



Pengaruh Kinerja Perusahaan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Efektivitas Anggaran pada Toko Harapan Teknik Boyolali

Nur Alfiyatul Mukaromah^{1*}, Artha Puspa Agtni², Jo Nasareta Hanugerah³,
Aditya Bayu Wardana⁴, Muhammad Aditya Yulianto⁵

¹⁻⁴Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Boyolali, Indonesia

⁵Universitas Boyolali, Indonesia

Email: nuralfiyatul4@gmail.com^{1*}, arthapuspa17@gmail.com², jnasareta@gmail.com³,
aditya28338@gmail.com⁴, Aditya.july10.01@gmail.com⁵

*Korespondensi Penulis

Abstract. *Budgeting is an important instrument in managing retail businesses such as Toko Harapan Teknik Boyolali, as it functions as a tool for planning, control, and evaluation of company performance. Budget effectiveness is influenced by both internal and external factors of the organization. This study aims to analyze the effect of company performance and environmental uncertainty on budget effectiveness at Toko Harapan Teknik Boyolali. This research employs a qualitative approach using a library research method by reviewing and synthesizing information from various sources, including books, scientific journals, and previous studies. The results indicate that company performance has a positive effect on budget effectiveness, as good performance supports more realistic and accurate budget preparation. In addition, environmental uncertainty, such as changes in market conditions, business competition, demand fluctuations, and economic dynamics, can hinder budget effectiveness. Simultaneously company performance and environmental uncertainty influence the success of budgeting. Therefore, companies need to improve performance and implement flexible and adaptive budgeting systems to address environmental uncertainty.*

Keywords: *Boyolali; Budget Effectiveness; Budgeting; Company Performance; Environmental Uncertainty*

Abstrak. Anggaran adalah alat penting dalam pengelolaan usaha ritel seperti Toko Harapan Teknik Boyolali karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian serta evaluasi dalam kinerja perusahaan. Efektivitas anggaran ini dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kinerja perusahaan dan ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas anggaran pada Toko Harapan Teknik Boyolali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode penelitian studi Pustaka (*library research*), dengan menelusuri dan menyusun informasi dari beberapa sumber, seperti buku, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu. Hasil dari penelitian menunjukkan kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap efektivitas anggaran. Kinerja yang baik dapat mendukung penyusunan anggaran secara realistis dan akurat. Selain itu, ketidakpastian lingkungan seperti Perubahan kondisi pasar, persaingan usaha, fluktuasi permintaan serta dinamika ekonomi dapat menghambat efektivitas anggaran. Secara simultan, kinerja perusahaan dan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi keberhasilan penganggaran. Oleh sebab itu, perusahaan perlu meningkatkan kinerja serta sistem penganggaran yang fleksibel dan adaptif untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Kata kunci: Boyolali; Efektivitas Anggaran; Ketidakpastian Lingkungan; Kinerja Perusahaan; Penganggaran

1. LATAR BELAKANG

Dalam usaha ritel perencanaan anggaran adalah bagian penting untuk mengelola bisnis. Untuk memonitor realisasi keuangan, menetapkan target, dan mengatur stok barang anggaran berfungsi sebagai media perencanaan, koordinasi, serta pengendalian. Pada pengambilan keputusan operasional anggaran juga menjadi acuan utama supaya kegiatan bisnis lebih efisien. Efektivitas anggaran dapat menentukan keberhasilan dalam operasional organisasi khususnya dalam hal pencapaian tujuan serta efisiensi penggunaan potensi sumber daya (Sari dkk., 2018). Kinerja perusahaan mempunyai peran penting untuk mendukung efektivitas anggaran. Kinerja

baik, baik dari aspek biaya, penjualan, maupun operasional dapat mempermudah penyusunan anggaran yang akurat dan realistis. Sebaliknya kinerja yang tidak stabil dapat menimbulkan ketidakpastian maka perlu evaluasi berkala supaya anggaran tetap relevan dengan kondisi yang sesungguhnya. Oleh karena itu, keterkaitan antara kinerja dan anggaran merupakan faktor utama dalam menentukan kompetensi perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas, mempertahankan efisiensi, dan merespon perubahan pasar dengan lebih adaptif.

Kinerja perusahaan yang baik dari aspek biaya, penjualan maupun operasional perusahaan dapat mempermudah dalam menyusun anggaran yang akurat dan realistis. Saat manager ikut serta dalam penganggaran, mereka mempunyai pemahaman lebih baik mengenai tujuan organisasi, memiliki tanggung jawab lebih terhadap target yang akan dicapai, serta termotivasi dalam meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sama seperti konsep demokrasi di tempat kerja, yang mana partisipasi pekerja/ karyawan untuk pengambilan keputusan bisa mendorong kepuasan kerja dan produktivitas (Sayyidina, t.t.). Tidak hanya faktor internal dalam organisasi, kondisi eksternal juga berpengaruh dalam keberhasilan penganggaran, kondisi eksternal sulit untuk diprediksi terutama ketidakpastian lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan seperti fluktuasi permintaan, perubahan pasar, perkembangan teknologi, munculnya pesaing baru serta kondisi ekonomi juga menyebabkan anggaran sulit dicapai atau kurang relevan. Di lingkungan yang tidak pasti, dalam menyusun anggaran pekerja/karyawan membutuhkan ketelitian, fleksibilitas, serta kemampuan dalam penyesuaian proyeksi secara berulang/berkala. Studi di Indonesia menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran (Prasetya dkk., 2023). Oleh sebab itu, jika organisasi tidak beriringan dengan sistem perencanaan serta sistem pengendalian yang memadai, kondisi ketidakpastian itu dapat memperbesar kesenjangan anggaran dan realisasinya.

Efektivitas anggaran masih sering belum bisa tercapai dengan optimal akibat lemahnya perencanaan, pengawasan, dan pengendalian anggaran didalam organisasi. Ketidak mampuan dalam menyesuaikan rencana anggaran dengan kebutuhan operasional aktual dapat mengakibatkan pemborosan dan ketidaktepatan penggunaan sumber daya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa efektivitas anggaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dalam menyusun serta mengelola anggaran secara efisien, sehingga apabila proses ini tidak berjalan baik maka pencapaian tujuan organisasi juga menjadi terhambat (Raden Mas Rachmanninditya Dwifarchan & Umi Sulistiyanti, 2023).

Inkonsistensi dalam suatu kinerja perusahaan terlihat dari perubahan dalam pencapaian sasaran penjualan, efisiensi operasional, dan keuntungan usaha. Saat penjadwalan anggaran tidak efisien atau pelaksanaan tidak sesuai dengan kondisi yang ada, kinerja perusahaan akan menjadi sulit untuk dikendalikan. kurangnya koordinasi yang efektif, ketidaktepatan pelaksanaan rencana akan memperburuk stabilitas kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan di Indonesia menunjukkan kualitas pembentukan anggaran dan komitmen dari pihak manajemen mempunyai dampak yang signifikan tentang kinerja organisasi (Kalauw, 2018).

Anggaran yang kurang efektif membuat performa perusahaan menjadi tidak stabil. Perhitungan anggaran yang kurang tepat dapat mengakibatkan perusahaan mengalami inkonsistensi biaya operasional, produktivitas perusahaan, atau juga penjualan produk. Ketidakkonsistenan kinerja tersebut juga dapat disebabkan oleh sistem pengendalian internal yang kurang baik, minimnya evaluasi, dan tidak sesuainya antara rencana anggaran dengan pelaksanaan kegiatan. Penelitian terkait penyerapan dan pemakaian anggaran menjelaskan bahwa Ketika perencanaan dan pelaksanaan operasional bisa menghambat tercapainya target serta berdampak pada ketidakkonsistenan kinerja perusahaan. (Sutono dkk., 2022).

Selain kejadian internal, perusahaan juga harus mengalami tekanan dari eksternal, seperti perubahan pasar, persaingan makin tinggi, pertumbuhan teknologi, dan ekonomi tidak konsisten. Lingkungan yang tidak pasti membuat kesulitan bagi perusahaan untuk menyusun anggaran yang tepat, biaya barang, dan biaya operasional bisa berubah kapan saja. Penelitian lokal menunjukkan bahwa lingkungan yang tidak pasti mempunyai dampak yang signifikan terhadap proses penganggaran dan kinerja manajerial, mendorong bisnis untuk bisa menjadi lebih adaptif supaya bisa bertahan dan meraih efisiensi dalam pengeluaran (Rahayu, t.t.).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai Jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan metode penelitian studi Pustaka (library research). Studi Pustaka adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca, memahami, dan mempelajari berbagai teori dari referensi yang berkaitan dengan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri dan menyusun informasi dari beberapa sumber, seperti buku, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu. Referensi yang diperoleh dikaji secara kritis dan mendalam agar dapat memperkuat pernyataan dan gagasan yang disampaikan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Efektivitas Anggaran

Hasil dari penelitian menunjukkan kinerja perusahaan mempunyai pengaruh positif pada efektivitas anggaran di Toko Harapan Teknik Boyolali. Kinerja yang baik dapat dilihat dari pengelolaan sumber daya secara tepat oleh manajemen, pengendalian biaya terencana serta pencapaian target dalam operasional. Kondisi ini dapat mempermudah perencanaan anggaran yang akurat dan realistis, sehingga anggaran bisa digunakan dengan optimal. Temuan ini sama dengan studi (Bili dkk., 2025) membuktikan efektivitas implementasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja keuangan dalam organisasi, yang mana anggaran efektif dapat mendukung pencapaian operasional organisasi dan tujuan keuangan.

Kinerja perusahaan yang baik dapat memperkuat peran anggaran sebagai perencanaan serta pengendalian dalam manajemen, sebab anggaran yang disusun berdasarkan bukti kinerja nyata dan bisa dipertanggungjawabkan. Manajemen perlu melakukan evaluasi mengenai penyimpangan anggaran dan realisasi dengan cara menyusun strategi pembaruan/perbaikan untuk periode selanjutnya. Temuan ini sama dengan penelitian kasus pada pelaksanaan penganggaran berdasarkan kinerja di Indonesia menunjukkan anggaran berdasarkan kinerja dapat meningkatkan keberhasilan pengelolaan anggaran yang berfokus pada alokasi sumber daya dalam pencapaian tujuan organisasi (Permata dkk., 2024)

Penelitian ini sama dengan temuan (Alianingrum & Ritonga, 2025) menyebutkan efektivitas anggaran dapat berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan korelasi antara kesuksesan mekanisme penganggaran organisasi dengan kinerja perusahaan. Pada teori kontrol manajemen menunjukkan perencanaan anggaran berdasarkan kinerja proyeksi realistis dan historis akan meningkatkan ketelitian anggaran serta dapat mendukung optimasi biaya, maka dari itu anggaran bisa berpengaruh dalam mengevaluasi realisasi target dalam organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menjelaskan kembali bahwa peningkatan kinerja dalam perusahaan tidak cuma berpengaruh pada keberhasilan target operasional, tapi juga berpengaruh dalam peningkatan efektivitas di Toko Harapan Teknik Boyolali. Anggaran yang berhasil/efektif akan memudahkan manajemen dalam menetapkan perencanaan serta pengendalian penggunaan sumber daya dan dapat mengukur pencapaian organisasi secara logis, sistematis dan juga terukur.

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Efektivitas Anggaran

Ketidakpastian lingkungan adalah keadaan ekonomi yang tidak menentu seperti harga input yang tidak stabil, perubahan permintaan pelanggan dan persaingan pasar yang sangat kompetitif. Ketidakpastian lingkungan dapat mempengaruhi efisiensi anggaran, anggaran yang disusun dalam ketidakpastian lingkungan mengakibatkan kesalahan prediksi serta realisasi anggaran yang tinggi, sehingga dapat mengurangi fungsi anggaran sebagai sarana perencanaan dan pengendalian serta evaluasi. Temuan ini sama dengan teori kontinjensi, yang menyatakan efektivitas penganggaran dipengaruhi faktor eksternal.

(Aulia dkk., t.t.) menyatakan ketidakpastian lingkungan di mana faktor eksternal yang tidak stabil dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan sistem akuntansi dan decision making manajerial. Dalam hal ini ketidakpastian bisa menyebabkan kesulitan saat menyusun anggaran secara akurat dan realistis, sehingga keberhasilan pengendalian anggaran menjadi berkurang. Dalam penelitian (Pratiwi & Delima, t.t.) juga menambahkan ketidakpastian lingkungan dapat meningkatkan varians anggaran, yaitu selisih anggaran yang telah direncanakan dengan realisasinya. Dengan demikian ketidakpastian lingkungan juga dapat memodernisasi hubungan partisipasi anggaran dengan dengan kelonggaran anggaran (budgetary slack), hal ini dapat diketahui mengapa pentingnya peninjauan anggaran berkala dan meningkatkan kualitas informasi dalam perencanaan untuk menjaga keberhasilan anggaran.

Dengan itu, ketidakpastian lingkungan tidak hanya berpengaruh pada prediksi anggaran, namun juga dapat berdampak terhadap perilaku manajerial serta proses penetapan penganggaran. Organisasi harus mengembangkan mekanisme penyesuaian untuk menghadapi perubahan pasar yang cepat dan memberikan kontrol tambahan, supaya anggaran efektif sebagai perencanaan, pengendalian serta evaluasi.

Pengaruh Simultan Faktor Internal dan Lingkungan terhadap Efektivitas Anggaran

Secara bersamaan ketidakpastian lingkungan dan kinerja perusahaan mempunyai pengaruh pada efektivitas anggaran pada Toko Harapan Teknik Boyolali. Kinerja karyawan yang optimal dapat membantu penyusunan anggaran yang realistis dan akurat, sementara ketidakpastian eksternal memberikan hambatan dalam memprediksi kondisi yang bisa mengganggu penganggaran. Hasil ini sama dengan teori kontinjensi di akuntansi manajemen yang mengatakan keberhasilan penganggaran bukan hanya ditentukan faktor internal saja, namun juga kondisi eksternal. Hal ini juga dapat mempengaruhi perencanaan anggaran sehingga dapat mempengaruhi keberhasilannya sebagai pengendalian.

Beberapa fakta empiris di Indonesia juga memperkuat hal ini (Prasetya dkk., 2023) menyatakan ketidakpastian eksternal dapat berpengaruh pada sanjangan anggaran. Perubahan kondisi ini juga dapat menyebabkan varians anggaran. Kondisi ini khusus dalam organisasi pemerintah daerah yang mengalami fluktuasi pada proyek dan anggaran tahunan, hal ini dapat menekankan dampak dari lingkungan luar terhadap keberhasilan anggaran. Penelitian(Nugraha & Sulistyowati, 2024) tentang hubungan partisipasi penganggaran dengan budgetary slack di perusahaan hotel menyatakan ketidakpastian lingkungan juga memodernasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kecenderungan manajer dalam menetapkan anggaran. Pada penelitian ini ketidakpastian dapat mempengaruhi perilaku saat penyusunan anggaran sehingga transformasi lingkungan eksternal bisa memodifikasi penyusunan anggaran dan digunakan sebagai sarana manajemen.

Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan tidak hanya berpengaruh pada perkiraan anggaran secara langsung, tapi juga bisa berdampak pada hubungan antar variabel pada proses budgeting dan perilaku manajerial. Organisasi juga harus mengembangkan strategi responsif dan adaptif pada perubahan eksternal, misalnya seperti pembaruan informasi dalam perencanaan, peninjauan anggaran berkala dan meningkatkan keterlibatan manajemen dalam tingkat yang lebih tinggi untuk menjaga keberhasilan anggaran sebagai perencanaan, pengendalian, serta evaluasi pada ketidakpastian lingkungan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan bisa disimpulkan bahwa kinerja dalam perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas anggaran di Toko Harapan Teknik Boyolali. Efektivitas ini akan memudahkan manajemen dalam mengukur pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, peningkatan kinerja perusahaan menjadi faktor penting dalam menjaga keberhasilan pelaksanaan anggaran. Selain itu, ketidakpastian lingkungan juga terbukti memiliki pengaruh terhadap efektivitas anggaran. Perubahan kondisi pasar,persaingan usaha, fluktuasi permintaan serta dinamika ekonomi dapat menyebabkan kesulitan dalam prediksi dan realisasi anggaran sesuai rencana, hal ini dapat menurunkan efektivitas anggaran apabila tidak diimbangi dengan sistem perencanaan dan pengendalian yang adaptif. Dengan ini keberhasilan penganggaran tidak ditentukan oleh faktor internal saja, tapi juga kemampuan perusahaan dalam merespon perubahan lingkungan eksternal. Dari penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen harus meningkatkan kualitas kinerja dan menerapkan penganggaran fleksibel serta adaptif. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi serta peninjauan anggaran perusahaan secara berkala.

Toko Harapan Teknik Boyolali disarankan untuk meningkatkan manajemen kinerja perusahaannya melalui pengendalian operasional, pengelolaan biaya, dan juga pencapaian target supaya penyusunan anggaran bisa dilakukan secara akurat dan realistis. Perusahaan juga perlu menerapkan sistem penganggaran yang adaptif dan fleksibel dengan cara melakukan evaluasi dan peninjauan anggaran berkala untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan, seperti fluktuasi permintaan, perubahan pasar serta persaingan usaha. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif dan menambahkan variabel lain, seperti sistem pengendalian internal dan partisipasi anggaran, supaya hasil penelitian bisa memberikan gambaran lebih komprehensif serta mempunyai daya generalisasi lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

- Alianingrum, R. H., & Ritonga, F. (2025). Pengaruh efektivitas dan efisiensi anggaran terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Remittance*, 6(1). <https://doi.org/10.56486/remittance.vol6no1.804>
- Aulia, A., Sari, E. N., & Hanum, Z. (n.d.). Kajian moderasi ketidakpastian lingkungan pada kaitan SIAM, desentralisasi, dan kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(1). <https://doi.org/10.59086/jak.v3i1.630>
- Bili, J. I., Siswati, S., & Immanuel, U. K. (2025). Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja terhadap kinerja keuangan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga DIY periode 2018–2022.
- Fadilah, M. N., & Anita, D. (2024). Analisis efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran belanja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandung tahun anggaran 2019–2023. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(4), 2457–2466. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2644>
- Kalauw, A. A. (2018). Pengaruh kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja dan efektivitas pengendalian anggaran terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. *Jurnal Maneksi*, 7(2), 74–85. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i2.180>
- Nugraha, O. M. S., & Sulistyowati, E. (2024). Pengaruh partisipasi anggaran, budget emphasis, dan ketidakpastian lingkungan terhadap senjangan anggaran (Kota Surabaya).
- Permata, A. T., Sinta, S., & Rossieta, H. (2024). Efektivitas penganggaran berbasis kinerja: Studi kasus pada satuan kerja X OJK. *E-Jurnal Akuntansi*, 34(2).* <https://doi.org/10.24843/EJA.2024.v34.i02.p08>
- Prasetya, R., Herabudin, H., & Fitri, F. (2023). Pengaruh ketidakpastian lingkungan eksternal organisasi terhadap senjangan anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung. *Jurnalku*, 3(2), 137–150. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v3i2.365>
- Pratiwi, C. A., & Delima, Z. M. (n.d.). Pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, asimetri informasi, komitmen organisasi, kejelasan sasaran anggaran, dan ketidakpastian lingkungan terhadap budgetary slack.

- Raden Mas Rachmanninditya Dwifarchan, & Sulistiyanti, U. (2023). Analisis efektivitas dan efisiensi anggaran belanja. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(4), 23–33. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i4.1947>
- Rahayu, I. (n.d.). Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial.
- Sari, D. N., Mintarti, S., & Pattisahusiwa, S. (2018). Analisis efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja. *Kinerja*, 15(1), 38. <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.4051>
- Sayyidina, N. P. (n.d.). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial: Studi pada perusahaan manufaktur.
- Sutono, D. P. S., Respati, N. W., & Safrida, L. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran belanja satker pusat di daerah lingkup KemenLHK. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika*, 12(1), 135–144. <https://doi.org/10.37859/jae.v12i1.3656>