

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Suatu organisasi baik swasta maupun pemerintahan dalam aktivitas setiap hari sudah barang tentu didasari oleh tujuan-tujuan yang telah direncanakan atau ditentukan sebelumnya. Perencanaan yang tepat dan matang tentu akan membawa organisasi tersebut kedalam kehidupan yang sehat dan mencapai keberhasilan di masa yang akan datang. Sebaliknya perencanaan yang asal-asalan akan mengakibatkan organisasi tersebut berada dalam kondisi yang tidak menguntungkan atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan akan mengalami kesulitan.

Setiap organisasi dalam menjalankan usahanya tentu membutuhkan dana atau uang agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Keuangan yang ada harus direncanakan dan disusun dengan baik agar dalam pelaksanaannya keuangan yang ada dapat dimanfaatkan dan digunakan secara efektif dan efisien. Dalam perencanaan mengenai keuangan ini, maka setiap organisasi harus membuat dan menyusun yang dinamakan dengan anggaran.

Anggaran adalah suatu konsep yang membantu manajemen dalam mencapai tujuannya melalui upaya menyampaikan secara tertulis sasaran yang akan dicapai perusahaan mulai dari sasaran utama, sasaran khusus, sampai rincian dan penyebabnya. Rencana ini disampaikan lagi dalam bentuk

kuantitatif mulai jangka panjang sampai pada jangka pendek tahunan bahkan dirinci dalam periode yang lebih singkat. *Budget* inilah yang menjadi pedoman manajemen semua eselon untuk mencapai tujuan organisasi (R.A. Supriyono,1995 : 16).

Berdasarkan definisi anggaran diatas dapat dilihat betapa pentingnya menyusun anggaran bagi setiap organisasi. Dengan menyusun anggaran maka manajemen dapat menentukan langkah-langkah yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan.

Penyusunan anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian *blue print* tentang program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu, dengan pengorbanan sumber daya tertentu. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali (Mulyadi, 1997 : 489).

Anggaran yang telah disusun pada pelaksanaannya tentu memerlukan pengendalian agar anggaran yang telah disusun tidak mengalami penyimpangan-penyimpangan. Proses pengendalian anggaran dilakukan dengan melihat kembali tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian ini juga dapat digunakan untuk mengantisipasi dan mengetahui penyimpangan yang terjadi secara lebih dini sehingga dapat

segera dilakukan pencegahan agar penyimpangan yang terjadi tidak semakin merugikan perusahaan.

Anggaran sendiri memiliki beberapa karakteristik yang menunjukkan bagaimana anggaran sebenarnya. Karakteristik-karakteristik anggaran itu adalah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran, dan umpan balik anggaran (Sofyan Syafri Harahap, 1995).

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai pengaruh masa depan bagi pengambil keputusan. Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Tingkat kesulitan anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai.

Evaluasi anggaran menggambarkan usaha mencari tahu besarnya penyimpangan atas pelaksanaan anggaran. Sedangkan umpan balik anggaran merupakan salah satu hal yang dapat digunakan sebagai motivasi bagi anggota organisasi.

Dalam pelaksanaannya anggaran dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk mengetahui dan menilai prestasi seseorang atau suatu divisi. Penerapan sistem anggaran yang telah disusun sangat jelas berdampak pada perilaku orang yang terlibat didalamnya.

Dalam penilaian efektivitas pelaksanaan anggaran digunakan tolok ukur pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian manajemen diartikan sebagai evaluasi oleh manajer tingkat yang lebih tinggi dari kinerja manajer tingkat menengah dan pengendalian operasional berarti evaluasi karyawan-karyawan tingkat operasi oleh manajer tingkat menengah. Penilaian efektivitas pelaksanaan anggaran berbasis kinerja mendorong personel untuk merubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri kepada suatu semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pentingnya penilaian efektivitas pelaksanaan anggaran adalah evaluasi anggaran. Seperti telah dijelaskan diatas evaluasi anggaran merupakan usaha untuk mencari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses pelaksanaan anggaran, dengan diketahui ada tidaknya penyimpangan, manajer dapat menilai kinerja dari para personel.

Evaluasi anggaran secara lebih rinci menjelaskan bahwa evaluasi anggaran secara mendasar memiliki empat tujuan. Pertama, untuk menyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan. Kedua, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individual satu dengan yang lainnya. Ketiga, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi. Terakhir, evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen (Susilawati Muslimah, 1998). Dari empat manfaat

evaluasi ini dapat diketahui bahwa evaluasi anggaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektif tidaknya pelaksanaan anggaran dalam suatu perusahaan atau organisasi. Dengan melakukan evaluasi terhadap anggaran diharapkan mengurangi kesalahan-kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran, sehingga pada nantinya pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif.

Demikian halnya dengan umpan balik anggaran juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan suatu anggaran. Umpan balik anggaran yang dapat digunakan untuk memberi motivasi bagi para anggota, dapat membantu manajer mengetahui kinerja dari para personel. Selain itu umpan balik yang dilakukan tepat pada waktunya dapat memicu perasaan subyektif atas kesuksesan atau kegagalan. Dari dua manfaat umpan balik anggaran ini dapat diketahui bahwa umpan balik yang diberikan oleh manajer dapat membawa para karyawan dalam suatu bentuk kinerja yang mengarah pada efektivitas pelaksanaan anggaran.

Dua karakteristik anggaran yaitu evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran secara lebih khusus dipilih untuk diteliti dalam penelitian ini dengan alasan, kedua karakteristik ini memiliki manfaat dalam penganggaran terutama jika kondisi ketidakpastian lingkungan meningkat (Susilawati Muslimah, 1998). Dari yang disampaikan oleh peneliti ini dapat diartikan bahwa kedua karakteristik ini sangat besar perannya dalam mengarahkan pelaksanaan anggaran menuju ke pelaksanaan yang efektif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Magdalena Setiani (2002), kedua karakteristik ini memiliki pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran yang diukur dengan kinerja manajerial. Jadi dalam penelitian kali ini penulis kembali mencoba untuk mengetahui pengaruh dari evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran yang diukur dengan kinerja manajerial.

Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Magdalena Setiani, 2002), karakteristik-karakteristik anggaran yang menjadi variabel bebas memiliki pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Dalam penelitian ini umpan balik anggaran menempati urutan pertama dari empat karakteristik anggaran lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja penyusun dan pelaksana anggaran. Dalam penelitian tersebut umpan balik anggaran berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan tingkat signifikan ini efektivitas pelaksanaan anggaran dipengaruhi oleh umpan balik apa yang akan diperoleh apabila target tercapai.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Magdalena Setiani (2002), diketahui bahwa evaluasi anggaran juga berpengaruh terhadap efektivitas penyusun dan pelaksana anggaran. Dalam penelitian tersebut evaluasi anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran dengan tingkat signifikansi 0,027.

Hal inilah yang mendasari penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PENGARUH EVALUASI DAN UMPAN BALIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA INDUSTRI KERAJINAN KULIT DI DAERAH TANGGULANGIN SIDOARJO”**

B. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apakah evaluasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah umpan balik anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menemukan bukti empiris bahwa :

1. Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Praktis.

a. Manfaat Bagi Industri kerajinan :

- 1) Memberikan masukan kepada para pengelola industri kerajinan tentang pentingnya menyusun anggaran
- 2) Memberikan masukan kepada para pengelola industri kerajinan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektif tidaknya pelaksanaan anggaran
- 3) Memberi masukan kepada para pengelola industri kerajinan tentang mendesain sistem penganggaran

b. Manfaat Bagi Dunia Bisnis

- 1) Memberi gambaran kepada dunia bisnis tentang perlunya penilaian kinerja dalam pelaksanaan anggaran
- 2) Memberi masukan kepada dunia bisnis tentang perlunya menyusun anggaran dan pelaksanaan anggaran yang efektif dalam dunia bisnis

2. Manfaat Teoritis

a. Manfaat Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan :

- 1) Memberi tambahan pengetahuan tentang anggaran dan penilaian kinerja anggaran bagi perusahaan atau industri kecil
- 2) Memberi tambahan pengetahuan tentang fungsi penilaian kinerja dalam anggaran bagi perusahaan atau industri kecil agar pelaksanaan anggaran dapat dilaksanakan secara efektif

b. Bagi peneliti mendatang :

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian berikutnya yang sejenis

E. SISTEMATIKA PENULISAN LAPORAN SKRIPSI

Sistematika dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberi gambaran tentang teori-teori yang digunakan serta hasil-hasil penelitian terdahulu untuk mendukung penulisan skripsi ini. Bab ini membahas pula tentang hipotesis penelitian dan kerangka konseptual atau model penelitian.

BAB III : METODA PENELITIAN

Bab ini membahas tentang desain penelitian; populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel; variabel penelitian dan definisi operasional variabel penelitian; instrumen penelitian; lokasi dan waktu penelitian; prosedur pengumpulan data; dan teknis analisis.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang data penelitian, hasil penelitian serta pembahasannya. Dalam bab ini diketahui apakah permasalahan yang diajukan dapat dijawab.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi jawaban atas rumusan masalah dan tujuan dari penelitian dan keterbatasan penelitian, serta saran-saran dan usulan untuk peneliti selanjutnya.