

**ANALISIS ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PROSES  
PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN LABA  
PADA CV. BULAN BINTANG KIJANG KOTA**

**SKRIPSI**

**ANNISA AMARYA NURUL QALBY**

**NIM : 17622068**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2022**

**ANALISIS ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PROSES  
PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN LABA  
PADA CV. BULAN BINTANG KIJANG KOTA**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Akuntansi

OLEH

**NAMA : ANNISA AMARYA NURUL QALBY**

**NIM : 17622068**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI**

**ANALISIS ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PROSES PERENCANAAN  
DAN PENGANGGARAN LABA PADA CV. BULAN BINTANG  
KIJANG KOTA**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

Oleh :

NAMA : ANNISA AMARYA NURUL QALBY  
NIM : 17622068

Menyetujui,

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

**Salihi, S.E., M.Ak**

NIDN. 8823501019 /Asisten Ahli

**Budi Zulfachri, S.Si.,M.Si**

NIDN. 102806730 /Asisten Ahli

Menyetujui,

Ketua Program Studi,

**Hendy Satria,SE.,M.Ak**

NIDN. 1015069101 /Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS ASPEK KEPERILAKUAN DALAM PROSES PERENCANAAN  
DAN PENGANGGARAN LABA PADA CV. BULAN BINTANG  
KIJANG KOTA**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

**NAMA : ANNISA AMARYA NURUL QALBY**  
**NIM : 17622068**

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal  
Dua Puluh Enam Januari Tahun Dua Ribu Dua Puluh Dua dan  
dinyatakan Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,

Sekretaris,

**Salihi, S.E., M.Ak**  
NIDN. 8823501019 /Asisten Ahli

**Masyitah As Sahara,SE.,M.Si**  
NIDN. 1010109101/Asisten Ahli

Anggota,

**Marina Lidya,S.Pd.,M.Pd**  
NIDN. 1024037602/Asisten Ahli

Tanjungpinang, 26 Januari 2022  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang,  
Ketua,

**Charly Marlinda,SE.,M.Ak.Ak.CA**  
NIDN. 1029127801/Lektor

## **PERNYATAAN**

Nama : Annisa Amarya Nurul Qalby  
NIM : 17622068  
Tahun Angkatan : 2017  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.26  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis Aspek Keperilakuan dalam Proses  
Perencanaan dan Penganggaran Laba Pada CV  
Bulang Bintang Kijang Kota

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa Seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata di kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 18 Januari 2022

Penyusun

**ANNISA AMARYA NURUL QALBY**  
**NIM 17622068**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*“ Dibalik setiap kesuksesan seseorang pasti ada beberapa hal yang memberikan motivasi dan dukungan. Dibalik setiap usahanya pasti ada sebuah alasan yang menjadi dorongan dan semangat untuk tetap meneruskannya.*

*“ Terimakasih untuk keluarga besarku♥. orang-orang terdekat teman seperjuangan sahabat dan team-team terbaik♥ (GG,GD,CCJ,TMS,SLM,AYL,TBR,DGA,VER) dan terimakasih untuk rumah singgah kalian♥. Hal yang mungkin kalian anggap kecil yang kalian berikan, itu sangat besar dan berarti (π\_π) tanpa kalian ketahui bahwa sebenarnya kalianlah yang membangunkan semangat memberikan motivasi sampai akhirnya ini bisa terselesaikan kalianlah yang selalu menjadi alasan untuk terus tetap melanjutkannya.*

*Hanya terimakasih dan doa yang dapat aku berikan kepada kalian semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan kemurahan hati kalian semua aamiin.*

*I really greatefull to have you all in my life. Thankyou so much for everythink and thankyou for loving me and stay with me*

*Emang sengaja dihidde namanya. Kalian terlalu banyak woi gak cukup kertasnya ☹:D))\m/*

## HALAMAN MOTTO

*“Cepat atau lambatnya lulus seseorang bukan suatu hal yang akan menentukan masa depannya. Berhentilah menyakiti dengan bertanya  
“kapan lulus”*

*“Kuliah itu bukan untuk pekerjaan, kuliah untuk belajar, belajar untuk belajar,  
bukan belajar untuk mendapatkan pekerjaan”  
(Nadiem Anwar Makariem, Mendikbut RI)*

*“Keberhasilan itu bukanlah seberapa banyak yang kita dapatkan  
tetapi seberapa banyak yang kita dapat berikan dan berarti untuk  
orang lain”*

*“Orang sukses adalah orang yang selalu mencari peluang untuk bisa menolong orang  
lain. Sedangkan orang yang gagal adalah orang yang selalu berkata  
“apa yang akan saya dapatkan?”*

*“Jika seseorang ingin memintan bantuanmu, maka lakukanlah sebab Allah sedang  
menjawab salah satu doa seseorang melalui dirimu.”*

*“Orang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan  
menyembunyikan kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia  
selalu senang”*

*“Banyak hal yang bisa menjatuhkanmu tapi satu-satunya hal yang benar dapat  
menjatuhkanmu adalah sikapmu sendiri”*

*“Jangan menghancurkan hati seseorang, mereka hanya memiliki satu, hancurkan  
saja tulang mereka karna manusia memiliki 206 tulang”*

*“Hidup ini sudah sulit, jika kamu tidak tertawa makan akan lebih sulit, aku  
belum pernah melihat orang sekarat karna tertawa, tetapi jutaan orang  
yang sekarat karna mereka tidak tertawa”*

*“Tuhan menjadikan kita teman, karna dia tau jika kau disampingku lucu nggak lucu kau  
harus tetap tertawa, karna temanmu ini tidak peduli seberapa sakit hatimu yang dia  
inginkan membantumu melupakannya dengan tertawa walau hanya beberapa detik.”*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS ASPEK KEPRILAKUAN DALAM PROSES PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN LABA PADA CV. BULAN BINTANG KIJANG KOTA”** yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar stars 1 (S1) Program studi Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis sangat bmengharapkan kritikan-kritikan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Dalam penyusunan skripsi ini, banyak pihak-pihak yang turut serta membantu mulai dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., CA. Selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak.CA. Selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA. Selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, M.M Selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Bapak Hendy Satria, S.E., M.Ak. Selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Bapak Salihi, S.E., M.Ak. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, membimbing serta banyak memberi arahan, saran, dan perbaikan terhadap penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.



7. Bapak Budi Zulfachri, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, membimbing serta banyak memberi arahan, saran dan perbaikan terhadap penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Bapak Ruslan Jumas, S.Ap selaku Direktur CV. Bulan Bintang yang telah memberikan izin dan informasi kepada penulis dalam melakukan penelitian.
9. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Staf Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah memberikan Ilmu dan dukungan kepada penulis.
10. Seluruh anggota keluarga besarku, teman-teman, sahabat dan semua pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi, yang tidak dapat dituliskan satu persatu, terimakasih atas semuanya.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca, khususnya Mahasiswa-mahasiswi Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang.

Tanjungpinang, 15 Januari 2022

Penulis

**ANNISA AMARYA NURUL QALBY**

**NIM 17622068**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b>	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	
<b>HALAMAN MOTTO</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Batasan Penelitian .....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.5.1 Kegunaan Ilmiah.....	6
1.5.2 Kegunaan Praktik.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Akuntansi Keperilakuan .....	10
2.1.1 Definisi Akuntansi Keperilakuan.....	10
2.1.2 Ruang Lingkup Akuntansi keperilakuan.....	12

2.1.3	Aspek akuntansi keperilakuan.....	16
2.1.4	Manfaat Akuntansi Keperilakuan.....	18
2.2	Penganggaran .....	19
2.2.1	Pengertian Penganggaran.....	19
2.2.2	Dimensi Penganggaran.....	20
2.2.3	Penganggaran Partisipatif.....	21
2.2.4	Peran Manajer Dalam Penganggaran .....	22
2.3	Anggaran .....	23
2.3.1	Pengertian Anggaran.....	23
2.3.2	Kegunaan Anggaran.....	25
2.3.3	Tujuan Penggunaan Anggaran .....	26
2.3.4	Tujuan Penyusunan Anggaran .....	28
2.3.5	Jenis-Jenis Anggaran.....	29
2.3.6	Keunggulan dan Kelemahan Penganggaran.....	32
2.3.7	Perilaku Penyusunan Anggaran .....	36
2.4.	Kerangka Pemikiran .....	38
2.5	Penelitian Terdahulu.....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>41</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	41
3.2	Jenis Data .....	42
3.2.1	Data Primer .....	42
3.2.2	Data Sekunder .....	42
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.4	Teknik Analisis Data .....	44
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>46</b>

4.1 Hasil Penelitian.....	46
4.1.1 Sejarah CV Bulan Bintang.....	46
4.1.2 Penyajian Data .....	49
4.2 Pembahasan .....	63
4.2.1 Bagaimana Aspek Keprilakuan dalam Proses Perencanaan dan Penganggaran laba di CV Bulan Bintang .....	63
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>66</b>
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Saran.....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b><i>CURRICULLUM VITAE</i></b>	

## **DAFTAR TABEL**

No	Judul Tabel	Halaman
1.	Tabel 4.1.3 Struktur Organisasi.....	48
2.	Tabel 4.1.2 Laporan Perencanaan dan Penganggaran.....	51

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul Gambar	Halaman
1.	Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	38

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul Lampiran
Lampiran 1	: Pedoman Wawancara
Lampiran 2	: Laporan Perencanaan Anggaran dan Laba
Lampiran 3	: Dokumentasi
Lampiran 4	: Surat Pernyataan Selesai Penelitian
Lampiran 5	: Uji Plagiat

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS ASPEK KEPRILAKUAN DALAM PROSES PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN LABA PADA CV. BULAN BINTANG KIJANG KOTA**

Annisa Amarya Nurul Qalby. 17622068, Akuntansi. STIE Pembangunan  
Tanjungpinang  
[annisaamarya434@gmail.com](mailto:annisaamarya434@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana aspek keprilakuan dalam proses perencanaan dan penganggaran laba Pada CV Bulan Bintang di Kijang Kota

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif, objek penelitian ini berupa Perusahaan Ekspor dan Impor Ikan CV Bulan Bintang Di Kijang Kota, Pengumpulan data digunakan dengan studi wawancara, studi kepustakaan, obesrvasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan jawaban wawancara dengan narasumber CV Bulan Bintang mengenai penetapan Sasaran, implementasi serta kendali dan evaluasi kinerja menunjukkan sudah berjalan dengan baik di CV Bulan Bintang.

Dapat disimpulkan bahwa aspek keprilakuan dalam proses penyusunan dan penganggaran laba dilihat dari penetepan sasaran sudah , implementasi serta kendali dan evaluasi kinerja sudah baik dan diterapkan sebelum melakukan perencanaan dan penganggaran di CV Bulan Bintang.

**Kata Kunci : Aspek Keprilakuan, Perencanaan dan Penganggaran**

Dosen Pembimbing I : Salihi, S.E., M.Ak

Dosen Pembimbing II : Budi Zulfachri, S.Si.,M.Si



## **ABSTRACT**

### ***ANALYSIS OF BEHAVIORAL ASPECTS IN PROFIT PLANNING AND BUDGETING PROCESS IN CV. BULAN BINTANG KIJANG KOTA***

*Annisa Amarya Nurul Qalby. 17622068, Accounting. STIE Tanjungpinang  
annisaamarya434@gmail.com*

*The purpose of this study was to find out how the behavioral aspects in the profit planning and budgeting process at CV Bulan Bintang in Kijang City*

*The method used in this research is qualitative, the object of this research is the CV Bulan Bintang Fish Export and Import Company in Kijang City. Data collection is used by interview studies, literature studies, observations and documentation.*

*The results of the study show that based on the answers to interviews with CV Bulan Bintang sources regarding target setting, implementation and control and performance evaluation, it shows that CV Bulan Bintang has gone well.*

*It can be concluded that the behavioral aspects in the process of preparing and budgeting profits are seen from the target setting, implementation and control and performance evaluation are good and applied before planning and budgeting at CV Bulan Bintang.*

***Keywords: Behavioral Aspects, Planning and Budgeting***

*Advisor I : Salihi, S.E., M.Ak*

*Advisor II : Budi Zulfachri, S.Si.,M.Si*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini perkembangan teknologi menjadi salah satu dampak dari perkembangan zaman. Teknologi selalu mengalami perkembangan demi memenuhi kebutuhan manusia yang berkembang dari waktu ke waktu. Begitu juga dengan akuntansi dimana perkembangannya sejak dari zaman prasejarah sampai sekarang menunjukkan bahwa manusia di zaman sekarang ini telah mengenal adanya perhitungan. Seperti halnya dengan kehidupan sehari-hari baik itu secara sadar maupun tidak sadar sesungguhnya kita telah menggunakan ilmu akuntansi, mulai dari hal terkecil seperti untuk mencatat pendapatan mencatat pengeluaran dan mencatat anggaran.

Pencatatan pendapatan merupakan seluruh penerimaan baik itu berupa uang maupun berupa barang sedangkan pengeluaran ialah sejumlah uang atau barang yang kita keluarkan untuk memenuhi kebutuhan, yang timbul dari pelaksanaan aktivitas entitas yang normal dan dikenal dengan sebutan yang berbeda, seperti penjualan, penghasilan jasa, bunga, dividen, royalti, dan sewa. Pendapatan merupakan hal penting karena pendapatan adalah objek atas aktivitas perusahaan.

Pencatatan pengeluaran biasa mencatat seluruh transaksi arus kas keluar yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Berbagai transaksi tersebut bisa berbentuk transaksi pembelian dan juga pengeluaran yang dilakukan secara tunai atau kas dari berbagai jenis kegiatan transaksi yang dilakukan oleh

perusahaan. Pengeluaran yang dimaksud ini akan dimanfaatkan untuk membeli barang atau menggunakan jasa, seperti perlengkapan uang tunai, membayar hutang material ataupun hutang dagang, membayar berbagai beban lain, dan juga storan kedana kecil.

Penganggaran adalah unsur penting dalam suatu organisasi karena penganggaran merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk merencanakan pengeluaran dan pendapatan, mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan untuk mengevaluasi.

Begitulah Penggunaan sistem akuntansi dan untuk mendapatkan informasi keuangan yang baik dan berkualitas tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimana berperan untuk menjalankan sistem informasi. Hal tersebut tentunya secara tidak langsung dapat meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan serta pengoperasian dalam sistem akuntansi.

Sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas tentunya tidak hanya memiliki skill yang baik melainkan harus memiliki perilaku yang baik juga. Perilaku yang baik dapat dipengaruhi oleh motivasi dan sikap seseorang untuk mendorong dalam melakukan tindakan. Manajemen secara tidak langsung tentu akan mempengaruhi hasil dari laporan keuangan yang akan menjadi tolak ukur pengambilan keputusan pihak eksternal dan penggunanya.

Disaat persaingan usaha yang semakin ketat tentu menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif mungkin dan seefisien mungkin. Agar dapat menjalankan atau mengoperasikan suatu organisasi yang besar dan kompleks secara efisien maka manajemen akan membutuhkan berbagai informasi yang

diperlukan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan. Pengendalian manajemen merupakan bagian dari satu siklus kejadian yang berkesinambungan. Pengendalian juga sebagai aktivitas terakhir setelah pencapaian tingkat yang baru.

Kinerja manajemen dapat diukur dengan berdasarkan pengendalian perilaku yang menunjukkan bagaimana sesuatu itu harus dilakukan dalam serangkaian kebijakan, aturan, prosedur, setandar operasi dan perintah dari atasan serta pengendalian terhadap output yang menunjukkan apa yang harus dicapai dengan memfokuskan pada hasil perilaku tertentu. Penelitian mengenai aspek perilaku dalam penyusunan anggaran merupakan topik yang penting. Karena anggaran menjadi alat utama pengendalian setiap perusahaan. Selain menjadi alat pengendalian, anggaran dapat mengukur sejauh mana performance dari setiap manajer. Anggaran juga dapat menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi, anggaran sebagai alat yang dapat digunakan atasan untuk menyelaraskan, mengkoordinasikan dan memotivasi bawahan, dan alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Selain itu dalam pengertian anggaran yang lebih luas juga berfungsi sebagai alat untuk mengatur orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, penyusunan anggaran menjadi kompleks karna akan berdampak kepada fungsional atau difungsional suatu sikap dan perilaku anggota oraganisasi yang ditimbulkannya. Untuk menghindari terjadinya disfungsional prilaku anggaran didalam organisasi, perlu diikutsertakan manajemen pada level yang paling rendah dalam proses penyusunan anggaran. Para bawahaan yang ikut dilibatkan didalam penyusunan anggaran akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral serta pengetahuan mengenai

usaha yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang telah ditargetkan.

Keberhasilan anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dan tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri. Pendekatan dalam Penyediaan data anggaran ini penting terutama apabila anggaran tersebut akan digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi aktivitas seorang manajer. Pendekatan penganggaran yang dianggap paling efektif adalah anggaran yang dibuat dengan kerja sama dan berpartisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Manajer harus selalu menyadari bahwa dimensi manusia dalam penganggaran merupakan faktor kunci. Mudah bagi manajer untuk menguasai aspek teknis dari program anggaran, tetapi tidak mudah dalam menggunakan aspek manusia. Manajemen harus ingat bahwa maksud penyusunan penganggaran adalah untuk memotivasi karyawan untuk mengkoordinasi aktivitas untuk mendorong orang supaya bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran dan terhadap implementasi anggaran untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, perusahaan perlu mempertimbangkan aspek etika dan perilaku dalam penganggaran.

Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan dari aspek keperilakuan dalam mendesain, menganalisis, serta mengelola sistem akuntansi. Akuntansi keperilakuan merupakan bidang ilmu akuntansi yang menghubungkan antara perilaku manusia dengan sistem informasi yang lingkungannya mencakup akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.

Akuntansi diimplementasikan dan dipraktikan tidak terlepas dari masalah manusia yang sebagai pelakunya, itulah sebabnya anggaran dan akuntansi memiliki hubungan yang erat untuk membuat suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit satuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu periode mendatang. Orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran serta pelaksanaannya adalah pemimpin perusahaan. Dan pada dasarnya aspek keprilaku dari penganggaran mengacu pada perilaku manusia yang muncul dalam penyusunan anggaran dan perilaku manusia yang didorong ketika manusia mencoba untuk hidup dengan anggaran.

Demikian pula halnya dengan perusahaan CV. Bulan Bintang atau disebut juga perseroan yang berkedudukan di jalan barek motor Kelurahan Kijang Kota Kecamatan Bintan Timur, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Ekspor dan Impor ikan, CV Bulan Bintang dalam kegiatan usahanya mengeksport dan mengimport ikan ke negara - negara Asia. Kegiatan ekspor dan impor merupakan kegiatan usaha dengan penghasilan yang tidak sedikit, untuk menangani hal demikian di butuhkan sebuah perencanaan dan penganggaran laba yang tepat.

Penganggaran mempunyai dampak langsung bagi perilaku manusia, dengan adanya anggaran mengakibatkan manusia membatasi tindakannya. Anggaran juga yang menyebabkan kinerja pimpinan dan karyawan secara berkelanjutan di pantau dan menjadi pembandingan dengan standar yang diterapkan. Hal ini lah yang dapat menimbulkan tekanan salah satu penyimpangan dalam penganggaran yang menyebabkan *over* atau *under Budget*. Akibatnya anggaran

dapat dikatakan bisa mengancam karir, untuk itu anggaran dapat mempengaruhi perilaku manusia.

Berdasarkan uraian diatas maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Aspek Keprilakuan Dalam Proses Perencanaan dan Penganggaran laba Pada CV. Bulan Bintang”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu bagaimana aspek keprilakuan dalam proses perencanaan dan penganggaran laba di CV. Bulan Bintang ?

## **1.3 Batasan Penelitian**

Dalam Penelitian ini yang menjadi fokus penelitian dalam aspek keprilakuan adalah perencanaan dan penganggaran laba di CV Bulan Bintang.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai di penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana aspek keprilakuan dalam proses perencanaan dan penganggaran di CV. Bulan Bintang.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Ilmiah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu dan sebagai wawasan mengenai akuntansi keprilakuan terhadap penganggaran pada CV. Bulan Bintang.

### **1.5.2 Kegunaan Praktik**

Dari penelitian ini, maka hasil yang di dapat bisa memberikan manfaat:

#### 1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman, pengenalan, mengenai aspek keprilakuan khususnya terhadap penganggaran

#### 2. Bagi tempat penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan pemikiran atau menjadi masukan dan tambahan informasi bagi perusahaan yaitu CV. Bulan Bintang sebagai pengambilan keputusan yang baik dimana nantinya dapat memberikan pengetahuan untuk mengetahui aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan kebijakan yang lebih baik bagi masa depan dan kemajuan perusahaan.

#### 3. Bagi Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang dapat memberikan suatu informasi yang bermanfaat bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian atau membahas lebih lanjut mengenai pemahaman tentang aspek keprilakuan terhadap penganggaran.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan penelitian ini diajukan lima bab yang diawali hal-hal yang bersifat umum, namun berhubungan dengan penulisan yang disajikan dan kemudian pada bab-bab selanjutnya penulis membahas tentang hal-hal yang



berkaitan dengan judul dan disusun sedemikian rupa sehingga diharapkan akan sangat mempermudah para pembaca memahami bahkan lebih mengerti tentang apa saja yang dijelaskan oleh penulis dalam skripsi ini. Adapun pembagian sistematika penulisan dalam skripsi ini sebagai berikut :

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan uraian secara singkat mengenai penggambaran umum dari masalah penelitian yang dilakukan yang terdiri latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab dua ini mencakup kajian teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan dan digunakan sebagai tinjauan ataupun landasan teori dalam menganalisis pemecahan masalah yang dikemukakan. teori-teori ini diambil dari beberapa sumber literatur dan buku-buku rujukan yang saling mendukung untuk memecahkan permasalahan dan yang nantinya akan mencapai tujuan penelitian, kerangka

pemikiran, dan penelitian terdahulu.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisi penjelasan jenis penelitian, jenis data yang digunakan oleh peneliti, teknik pengumpulan data, tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber, serta metode yang digunakan dalam menyusun penelitian ini.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Di dalam bab ini menyajikan tentang gambaran umum tentang objek yang di teliti dan analisa pembahasan penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis bab – bab sebelumnya yang mungkin berguna sebagai masukan bagi pihak – pihak terkait.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Akuntansi Keperilakuan**

#### **2.1.1 Definisi Akuntansi Keperilakuan**

Akuntansi keperilakuan adalah cabang akuntansi yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi. Istilah sistem akuntansi yang dimaksud di sini dalam arti yang luas yang meliputi seluruh desain alat pengendalian manajemen yang meliputi sistem pengendalian, sistem penganggaran, desain akuntansi pertanggungjawaban, desain organisasi seperti desentralisasi atau sentralisasi, desain pengumpulan biaya, desain penilaian kinerja, serta pelaporan keuangan Dwi, (2020)

Definisi dari Sri, Hartono, (2019) mengatakan bahwa akuntansi keperilakuan adalah aplikasi dari ilmu keperilakuan ke konteks akuntansi. Yang dimana tujuan dasarnya adalah untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia di semua konteks akuntansi yang memungkinkan dan juga menyatakan bahwa akuntansi keperilakuan merupakan suatu pendekatan dalam akuntansi yang mengaplikasikan aspek keperilakuan baik dalam akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, akuntansi perpajakan, akuntansi sektor publik dan akuntansi yang terkait lainnya. Oleh karena itu penelitian akuntansi keperilakuan mengarah pada suatu kegiatan mengobservasi, menganalisis, dan menguji suatu fenomena perilaku pada level individu atau kelompok dalam kaitannya dengan bidang akuntansi.

Akuntansi keperilakuan merupakan dimensi akuntansi yang menyangkut perilaku manusia dan hubungannya dengan pendesainan, penyusunan, dan

penggunaan sistem informasi akuntansi secara efisien dan efektif. Akuntansi keperilakuan mempertimbangkan hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, merefleksikan dimensi sosial suatu organisasi, dan menjadi tambahan penting informasi keuangan yang dilaporkan oleh para akuntan Supriyono, (2021)

Adapun menurut Samant, (2021) Akuntansi keperilakuan adalah ilmu yang menjelaskan tentang efek dari perilaku manusia sehingga dapat memengaruhi data-data akuntansi dan juga pengambilan keputusan usaha atau bisnis juga sebaliknya bagaimana akuntansi dapat memengaruhi perilaku manusia dan juga pengambilan keputusan bisnis.

Pengertian lain dari akuntansi keperilakuan menurut Samant, (2021) merupakan bagian dari disiplin ilmu akuntansi yang mengkaji mengenai hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi serta dimensi keperilakuan dari organisasi dimana manusia dan sistem akuntansi itu berada dan diakui keberadaanya. Dengan demikian definisi akuntansi keperilakuan adalah suatu studi tentang perilaku akuntan atau non-akuntan yang dipengaruhi oleh fungsi-fungsi akuntansi dan pelapor.

Menurut Lubis, (2017) mengatakan akuntansi keperilakuan sebagai akuntansi multiparadigma menghasilkan perdebatan yang sehat tentang bagaimana memperkaya dan mengembangkan pemahaman kita tentang praktik akuntansi. Akuntansi keperilakuan memandang secara sejajar antara ilmu fisik, sosial dan akuntansi. Akuntansi keperilakuan secara jelas membedakan pokok masalah dan memasukkan keseragaman serta keteraturan yang mendasari hubungan empiris.

### **2.1.2 Ruang Lingkup Akuntansi keperilakuan**

Akuntansi keperilakuan memfokuskan pada hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, sehingga lingkup akuntansi keperilakuan sangat luas. Lingkup akuntansi dapat meliputi proses kegiatan akuntansi yang didalamnya termasuk kegiatan meringkas sejumlah kejadian ekonomi. Kejadian ekonomi merupakan akibat dari perilaku manusia seperti melakukan kegiatan pengukuran akuntansi, termasuk juga faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dalam pengukuran akuntansi tersebut yang dapat menentukan keberhasilan kejadian ekonomi.

Akuntansi keperilakuan didasarkan pada observasi fenomena akuntansi secara sistematis dengan menggunakan variabel untuk pengukuran. Akuntansi keperilakuan lebih menekankan pada orang sebagai individual atau kelompok. Sebagai contoh, melihat realita yang terjadi dalam suatu perusahaan mengenai perilaku individual atau kelompok petugas bagian perhitungan yang merekam pesanan pelanggan, perilaku manager terkait dengan penggunaan anggaran untuk penilaian kinerja, mengubah desain sistem informasi untuk mempengaruhi motivasi, moral, dan produktivitas pekerja dan lainnya Sri,Hartono, (2019)

Lingkup akuntansi keperilakuan juga lebih luas dibandingkan akuntansi tradisional. Yang dimana lingkup akuntansi tradisional adalah proses pengumpulan, penilaian, pencatatan, peringkasan, dan pelaporan informasi keuangan. Akuntansi keperilakuan merupakan dimensi akuntansi yang menyangkut perilaku manusia dan hubungannya dengan pendesainan,

penyusunan, dan penggunaan sistem informasi akuntansi secara efisien dan efektif. Akuntansi keperilakuan mempertimbangkan hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, merefleksikan dimensi sosial suatu organisasi, dan menjadi tambahan penting informasi keuangan yang dilaporkan oleh para akuntan Supriyono, (2021)

Lingkup akuntansi keperilakuan sangat luas yaitu terdiri atas :

1. Aplikasi konsep-konsep ilmu keperilakuan pada desain dan penyusunan sistem akuntansi
2. Studi terhadap reaksi manusia terhadap format dan isi laporan keuangan
3. Cara-cara memproses informasi untuk pembuatan keputusan.
4. Pengembangan teknik-teknik pelaporan untuk mengkomunikasikan informasi keperilakuan pada para penggunanya.
5. Pengembangan strategi untuk memotivasi dan memengaruhi perilaku, aspirasi, dan tujuan manusia yang mengelola organisasi. Siegel dan Marconi (1989) menggolongkan lingkup akuntansi keperilakuan tersebut menjadi tiga bidang umum sebagai berikut.

a) Pengaruh perilaku manusia terhadap desain, penyusunan, dan penggunaan sistem informasi. Bidang akuntansi keperilakuan ini berhubungan dengan bagaimana sikap dan filosofi manajemen memengaruhi sifat kendali akuntansi dan fungsi organisasi. Sebagai contoh, para manajer yang enggan menghadapi risiko meminta tipe sistem kendali keuangan yang berbeda dengan para manajer yang

senang menghadapi risik. Jadi, ketat dan longgarnya sistem kendali manajemen.

- b) Pengaruh sistem akuntansi terhadap perilaku manusia. Bidang akuntansi keperilakuan ini berhubungan dengan pengaruh sistem akuntansi terhadap motivasi, produktivitas, pembuatan keputusan, kepuasan terhadap tugas atau pekerjaan, dan kerja sama. Sebagai contoh, anggaran yang terlalu ketat mungkin mengakibatkan para manajer dan karyawan percaya bahwa tujuan tidak dapat dicapai dan tidak mau mencoba untuk mencapainya. Anggaran yang terlalu longgar mungkin mengakibatkan kelengahan dan ketidakefisienan produksi.
- c) Metode memprediksi dan strategi untuk mengubah perilaku manusia. Bidang akuntansi keperilakuan ini berhubungan dengan peran sistem akuntansi untuk memengaruhi perilaku. Sebagai contoh, struktur kendali akuntansi dapat dibuat ketat atau longgar, rencana kompensasi dapat diubah, laporan evaluasi kinerja dapat dimodifikasi.

Adapun lingkup akuntansi keperilakuan dapat dikembangkan dari ilmu dasar pendukung dan klasifikasi isu penelitian. Berdasarkan ilmu dasar pendukung, lingkup akuntansi aspek keperilakuan yaitu sebagai berikut:

1. Akuntansi dalam konteks organisasional, penelitian Benston (1963)
2. Penganggaran (*budgeting*), penelitian Milani (1975) akuntansi keperilakuan berkaitan dengan *budgeting*.

3. Pemrosesan informasi individual (*human information processing*) penelitian Ashton (1974).
4. Teori kontinjensi penelitian Hayes (1978)

Lingkup akuntansi keperilakuan dapat juga dilihat dari isu penelitian mengklasifikasikan isu penelitian akuntansi aspek keperilakuan berdasarkan aliran sebagai berikut ini:

1. Pengendalian manajerial
2. Pemrosesan informasi akuntansi
3. Perancangan sistem informasi akuntansi
4. Pengauditan
5. Sosiologi organisasional
6. Iain-lain: Isu etika, budaya, metodologi, dan jalur karier akuntan.

Menurut Samant, (2021) Ruang lingkup akuntansi keperilakuan ada tiga yaitu:

1. Mempelajari pengaruh antara perilaku manusia terhadap konstruksi bangunan dan penggunaan sistem informasi yang diterapkan dalam perusahaan dan organisasi yang berarti bagaimana sikap dan gaya kepemimpinan manajemen mempengaruhi sifat pengendalian akuntansi dan desain organisasi, apakah desain sistem pengendalian akuntansi bisa diterapkan secara universal atau tidak.
2. Mempelajari pengaruh sistem informasi akuntansi perilaku manusia, yang berarti bagaimana sistem akuntansi mempengaruhi kinerja, motivasi, produktivitas, pengambilan, keputusan, kepuasan kerja, dan kerja sama.



3. Metode untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia dan strategi untuk mengubahnya yang berarti bagaimana sistem akuntansi dapat dipergunakan untuk memengaruhi perilaku, dan bagaimana mengatasi resistensi itu. Disini muncul istilah freezing (membekukan) dan unfreezing (mencairkan). Contohnya perubahan sistem. Perubahan sistem bukanlah sesuatu yang mudah tetapi perlu upaya untuk sampai pada aplikasi sistem itu sendiri karena bisa jadi terdapat resistensi di situ.

### **2.1.3 Aspek akuntansi keperilakuan**

Aspek keperilakuan pada bidang akuntansi, baik dari pihak pelaksana dan penyusun laporan keuangan adalah seseorang atau kumpulan yang mengoperasikan sistem informasi akuntansi dari awal hingga akhir terwujudnya laporan keuangan, sehingga pihak pelaksana dan penyusun memainkan peranan yang penting dalam menopang kegiatan atau operasi harian organisasi. Para pemakai laporan keuangan terbagi menjadi dua kelompok pengguna yaitu pemakai internal dan pemakai eksternal. Pemakaian laporan keuangan pihak internal yang berasal dari dalam perusahaan yang diperuntukkan untuk melakukan serangkaian evaluasi kinerja seperti, karyawan (pegawai), manajer hingga dewan direksi perusahaan dan pemegang saham. Pemakai laporan keuangan pihak eksternal yang berasal dari luar perusahaan seperti: investor, kreditur, pemasok, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat, yang dapat memberikan tindakan yang memengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Pencatatan akuntansi dapat dijalankan hanya secara minimal atau bahkan tidak sama sekali ketika mereka merasakan kecilnya manfaat dari akuntansi. Jadi disinilah terletak perilaku pihak

eksternal yang dapat memaksa para akuntan untuk memperhatikan dan memperbaiki akuntansi agar dapat digunakan secara maksimal oleh pihak eksternal Dwi, (2020)

Adapun aspek penting dalam akuntansi keperilakuan yaitu terdapat lima aspek penting diantaranya:

1. Teori Organisasi dan Keperilakuan Manajemen

Teori organisasi modern memiliki perhatian dalam membahas perilaku komponen entitas perusahaan sebagai dasar pemahaman tindakan dan motif-motif mereka. Teori organisasi modern melihat interaksi antar elemen organisasi guna mendukung tujuan organisasi.

2. Penganggaran dan Perencanaan

Fokus penganggaran dan perencanaan yakni formulasi tujuan organisasi dan interaksi perilaku individu. Sebagian dimensi penting dalam area ini merupakan proses partisipasi penganggaran, level kesulitan mencapai tujuan, level aspirasi, dan adanya konflik antar tujuan individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antar tujuan individu dan tujuan organisasi menjadi kerangka manajerial dalam pengembangan organisasi.

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan lebih berfokus pada teori dan model tentang pengambilan keputusan. Terdapat teori normatif, paradoks, dan model deskriptif dalam pengambilan keputusan. Teori normatif merupakan bagaimana seharusnya orang mengambil keputusan.

Paradoks adalah sesuatu yang bertentangan dengan teori normatif, dan model deskriptif membahas apa yang terjadi pada saat orang mengambil keputusan menurut fakta-fakta empiris yang ada. Apa informasi yang dimanfaatkan dalam mengambil keputusan. Informasi yang dipakai tetaplah informasi akuntansi

#### 4. Pengendalian

Aspek pengendalian sangat penting dalam suatu organisasi. Semakin besar organisasi, membutuhkan tindakan pengendalian yang semakin intensif. Pengendalian sering dihubungkan dengan pengukuran kinerja dan adaptasi individu kepada lingkungan.

Dimensi penting dalam pengendalian yaitu struktur organisasi, pengendalian internal, desentralisasi-sentralisasi, dan kaitan antara hirarki administrasi. Perkembangan terbaru dalam pengendalian internal yaitu diakuinya lingkungan pengendalian sebagai salah satu kunci dalam pengendalian “operasional organisasi.

#### 5. Pelaporan keuangan

Aspek perilaku dalam pelaporan keuangan mencakup perilaku perataan laba dan keandalan informasi akuntansi dan relevansi informasi akuntansi untuk investor. Perataan laba merupakan bagian dari manajemen laba yang dikarenakan oleh pihak manajemen memiliki informasi khusus untuk kepentingan dirinya.

### **2.1.4 Manfaat Akuntansi Keperilakuan**

Di bidang ilmu akuntansi keperluan ini sangat memberikan manfaat yang cukup besar bagi para manajer ataupun pihak manajemen suatu organisasi atau perusahaan dalam pengambilan keputusan. Karna dalam bidang ini para manajer dapat melihat bagaimana jalanya proses pengambilan keputusan yang bisa dilihat dari sistem akuntansi yang ada. Dibidang ilmu ini memiliki kaitan yang sangat erat dengan sektor ekonomi.

Bidang ilmu ini menjadi ilmu yang sangat penting karna dibutuhkan ketika terjadinya proses pengambilan keputusan. Manfaat yang paling besar tentunya memang bisa dirasakan oleh para manajer saat pengambilan keputusan. Karna kondisi emosi sang manajer melihat data akuntansi akan memberikan dampak terhadap keputusan yang akan diambil oleh manajer Ayunda, (2020).

Akuntansi keperilakuan ini sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan dalam sistem akuntansi. Manfaat akuntansi keperilakuan ini dirasakan oleh seorang manajer atau tim manajemen. Yang mana emosi atau habit kepada data-data akuntansi yang memberikan efek terhadap keputus yang akan diambil Samant, (2021).

## **2.2 Penganggaran**

### **2.2.1 Pengertian Penganggaran**

Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, sedangkan anggaran adalah hasil penganggaran Rosmawati, (2020). Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, yang dimulai pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasi data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap saksi, bagian divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada

pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan. Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Darsono, Prawironegoro, (2013)

Penganggaran merupakan bagian penting dalam suatu organisasi yang dapat digunakan untuk merencanakan pengeluaran dan pendapatan, untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan juga dapat digunakan untuk mengevaluasi prestasi bawahan (subordinat). Sri,Hartono, (2019)

Menurut Rosmawati, (2020) Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, yang dimulai dengan pembuatan panitia pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan.

### **2.2.2 Dimensi Penganggaran**

Penganggaran secara umum memiliki dua dimensi utama yaitu dimensi penyimpan dan dimensi implementasi. Dimensi penyimpan berkaitan dengan bagaimana anggaran tersebut disiapkan dan disusun, sedangkan dimensi implementasi berkaitan dengan bagaimana anggaran tersebut diimplementasikan sebagai rencana perusahaan.

Dalam penganggaran partisipatif terbagi tiga dimensi yaitu partisipatif dalam perencanaan, partisipasi, dalam penganggaran, dan interaksi atasan dan bawahan berkaitan dengan isu penganggaran. inilah dimensi penganggaran:

#### **1. Dimensi Penyiapan**

- a. Pendekatan persiapan dan penyusunan anggaran, apakah menggunakan pendekatan *top down* atau *bottom up* (partisipatif).
- b. Persiapan *master budget* dan penganggaran modal (*equity budgeting*).

## 2. Dimensi Implementasi

Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana anggaran tersebut diimplementasikan sebagai rencana perusahaan. Dimensi implementasi disebut juga dimensi perilaku yaitu reaksi yang dapat timbul dari pelaksana anggaran atau subordinat. Dimensi perilaku berkaitan dengan isu-isu seperti keselarasan tujuan (*goal congruence*), perilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*), insentif moneter dan non moneter (*monetary* dan *non-monetary incentives*), umpan balik atas kinerja, dan penganggaran partisipatif (*participative budgeting*),

### 2.2.3 Penganggaran Partisipatif

Menurut Sri, Hartono, (2019) penganggaran partisipatif disebut juga pendekatan *bottom up* yaitu proses penyusunan anggaran yang melibatkan atasan superior dan bawahan subordinat secara bersama-sama mulai persiapan sampai anggaran *budget* tersebut disetujui untuk diimplementasikan. Penganggaran partisipatif adalah sistem yang memungkinkan karyawan kunci dalam unit/organisasi memberikan input ke dalam proses penganggaran, sehingga penganggaran partisipatif dapat dijadikan sebagai alat untuk memotivasi bawahan dengan baik. Ada beberapa alasan mengapa penganggaran partisipatif dapat memotivasi bawahan yaitu karna individual (karyawan/bawahan) yang

berpartisipasi memungkinkan bekerja dengan lebih keras untuk mencapai tujuan penganggaran, individual merasa difasilitasi untuk bekerja sama, dan dengan partisipasi bawahan dapat menghasilkan anggaran yang lebih realistis yang dapat dicapai. Dengan demikian, penganggaran partisipatif dapat memperbaiki sikap, produktifitas dan kinerja.

#### **2.2.4 Peran Manajer Dalam Penganggaran**

Peran dan perilaku manajer dalam penganggaran sangat menentukan tujuan tercapainya penganggaran. Secara umum, peran manajer dalam penganggaran adalah sebagai interpersonal, informasional, dan pembuat keputusan. Peran interpersonal ditunjukkan ketika manajer harus mengatribusikan kebutuhan dan pekerjaan subordinat dan organisasi. Peran informasional berkaitan dengan pembuatan, penerimaan, transmisi informasi baik dari pihak internal maupun pihak eksternal. Sementara peran sebagai pembuat keputusan manajer adalah sebagai *enterepreneur*, *monitoring*, dan *resource allocator*.

Secara komprehensif peran manajer dalam penganggaran berkaitan dengan mengatribusikan kebutuhan subordinat dan perusahaan dengan saling memberi mengatribusi kebutuhan subordinat dan perusahaan dengan saling memberi informasi dalam menentukan tujuan penganggaran. Penganggaran yang telah disetujui akan membantu manajer untuk melakukan alokasi sumber daya dan melakukan monitoring. Namun sistem penganggaran juga dapat memengaruhi kecenderungan manajer untuk menciptakan kesenjangan penganggaran (*budgetary slack*).

Ada beberapa dukungan empiris yang menjelaskan hubungan antara sistem penganggaran dan kecenderungan untuk menciptakan kesenjangan penganggaran yaitu:

1. Manajer memengaruhi proses penyusunan penganggaran melalui (*understating revenues*) dan meningkatkan biaya (*overstating cost*).
2. Manajer membangun kesenjangan dalam tahun yang menghasilkan laba dan merubah ulang menjadi laba dalam tahun yang rugi.
3. Manajemen atas berada dalam situasi yang tidak menguntungkan dalam menentukan besarnya kesenjangan.
4. Divisi pengendalian dalam organisasi yang tersentralisasi berpartisipasi dalam tugas menciptakan dan mengelola kesenjangan divisional Sri, Hartono, (2019).

## **2.3 Anggaran**

### **2.3.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran memiliki hubungan yang bersifat langsung dengan perilaku manusia. Anggaran memberi tahu manusia apa yang diharapkan dan kapan seharusnya. Anggaran memberi batasan yang mungkin dibeli dan seberapa banyak yang dapat dihabiskan. Anggaran mengendalikan aksi manajerial. Anggaran merupakan alasan kenapa kinerja manajer selalu dilihat pada akhirnya kinerja itu dibandingkan anggaran. Perilaku umum adalah perasaan tertekan dengan anggaran yang ketat, merasa gelisah dengan kinerja yang buruk atau bahkan senang dan gembira saat penyusunan anggaran Supriyono, (2021).



Perusahaan besar maupun kecil seharusnya membuat anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan melihat ke masa depan, menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan (Darsono, Prawironegoro, (2013).

Menurut Sodikin, (2015) anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh yang akan dilakukannya di tahun mendatang dan dinyatakan dalam satuan uang. Semua manajer pusat pertanggung jawaban (pusat beban, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi).

Menurut Garrison, Noreen, & Brewer, (2013) anggaran adalah rencana terperinci untuk masa depan yang diekspresikan dalam bentuk kuantitatif. Seseorang kadang membuat anggaran rumah tangga menyeimbangkan pendapatan dan biaya untuk makan, pakaian, perumahan, dan lainnya dan membuat tabungan. Sekalinya sudah ditetapkan, pengeluaran aktual dibandingkan dengan anggaran untuk memastikan rencana yang telah ditetapkan. Perusahaan menggunakan anggaran dengan cara yang sama, meskipun jumlah kerja dan detail jauh melebihi anggaran.

Anggaran menurut Lubis, (2017) merupakan rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit satuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang. Maka diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja *output* terutama berupa taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang.

Adapun anggaran menurut Harispon, (2018) merupakan suatu pendekatan formal yang sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajer dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan definisi-definisi dan pengertian anggaran diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran tersebut disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- b. Anggaran harus bersifat sistematis, artinya anggaran disusun berdasarkan logika.
- c. Suatu saat manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan itu berdasarkan beberapa asumsi.
- d. Keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

### **2.3.2 Kegunaan Anggaran**

Anggaran yang dibuat atau yang disusun untuk kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan akan memberikan kegunaan atau fungsi Harispon (2018), yaitu:

- a. Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja, anggaran yang telah dibuat dijadikan sebagai pedoman, acuan kerja yang harus diikuti kedepan, dan arah serta target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.
- b. Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengkoordinasian kerja, agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan saling bekerja sama dengan baik, saling menunjang agar kelangsungan dan kelancaran

jalannya perusahaan terjamin, sehingga akan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

- c. Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan kerja, anggaran yang disusun digunakan sebagai tolak ukur, perbandingan untuk menilai, evaluasi realisasi kegiatan perusahaan, seperti yang dianggarkan dengan kenyataan sesungguhnya.

### **2.3.3 Tujuan Penggunaan Anggaran**

Anggaran yang ada didalam anggaran perusahaan adalah alat dibidang administrasi. Setiap alat tentunya harus bergerak dinamis mengikuti perkembangan zaman dan merupakan sebagai perlengkapan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Anggaran dikasifikasikan sebagai kebutuhan yang vital bagi perusahaan, dimana salah satu peran penting suatu anggaran yaitu mengamati laju pertumbuhan ekonomi yang terjadi di perusahaan tersebut. Anggaran dapat disajikan perusahaan mengamati perkembangan laba rugi perusahaan yang terjadi didalam kurun waktu periode tertentu. Laba perusahaan adalah prioritas utama perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya dari tahun ke tahun. Tanpa perolehan laba yang optimal perusahaan akan mengalami kesulitan untuk melanjutkan operasionalnya di kemudia harinya. Oleh karenanya, anggaran memainkan peran penting dalam mengendalikan laju pertumbuhan perusahaan. Tanpa penyusunan anggaran yang memadai dan efektif maka perusahaan baik secara operasional maupun secara administrasi akan mengalami hambatan yang cukup berarti Nurhadi & Effendy, (2020).

Menurut Triany, (2020) Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, ialah sebagai berikut:

- a. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- b. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Untuk merinci sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran akan lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Adapun penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utamanya ialah sebagai berikut:

- a. Untuk menyesuaikan rencana strategis.
- b. Untuk membantu mengordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka
- d. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Sesuai contoh yang sudah dipaparkan diatas bisa disampaikan adapun maksud pembuatan penganggaran yaitu:

- a. Menyampaikan tujuan atau misi koporasi sesuai keadaan aktual, agar menghindari kesalah pahaman serta menyampaikan pedoman pada program akan diraih pimpinan.
- b. Menginformasikan perintah pimpinan bagi para pemangku kepentingan agar penganggaran dipahami, disupport, serta dijalankan.
- c. Mempersiapkan program-program secara detail atas kegiatan bertujuan menghilangkan ketidak pastian dengan menyampaikan pedoman nyata agar personal ataupun tim mengupayakan meraih sasaran korporasi.
- d. Mengkoordinasikan pedoman nantinya dijalankan utuk mengoptimalkan saran-sarana yang dipunyai oleh korporasi.
- e. Mengupayakan standarisasi serta mengkontrol performa personal dengan tim, dan menyajikan data sebagai tolak ukur apabila diperlukan perbaikan.

#### **2.3.4 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Adapun beberapa tujuan penyusunan anggaran menurut Lubis, (2017) adalah sebagai berikut:

1. untuk menyatakan harapan / sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen,
2. untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung, dan dilaksanakan,

3. untuk menyediakan rencana terperinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengaruh yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara / metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

### **2.3.5 Jenis-Jenis Anggaran**

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan didalam periode memandang harus disusun didalam suatu anggaran lengkap. Menurut Rudianto Rosmawati, (2020) Mengemukakan jenis anggaran sebagai berikut:

#### **1. Anggaran Operasional**

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup

- a. Anggaran Pendapatan, merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu.
- b. Anggaran Biaya, merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan.

Kelompok anggaran biaya ini di pilih menjadi:

- a) Anggaran biaya bahan baku adalah rencana biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam satu periode tertentu dimasa yang akan datang.

- b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah rencana besarnya biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu dimasa akan datang.
- c) Anggaran biaya overhead adalah rencana besarnya biaya produksi diluar biaya bahan baku dan biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong dan lain-lainnya.
- d) Anggaran biaya pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya. Anggaran biaya ini mencakup anggaran biaya iklan, biaya angkut penjualan, gaji, dan komisi wiraniaga.
- e) Anggaran biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administrative di dalam suatu periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran ini mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji karyawan, dan lain lainnya.
- f) Anggaran Laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan didalam suatu periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

## 2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan

secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan.

Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran:

- a. Anggaran investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan dimasa yang akan datang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, pembelian tanah dan sebagiannya.
- b. Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan didalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- c. Proyeksi neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan didalam suatu periode tertentu dimasa yang akan datang. Dalam proyeksi neraca ini mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan dimasa mendatang.

Adapun jenis-jenis anggaran menurut Nurhadi & Effendy, (2020) Dalam menyusun anggaran, perusahaan dapat mengacu pada ruang lingkup atau intensitas penyusunannya, fleksibilitas, ataupun periode waktunya.

a. Sesuai area atau tempatnya, penganggaran dikelompokkan dalam :

1. Penganggaran sebahagian atau persial



Adalah penganggaran cakupan areanya dibatasi antara lain penganggaran khusus departemen oprasional saja ataupun hanya departemen administrasi.

2. Penganggaran menyeluruh atau komprehensif
3. Adalah penganggaran cakupan areanya meliputi semua departemen, dimana program-programnya mencakup semua kegiatan korporasi dibidang pemasaran, produksi, finansial, dan sumber daya manusia.

b. Sesuai kelenturannya atau fleksibilitas, penganggaran dikelompokkan dalam :

1. Penganggaran tidak berubah (Budget Tetap)

Adalah penganggaran disusun selama era yang telah ditentukan sesuai bobot telah ditetapkan serta sesuai bobot itu ditetapkan jadwal atas penghasilan, biaya dan beban.

2. Penganggaran berkesinambungan (Budget Berubah)

Adalah penganggaran ditetapkan selama kurun masa khusus, diperkirakan berdasarkan penghasilan, biaya, serta beban akan tetapi setiap berkala diadakan peninjauan ulang.

c. Sesuai jatuh tempo, penganggaran dikelompokkan dalam :

1. Penganggaran dibawah jangka 1 tahun
2. Penganggaran diatas jangka 1 tahun

### **2.3.6 Keunggulan dan Kelemahan Penganggaran**

Penganggaran perusahaan tidak diragukan lagi bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran digunakan juga sebagai alat monitoring karyawan, dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh suatu program

kerja. Program kerja ini akan memancing tanggung jawab karyawan sekaligus menghindari pembiayaan yang dianggap tidak begitu mendesak oleh manajemen sehingga meningkatkan efisien perusahaan Nurhadi & Effendy, (2020).

Menurut Triany, (2020) mengatakan bahwa penggunaan anggaran memberikan beberapa keunggulan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menggunakannya yaitu sebagai berikut :

- a. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis data historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang.
- b. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapinya, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang
- c. Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan oprasional serta keuangan
- d. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan
- e. Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua kepala seksi, bagian, divisi, dalam suatu perusahaan
- f. Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua level manajer

Walaupun terdapat banyak manfaat yang diperoleh dengan penyusunan anggaran, tetapi masih terdapat keterbatasn-keterbatasan anggaran. Yaitu sebagai berikut :

- a. Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.
- b. Perubahan kondisi politik, sosioal, ekonomi, bisnis di masa mendatang sulit diprediksi sehingga tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran
- c. Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya
- d. Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berfikir subyektif, mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisi saja
- e. Anggaran pada umumnya sangat idealistik sehingga sulit dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi

Menurut Nurhadi & Effendy, (2020) Adapun keunggulan dan kelemahan anggaran sebagai berikut :

- a. Output yang ingin dicapai sesuatu jadwal bisa diestimasikan sebelum jadwal itu diimplementasikan
- b. Penetapan penganggaran membutuhkan kajian amat rinci dan detil bagi rencana tindakan yang akan diambil
- c. Anggaran adalah riset bagi pekerjaan mengakibatkan bisa dibuat pedoman dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari output dihasilkan
- d. Penganggaran berguna menjadi arah mengendalikan siklus kegiatan pegawai ketika menjalankan program tertentu.

- e. Masing-masing pimpinan departemen diikutsertakan untuk membuat penganggaran, sehingga menciptakan rasa turut terlibat dalam penyusunan (*sense of partisipation*)

Namun, harus disadari bahwa penganggaran bukanlah suatu angka yang pasti, tetapi merupakan estimasi dan proyeksi terhadap suatu program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan sehingga penyusunan anggaran ini mengandung unsur ketidakpastian yang tinggi. Anggaran perusahaan harus disusun secara cermat dan teliti agar menghindari pelaksanaan anggaran yang tidak efektif. Oleh karena itu inilah beberapa keunggulan anggaran namun terdapat pula beberapa kelemahannya diantaranya :

- a. Ketika membuat penganggaran, taksiran yang digunakan tidak pasti sesuai dengan fakta yang ada.
- b. Kerap kali kondisi yang dipakai dalam penyusunan penganggaran terdapat perubahan malampaui apa yang telah disusun sebelumnya.
- c. Tim yang ditunjuk untuk membuat penganggaran mengikutsertakan berbagai pihak, dengan demikian berpotensi menciptakan berbagai masalah dalam pengkoordinasian antar departemen sehingga bisa saja menghalangi proses penganggaran.
- d. Pembuatan anggaran pastinya melibatkan evaluasi yang tidak obyektif dari pengambil keputusan, khususnya ketika data dan informasi kurang memadai.

### 2.3.7 Perilaku Penyusunan Anggaran

Terdapat tiga tingkatan penyusunan anggaran, yaitu (1) penetapan sasaran, (2) implementasi, (3) kendali dan evaluasi kinerja. Untuk menyusun anggaran atau rencana laba ditempuh langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Manajer memutuskan apa yang menjadi sasaran jangka pendek dan apa strategi yang akan digunakan untuk mencapainya. Sasaran adalah hasil yang diinginkan untuk dicapai, sedangkan strategi adalah cara-cara untuk mencapai sasaran.
- b. Pengalokasian sumber-sumber sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dimaksud adalah sasaran yang bersifat jangka pendek. Sebagai contoh, perusahaan menginginkan pasang pasar yang besar, untuk itu perusahaan memasang iklan pada televisi nasional dan koran dengan harapan dapat meningkatkan penjualan tahun tersebut dan juga pada tahun-tahun berikutnya.
- c. Anggaran yang komprehensif atau rencana laba yang telah dipersiapkan kemudian haruslah mendapat persetujuan manajer puncak. Setelah anggaran disetujui, selanjutnya anggaran dikomunikasikan pada pusat-pusat pertanggungjawaban (manajer dan karyawan) yang kinerjanya akan dikendalikan.
- d. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya, pendapatan, laba, dan investasi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban dan menentukan titik masalah pada organisasi dengan cara membandingkan kinerja atau kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, Interaksi manusia dibutuhkan

dalam penyusunan anggaran, untuk itu aspek perilaku dari penyusunan anggaran haruslah benar-benar dipahami dalam upaya menghindari masalah yang mungkin timbul sebagai efek penyusunan anggaran.

### **1. Penetapan Sasaran**

Kegiatan perencanaan dimulai dari bagaimana mentransformasi sasaran yang luas dari sebuah organisasi ke berbagai aktivitas yang spesifik. Untuk mengembangkan rencana yang realistis dan menciptakan anggaran yang mungkin dicapai, interaksi yang luas diperlukan antara organisasi dengan manajer staf. Pengawasan dan pimpinan perencanaan berperan penting dalam perencanaan anggaran yang melibatkan banyak pihak ini. Sebagai staf, memiliki tanggung jawab untuk mengawasi dan mengatur proses pembuatan anggaran serta membantu atasannya apabila dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas yang beragam dari perencanaan anggaran, Manajer level bawah dan karyawan sebaiknya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menetapkan sasaran karena mereka lebih mudah mengidentifikasi apakah sebuah sasaran mungkin tercapai dan agar mereka menerima sasaran tersebut yang terdapat partisipasi mereka di dalamnya. Partisipasi yang kurang justru dikhawatirkan akan memunculkan perilaku menyimpang dalam penyusunan anggaran. Konsep keprilakuan utama yang memengaruhi proses penetapan sasaran adalah partisipasi, kesesuaian, dan komitmen.

### **2. Implementasi**

Dalam implementasi, rencana formal digunakan untuk mengomunikasikan sasaran organisasi dan strategi yang digunakan serta untuk memotivasi manusia

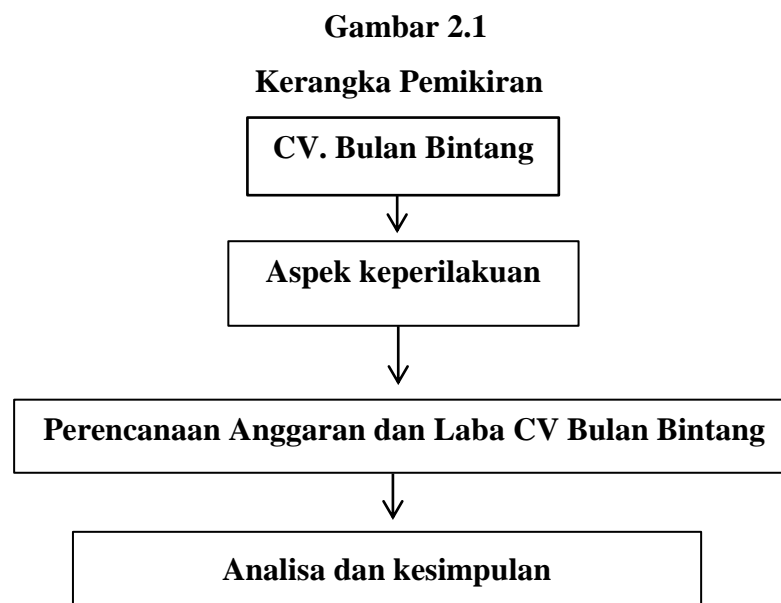
yang ada di dalamnya. Hal ini dicapai dengan memberikan sasaran kinerja yang diharapkan secara detail untuk direalisasikan. Komunikasi yang efektif harus diutamakan agar kesalahpahaman dapat segera dideteksi dan diselesaikan. Jika semua cara di atas dilaksanakan dengan baik, barulah kerja sama yang maksimal akan tercapai dari berbagai bagian dari suatu organisasi. Konsep keprilakuan utama yang memengaruhi proses implementasi adalah komunikasi, kerja sama dan koordinasi.

### **3. Kendali dan Evaluasi Kinerja**

Setelah anggaran diimplementasikan, fungsi kendali menjadi hal penting. Apabila kinerja menunjukkan yang baik dan di atas standar yang telah ditetapkan, ini dapat menggambarkan bagaimana laba masa depan yang mungkin didapat dengan mentrasfer pengetahuan dan teknologi untuk operasi yang sama. Namun, jika kinerja terdeteksi di bawah standar maka fungsi kendali dan evaluasi akan menjadi alarm yang baik untuk menghindari kerugian yang lebih lanjut yang mungkin timbul. Konsep keprilakuan yang mungkin memengaruhi tingkatan ini adalah tekanan, motivasi, aspirasi, dan kegelisahaan.

### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah penjelasan terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan penulis. Kerangka pemikiran ini disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil peneliti yang relevan atau terkait. Adapun kerangka pemikiran dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut



*Sumber : konsep disesuaikan untuk penelitian (2021)*

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diperoleh dari berbagai sumber dan peneliti memilih beberapa peneliti terdahulu yang dianggap dapat menjadi panduan dalam penelitian, beberapa peneliti tersebut di tuangkan dalam beberapa paragraf dibawah ini :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Estu Niana Syamiya tahun 2017 dengan judul “ASPEK PERILAKU DALAM PENGANGGARAN” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana aspek-aspek perilaku yang mempengaruhi dalam penganggaran. Berdasarkan penelitian literatur disimpulkan bahwa manajemen harus selalu menyadari bahwa aspek perilaku manusia dalam penganggaran merupakan faktor kunci yaitu penyusunan anggaran untuk memotivasi karyawan dan mengkoordinasikan aktivitas. apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi pengaruh yang merugikan dari faktor-faktor



keperilakuan manusia terhadap proses penyusunan anggaran modal yaitu bahwa mereka terlibat dalam penyusunan anggaran modal menyadari faktor-faktor berperilaku yang melekat pada proses tersebut.

2. Penelitian dilakukan oleh Rispanyo 2017 dengan judul “ASPEK KEPERILAKUAN PADA PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN” Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengendalian manajemen yang penganggaran. Pada dekade terakhir ini melihat dari terkait dengan akuntansi perilaku, yang merupakan salah satu daerah adalah operasi manajemen. Yang dimana penyusunan anggaran merupakan rencana proses operasional berupa: kualitatif, biasanya dalam bentuk unit satuan moneter. Anggaran ini memiliki dampak langsung terhadap manusia. Aspek perilaku yang berkaitan dengan anggaran mengacu pada manusia perilaku yang bersangkutan pada proses penyusunan anggaran. Aspek perilaku yang harus diperhatikan pada fase penetapan sasaran adalah seluruh aspek perencanaan yang meliputi partisipasi, sesuai target, dan komitmen. Aspek perilaku yang harus memberikan perhatian pada tahap implementasi meliputi komunikasi, kerjasama, dan koordinasi. Aspek perilaku yang harus diberikan memperhatikan fase operasi dan kebijakan evaluasi kinerja, sikap, tindakan, manajemen dalam evaluasi kinerja dan tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Ilham Saputra tahun 2018 dengan judul “PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, GAYA KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU PENYUSUNAN ANGGARAN

TERHADAP SLACK ANGGARAN” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penganggaran partisipatif, gaya kepemimpinan dan perilaku penyusun anggaran terhadap Slack Anggaran. Penelitian ini merupakan penelitian pengujian hipotesis dengan sumber data yang dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPK (Satuan Kerja Perangkat Kabupaten) di Pemerintah Kabupaten Aceh Selatan (31 SKPK), dengan responden berjumlah 93 orang yang bertanggungjawab atas pengelolaan keuangan daerah pada masing-masing SKPK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif, gaya kepemimpinan dan perilaku penyusun anggaran berpengaruh terhadap Slack Anggaran pada SKPK di Pemerintah Kabupaten Aceh Selatan baik secara bersama-sama maupun parsial.

4. Penelitian Dilakukan oleh Lisa 2018 Dengan judul “ *WHO’S THE BOSS? THE ECONOMIC AND BEHAVIORAL IMPLICATIONS OF VARIOUS CHARACTERIZATION OF THE SUPERIOR IN PARTICIPATIVE BUDGETING RESEARCH*” “siapakah bos nya? implikasi dan perilaku dari berbagai karakterisasi atasan dalam penganggaran partisipatif riset” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penganggaran partisipatif dapat menguntungkan perusahaan, dengan memasukkan informasi pribadi bawahan menjadi keputusan pendanaan dan operasi. Dalam penelitian ini studi partisipatif penganggaran menempatkan atasan yang berkisar dari berkomitmen pasif hingga peserta yang aktif diizinkan untuk berkomunikasi, memilih seksama kompensasi, bernegosiasi dengan bawahan, dan menolak

anggaran. Penelitian ini mensintesis dan menganalisis penelitian eksperimental dalam penganggaran partisipatif dengan fokus pada peran atasan yang ditentukan dalam desain penelitian, dan tentang bagaimana peran itu memengaruhi hasil anggaran, perilaku jawaban, dan dalam beberapa kasus atasan perilaku. Penelitian menunjukkan bagaimana tipe superior mempengaruhi prediksi ekonomi dan perilaku, dan juga mempengaruhi hasil penganggaran, dan interpretasi hasil. Penelitian ini dimaksudkan untuk memajukan pemahaman kita tentang bagaimana tipe superior memengaruhi perilaku dalam partisipatif studi penganggaran, dan untuk memfasilitasi pilihan jenis unggul dalam desain penelitian masa depan.

5. Penelitian dilakukan oleh Nuraeni M. Tahun 2019 dengan judul IMPLEMENTASI ASPEK KEPRILAKUAN PENYUSUNAN ANGGARAN ALOKASI DANA DESA DI DESA LEKOPA'DIS KABUPATEN POLEWALI MANDAR. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi aspek keprilakuan dalam penyusunan anggaran alokasi dana desa di Desa Lekopa'dis Kabupaten Polewali Mandar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi aspek keprilakuan dalam penyusunan anggaran alokasi dana desa, di Desa Lekopa'dis Kabupaten Polewali Mandar telah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik tetapi masih perlu adanya penerapan secara sempurna sesuai dengan peraturan yang berlaku.

6. Penelitian dilakukan oleh Supriyanto tahun 2021 dengan judul “*THE INFLUENCER OF PARTICIPATION BUDGETING TOWARD ORGANIZATION BEHAVIOR FACTORS*” pengaruh penganggaran partisipasi terhadap faktor perilaku organisasi” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Salah satu ciri anggaran agar dapat berfungsi dalam proses perencanaan dan pengendalian adalah mengandung komitmen manajemen. Syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai komitmen manajerial adalah partisipasi aktif manajer dalam proses perumusan anggaran. Partisipasi tersebut berupa kesempatan untuk mengajukan proposal serta kesempatan untuk berunding dalam proses ratifikasi. Penelitian ini bermaksud untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap berbagai faktor dalam perilaku organisasi. Berdasarkan penelitian menurut para ahli dan peneliti sebelumnya, partisipasi anggaran mempengaruhi berbagai faktor yang berkaitan dengan perilaku organisasi, antara lain komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja.

## **BAB III**

### **METODOLOGOI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subyek penelitian. Jenis umum dalam penelitian ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, atau keadaan ataupun prosedur. Data deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei wawancara dan observasi.

Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dapat didefinisikan sebagai metode riset yang bersifat deskriptif, menggunakan analisis, mengacu pada data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan pendukung sehingga menghasilkan suatu teori.

Menurut Sugiyono, (2017) Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya dinamakan metode postpositivistik karna berlandaskan pada filsafat postpositivisme metode yang disebut metode artistik, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretive karna data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan.

Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian ilmiah yang lebih dimaksud untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan,

melaporkan pandangan terperinci dari para sumber informasi. Serta dilakukan dalam *setting* yang alamiah tanpa adanya intervensi apapun dari penulis.

## **3.2 Jenis Data**

### **3.2.1 Data Primer**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono, (2017) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data. Data primer yang digunakan pada penelitian ini diambil dengan cara melakukan wawancara langsung dengan beberapa informan di CV. Bulan Bintang.

### **3.2.2 Data Sekunder**

Menurut Sugiyono, (2017) Data skunder yaitu data yang tidak diberikan langsung kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Informasi yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dan tidak mengalami perubahan, seperti catatan atau dokumen perusahaan. Data skunder yang digunakan dalam penelitian ini seperti sejarah singkat CV. Bulan Bintang, struktur organisasi CV. Bulan Bintang, dan data anggaran yang ada pada CV. Bulan Bintang.

## **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono, (2017) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dipakai oleh peneliti untuk memperoleh data yang akan ditelitinya yaitu:

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data yang berupa sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan

teknik penelitian yang digunakan dengan cara mempelajari, mendalami, dan mengutip teori-teori atau konsep dari sejumlah *literature* baik buku, jurnal, internet maupun karya tulis ilmiah lainnya yang sesuai dengan topik peneliti.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Dalam penulisan laporan ini penulis mengambil data secara langsung pada objek penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud-maksud tertentu. Pada metode ini penelitian dan responden berhadapan langsung (*face to face*) dengan pihak yang berkompeten dan berwenang dalam memberikan informasi secara lisan dengan tujuan mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan peneliti. Pada metode ini penulis akan mewawancarai beberapa informan di CV Bulan Bintang yaitu selaku direktur umum yang mengkoordinator, penanggung jawab serta pengambilan keputusan untuk semua bagian perusahaan. Kemudian bidang keuangan dan umum yang mencatat transaksi, membuat administrasi dan penanggung jawab keuangan perusahaan. Dan bagian oprasional dan logistik perusahaan.

b. Observasi

Observasi yaitu cara pengambilan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap masalah yang sedang diteliti, dengan maksud untuk membandingkan keterangan-keterangan yang diperoleh dengan kenyataan. Pada metode ini penulis akan mengamati aspek keprilakuan yang diterapkan di CV Bulan Bintang.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono, (2017) dokumentasi adalah suatu cara yang dimanfaatkan untuk menghasilkan data dan informasi dalam bentuk buku, dokumentasi, arsip, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta suatu keterangan yang bisa mendukung sebuah penelitian. Pada metode ini penulis akan mendokumentasi laporan perencanaan dan penganggaran laba serta kegiatan wawancara dengan informan di CV Bulan Bintang.

### **3.4 Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono, (2016) untuk mengolah data yang diperoleh dari perusahaan Teknik atau Langkah-langkah yang dilakukan untuk mengolah data penelitian adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penelitian untuk melakukan



pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah tahap analisis kedua setelah dilakukan reduksi data. Pada penelitian yang berjudul Analisis aspek akuntansi keperilakuan dalam penganggaran pada CV. Bulan Bintang, penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan data hasil observasi yang telah direduksi.

## 3. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah pola ditemukan bukti-bukti yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah disebut sebagai verifikasi data. Verifikasi data dalam penelitian yang berjudul Analisis aspek keperilakuan dalam penganggaran pada CV. Bulan Bintang peneliti lakukan pengumpulan bukti-bukti valid yang dapat dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan atas observasi yang telah dilakukan.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti telah dilapangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ari Purwanti Darsono Prawironegoro (ke-3). (2013). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ayunda. (2020). *pengantar akuntansi keperilakuan*. Jakarta.
- Dwi, C. (2020). *Pengantar akuntansi keperilakuan* (ke-1). Depok: raja grafindo persada.
- Garrison, Noreen, & Brewer. (2013). *akuntansi manajerial* (ke-14). Jakarta: Salemba Empat.
- Harispon. (2018). *anggaran perusahaan*. pekanbaru.
- Lubis, arfan ikhsan. (2017). *akuntansi keperilakuan, akuntansi multiparadigma* (ke-3). Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhadi, A., & Effendy, aidil amin. (2020). *penganggaran perusahaan* (ke-1). banten: unpam press.
- Rosmawati. (2020). *analisis penganggaran belanja makanan pasien pada rumkital Dr. Midiyanto Suratani Tanjungpinang*. sekolah tinggi ilmu ekonomi.
- Samant, H. (2021). *analisis aspek keperilakuan terhadap penerapan sistem akuntansi persediaan padaproyek tol layang A.P. Pettarani Makassar*.
- Sodikin, slamet sugiri. (2015). *akuntansi managemen sebuah pengantar* (ke-5). Yogyakarta: sekolah tinggi ilmu manajemen ykpn.
- Sri, W., & Hartono, J. (2019). *akuntansi keperilakuan pengantar* (ke-1). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017a). *Metode Penelitian-Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Ke-26). Bandung: Alfabeta.
- Supriyono, R. A. (2021). *akuntansi keperilakuan* (KE-3). Yogyakarta: Gadjah

Mada University Press.

Triany. (2020). *analisis peranan anggaran proyek dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya pada PT. Arbicon bintang persada tanjungpinang*. sekolah tinggi ilmu ekonomi.

## *Curriculum Vitae*



Nama : Annisa Amarya Nurul Qalby  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat Tanggal Lahir : Makassar, 19 Februari 1999  
Status : Belum Menikah  
Agama : Islam  
Email : [annisaamarya434@gmail.com](mailto:annisaamarya434@gmail.com)  
Alamat : Jl. H. Ahmad Bukit Balau Berakit  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Pendidikan : 1. SD Negeri 011 Tanjungpinang  
2. SMP Negeri 12 Tanjungpinang  
3. SMK Negeri 1 Tanjungpinang  
4. STIE Pembangunan Tanjungpinang