

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA  
PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KLATEN**



**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun oleh :

**FITRIA INDIANA**

B 200 050 274

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2010**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penggunaan anggaran untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi dan meningkatkan koordinasi merupakan aktivitas dalam penyusunan anggaran (Hansen dan Mowen, 2000 dalam Sri Sujiati, 2007:1) dan sangat diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penganggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Organisasi termasuk Perseroan Terbatas (PT) memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, untuk menterjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi prestasi (Kenis, 1979 dalam Oktavian Ary Sandy, 2007:1). Kenis menyimpulkan bahwa variasi dalam *Budgetary Goal Style* dari *upper management* seperti yang di reflesikan dalam *Budgetary Goal Characteristic* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari *Lower Level Manager*.

Manajemen perusahaan harus melakukan pengendalian manajemen sesudah menyusun perencanaan anggaran. Menurut Suadi (2001:6), pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dengan menunjukkan perbandingan antara keluaran (*output*) dengan tujuan (Suadi, 2001:6). Selanjutnya, efisiensi adalah tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan waktu, tenaga dan biaya yang serendah mungkin dengan menunjukkan perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) (Suadi, 2001:7).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran, diantaranya adalah faktor perilaku manajer yang ditunjukkan dengan kapasitas individu seorang manajer, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Dalam penyusunan anggaran diperlukan adanya partisipasi dari para pelaksana anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses, dimana kinerja para individu akan dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran; individu tersebut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982). Dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, diharapkan efektivitas anggaran akan tercapai. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mengacu sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran untuk pencapaian prestasi manajer.

Sasaran anggaran dapat bervariasi dari sangat mudah dicapai sampai sangat sulit untuk dicapai. Sasaran yang mudah untuk dicapai kurang

menimbulkan tantangan bagi manajer sehingga mengurangi motivasi. Sebaliknya sasaran yang sulit untuk dicapai mengakibatkan perasaan frustrasi dan tingkat aspirasi yang rendah. Fauzi (1996 dalam Rina Trisnawati 2000:10) menemukan pengaruh antara tingkat kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*) dengan prestasi manajer. Tosi (1970 dalam Rina Trisnawati 2000:10) juga menemukan hubungan positif antara *task goal difficulty* dan *self-performance*.

*Budgetary evaluation* (evaluasi anggaran) mengacu pada sejauh mana selisih anggaran ditelusuri ke manajer pusat pertanggungjawaban dan dipakai untuk mengevaluasi kinerjanya. Anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahannya cenderung mempengaruhi perilaku, Welch (1976 dalam Rina Trisnawati 2000:10) menemukan adanya pengaruh positif antara evaluasi anggaran dan kinerja.

*Feedback* (umpan balik) merupakan faktor yang dapat memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan anggaran (*budget goal*). Jika bawahan tidak mengetahui hasil dari usahanya maka mereka tidak merasa berhasil atau gagal dalam mencapai tujuannya. Akibatnya mereka tidak puas dan berdampak pada penurunan kinerja yang pada akhirnya mengakibatkan anggaran menjadi kurang efektif (Rina Trisnawati, 2000:10).

*Budget goal clarity* (kejelasan sasaran anggaran) adalah suatu anggaran dimana tujuan yang akan dicapai ditetapkan secara jelas dan dimengerti oleh seseorang yang akan mencapainya. Tujuan yang ditetapkan dalam anggaran secara spesifik akan lebih meningkatkan produktivitas bawahan untuk

mencapainya. Tujuan yang tidak jelas akan membawa kebingungan, ketidakpuasan bagi bawahan dan berdampak pada kinerjanya (Locke, 1986 dalam Rina Trisnawati 2000:9).

Untuk meningkatkan efektivitas anggaran, suatu anggaran juga harus memperhatikan aspek perilaku manusia agar anggaran tersebut mampu memotivasi manajer pelaksana untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Terlaksananya sebuah anggaran, tergantung pada sumber daya manusia yang ada dalam melaksanakan anggaran tersebut. Sumber daya manusia ini mencakup pimpinan atau manajer dan karyawan, karena semua individu tersebut terlibat dalam pencapaian anggaran yang efektif dan efisien. Jadi sumber daya manusia adalah bagian terpenting dari manajemen, mengembangkan staf yang efektif, menyediakan iklim kerja yang positif dan memotivasi secara positif sangat menentukan kesuksesan dalam pelaksanaan anggaran, maka untuk memenuhi sumber daya manusia yang diinginkan dalam sebuah perusahaan dapat diperoleh dengan adanya manajer dan karyawan yang memiliki kriteria pendidikan tertentu yang harus dipenuhi (Sri Sujiati, 2007:2). Dengan kata lain diperlukan kapasitas individu yang memadai untuk menyusun suatu anggaran (Shinta Permata Sari, 2006). Dengan melihat begitu besarnya peran manajer bagi keberhasilan pelaksanaan anggaran, maka keberhasilan manajer dalam melaksanakan anggaran tersebut ditentukan oleh kapasitas individu manajer tersebut. Kapasitas individu manajer akan semakin baik jika mereka mempunyai jenjang pendidikan yang memadai, pengalaman kerja sebagai manajer maupun

pelatihan-pelatihan yang diikuti manajer (Shinta Permata Sari, 2006). Manajer yang terdidik akan lebih dapat menguasai materi pekerjaannya, dan manajer yang bekerja selama periode tertentu (lebih dari 1 tahun) akan mempunyai pengalaman yang cukup (dalam Nanik Fidhi Arthi, 2006:1). Terlebih lagi didukung dengan pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh manajer, terutama berkaitan dengan pengendalian anggaran.

Rina Trisnawati (2000) meneliti tentang pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer-manajer perusahaan manufaktur di kabupaten Karanganyar. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer pelaksana (*middle manager*) perusahaan-perusahaan industri yang berada di wilayah Kabupaten Karanganyar. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hanya variabel partisipasi yang berpengaruh pada kinerja, sedangkan variabel kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan tingkat kejelasan sasaran anggaran tidak mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.

Musyarrifah (2001) meneliti tentang pengaruh karakteristik anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada hotel di Surakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.

Nanik Fidhi Arthi (2006) meneliti tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada Rumah Sakit di

Surakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor pendidikan manajer, pengalaman manajer, dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Faktor yang paling dominan berpengaruh dari hasil penelitian ini adalah variabel pengalaman manajer.

Shinta Permata Sari (2006) meneliti tentang pengaruh kapasitas individu yang diinteraksikan dengan *locus of control* terhadap *budgetary slack* pada perusahaan perhotelan di Surakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kapasitas individu berpengaruh positif terhadap *budgetary slack*.

Dengan memperhatikan penelitian Rina Trisnawati (2000), Musyarrafah (2001), Nanik Fidhi Arthi (2006), dan Shinta Permata Sari (2006) maka penelitian ini akan menguji kembali faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran. Akan tetapi perbedaannya adalah dalam penelitian ini, akan digabungkan antara faktor personal dan faktor kondisional yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran. Faktor kondisional yang dimaksud adalah *budgetary goal characteristic* (terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kejelasan sasaran anggaran) seperti yang dilakukan dalam penelitian Rina Trisnawati (2000), dan faktor personal yang dimaksud adalah kapasitas individu seorang manajer seperti yang dilakukan oleh Shinta Permata Sari (2006). Obyek penelitian ini adalah pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Kabupaten Klaten, berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang sebagian besar dilakukan di Surakarta.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul :

**“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KLATEN”.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Apakah faktor personal yaitu kapasitas individu dan faktor kondisional yaitu *budgetary goal characteristics* yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari bukti empiris tentang pengaruh antara faktor personal yaitu kapasitas individu dan faktor kondisional yaitu *budgetary goal characteristics* yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.



#### **D. 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 perusahaan untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran.
3. Bagi pembaca, dapat menambah wawasan dan khasanah ilmu serta sebagai referensi yang berguna bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan anggaran.

#### **E. Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk mempermudah pemahaman dalam penelitian ini, maka dibuat rancangan yang mana dalam penulisan ini terdiri dari lima bab, yang meliputi:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab pertama ini dikemukakan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang pengertian anggaran, jenis anggaran, fungsi anggaran, persyaratan penyusunan anggaran, tahap-tahap proses penyusunan anggaran, proses penyusunan anggaran, karakteristik anggaran yang baik, keterbatasan anggaran, sistem pengendalian manajemen, pusat pertanggungjawaban, efisiensi dan efektivitas, tinjauan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran yang terdiri dari faktor personal yaitu kapasitas individu dan faktor kondisional yaitu *budgetary goal characteristics* yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, tinjauan penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai ruang lingkup penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel dan pengukurannya, metode pengujian instrumen serta teknik analisis data.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas mengenai hasil pengumpulan data, deskripsi data, statistik deskriptif, hasil uji kualitas data, dan hasil analisis data.

## BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang perlu untuk disampaikan.