. Bagi pembaca, dapat menambah wawasan dan khasanah ilmu serta sebagai referensi yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan anggaran.

## **F. Sistematika Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran singkat dan memudahkan pemahaman atas skripsi ini, perlu dijelaskan sistematika penulisan. Berikut ini penulis akan menguraikan secara garis besar penyusunan skripsi yang dalam perumusannya dituangkan dalam lima bab dengan tahap-tahap sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan membahas tentang latar belakang penulisan, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II Tinjauan Pustaka yang berisi tentang uraian mengenai konsep-konsep teori dalam hubungan dengan analisis faktor-faktor yang berpengaruh

terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran, yang antara lain berisi pengertian, karakteristik anggaran, kejelasan anggaran, prasyarat anggaran, fungsi anggaran dan tahap-tahap penyusunan anggaran, keterbatasan anggaran, sistem pengendalian manajemen, efisiensi dan efektivitas.

Bab III Metode Penelitian memberikan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti. Dalam bab ini akan dijelaskan tentang cara-cara yang dipilih untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang akan diajukan yaitu meliputi penetapan populasi, sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab IV Analisis Data dan Pembahasan menguraikan tentang obyek penelitian, analisis data, pengujian kualitas data, dan hasil telaah terhadap permasalahan penelitian, yaitu faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.

Bab V Penutup merupakan bagian akhir dari laporan penelitian yang berisi kesimpulan, keterbatasan atau kendala-kendala dalam penelitian, serta saran-saran yang bermaksud memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mengevaluasi pelaksanaan anggaran dan implikasi bagi penelitian selanjutnya.