

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJER DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL *MODERATING* PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI KARANGANYAR**



SKRIPSI

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

Oleh :

CHRISTINE PRAMITA W.

B 200 040 105

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2008**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan usaha dihadapkan dengan semakin kompleksnya masalah yang muncul. Masalah yang menuntut manajemen suatu perusahaan untuk dapat mencermati serta mencari jalan keluar seefektif dan seefisien mungkin. Manajemen diharapkan dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat bantu bagi manajemen dalam suatu bentuk perencanaan formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan secara kualitatif. Bentuk perencanaan biasa disebut anggaran, yang bukan hanya merupakan rencana keuangan bagi suatu perusahaan, namun juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, evaluasi, dan motivasi.

Dalam penyusunannya, program-program yang merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan perusahaan diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap pusat pertanggungjawaban. Peran setiap manajer pusat pertanggungjawaban dituntut untuk dapat menghasilkan suatu bentuk anggaran yang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan koordinasi dan pengendalian serta penilaian bagi perusahaan.

Peran manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerjasama dengan komite anggaran & departemen anggaran dapat diwujudkan dalam bentuk

keputusan-keputusan yang diambilnya berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran masing-masing pusat pertanggungjawaban (Mulyadi, 1993).

Menurut Schiff & Lewis (1970) yang dikutip oleh Bambang Riyanto (1990), menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja. Anggaran juga diartikan suatu alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow, C. *et.al*, 1998, dalam Supriyono, 2004). Anggaran merupakan alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan (Hofstede, 1968, dalam Supomo dan Indriantoro, 1996). Berbagai fungsi anggaran tersebut, pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai pengendalian. Pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks.

Dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan timbulnya sikap agresi bawahan terhadap manajemen (atasan) dan timbulnya ketegangan yang mengakibatkan inefisiensi. Dengan melibatkan bawahan, tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, karena anggota organisasi dapat bersama-sama mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan tersebut dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Seperti yang dikemukakan Milani (1975) dalam Supriyono (2004), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan

anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif dibandingkan dengan anggaran nonpartisipatif (Stedry, 1960, dalam Supomo dan Indriantoro, 1996). Anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan, mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986; Dunk, 1990, dalam Supriyono, 2004).

Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajer. Penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan Melnes (1986) menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Namun, hasil penelitian Kennis (1979) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan diantara keduanya (Supriyono dan Indriantoro, 1998).

Peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Untuk merekonsiliasikan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, penelitian ini memerlukan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan kontingensi secara sistematis mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer kemungkinan

berbeda untuk setiap kondisi. Penggunaan kerangka kontingensi memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer (Murray, 1990).

Dalam penelitian ini, pendekatan kontingensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Hubungan kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi, yang dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang akan datang. Galbraith dalam Riyadi (1999) mengungkapkan bahwa perlu adanya komitmen organisasi untuk mengantisipasi ketidakpastian tersebut. Menurut Robbin (2001), bahwa: “komitmen organisasi menekankan derajat keberpihakan identitas diri personil pada tujuan organisasi tertentu dan hasrat untuk memelihara keanggotaannya pada organisasi”.

Sebagaimana dikemukakan dalam literatur yang telah ditelaah (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990, dalam Supriyono, 2004), komitmen organisasi mungkin secara konseptual dipandang dari beberapa cara yang berbeda. Meyer *et al* (1990) dalam Supriyono (2004), membedakan dua komitmen organisasi yaitu: (1) komitmen *affective*, dan (2) komitmen *continuance*. Komitmen *affective* disifati oleh: (a) kepercayaan yang kuat terhadap dan keterterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan (b) keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi. Komitmen *continuance* bermula dari persepsi yang berhubungan dengan biaya untuk

meninggalkan organisasi yang biasanya sudah lama menjadi tempat kerjanya (misal hilangnya manfaat dan senioritas. Komitmen *effective* (“*attitudinal*”) mungkin mempunyai hubungan yang kuat dengan hasil-hasil kerja atau kinerja daripada dengan komitmen *continuence* (“*calculative*”) (Rendall, 1990, dalam Supriyono, 2004). Secara konsekuensinya, studi ini secara konseptual menggunakan komitmen *affective* organisasi.

Adanya komitmen organisasi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan yang semakin kompleks. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, juga dengan komitmen organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran menjadi semu (*pseudoparticipation*) dan kurang efektif apabila komitmen organisasi tersebut berada pada kondisi dimana karakteristik personil cukup baik, karakteristik pekerjaan yang digeluti, dan pengalaman kerja pada organisasi dimana ia bekerja. Oleh karena itu, interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer dapat diperkuat dengan komitmen organisasi yang baik (Riyadi, 1999).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu bahwa dalam penelitian terdahulu mengikutsertakan variabel kecukupan anggaran sebagai variabel moderating sedangkan dalam penelitian ini penulis mencoba tanpa memasukkan variabel kecukupan anggaran, karena kecukupan anggaran memiliki koefisien positif tetapi tidak berpengaruh secara signifikan dengan kinerja manajer, dan juga penulis mencoba memaparkan faktor komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja manajerial. Perbedaan lain dalam

penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan dua variabel yaitu komitmen organisasi dan kecukupan anggaran memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer, sedangkan pada penelitian yang sekarang hanya mengikutken komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Selain itu perbedaan yang lain bahwa pada penelitian terdahulu obyek penelitian pada perusahaan keuangan, namun penelitian saat ini pada perusahaan manufaktur.

Sesuai dengan saran Brownell (1982), yang juga menjadi dasar penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) dan Riyadi (1999), penelitian ini akan menguji pengaruh antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajer dengan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* (studi empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Karanganyar).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini ditentukan judul: “PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJER DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KARANGANYAR”.

B. Perumusan Masalah

Dalam rangka mencapai sasaran anggaran maka pihak manajemen haruslah memperhatikan bagaimana karakteristik anggaran yang dapat mendorong motivasi dan prestasi para manajer pelaksanaanya. Karena tanpa mempertimbangkan karakteristik anggaran dalam kaitannya dengan aspek perilaku manusia, anggaran yang secara teknis sangat layak pun sangat

mungkin gagal menjadi alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian serta penilaian prestasi bagi organisasi perusahaan.

Karakteristik anggaran yang dimaksud salah satunya adalah berisi komitmen dan kesanggupan dari para manajer untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Dengan komitmen tersebut dapat menjadikan setiap manajer memiliki persepsi yang jelas tentang peran mereka. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dan para manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran anggaran diberi alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran tersebut.

Peran dari manajer atau dengan kata lain partisipasinya dalam penyusunan anggaran apakah dapat memberikan perubahan secara kondisional terhadap prestasi manajer pada khususnya dan organisasi pada umumnya menjadi permasalahan yang akan diteliti di sini. Jadi masalah yang akan dicari pemecahannya melalui penelitian ini :

1. Apakah partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer.

Sedangkan manfaat yang nantinya dapat diperoleh dari hasil penelitian ini:

1. Bagi manajemen, diharapkan dari penelitian ini bisa memberikan sumbangan pemikiran atau bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan. Sistem penyusunan anggaran demi tercapainya sistem penganggaran yang terbaik bagi manajemen.
2. Bagi peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan bahan rujukan dan informasi untuk penelitian lebih lanjut.

D. Sistematika Penulisan Skripsi

Skripsi ini terbagi dalam lima bab dan tiap bab terbagi dalam sub bab-sub bab dengan urutan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Penulis akan menguraikan latar belakang masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Penulis menguraikan mengenai teori yang melandasi permasalahan skripsi. Menguraikan analisa teori yang diperoleh dari literature-literature.

BAB III : METODA PENELITIAN

Berisi tentang alat analisis, teknik pengumpulan data dan sumber data, teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Berisi tentang gambaran umum perusahaan, data yang diperoleh, analisis data dan hasil analisis.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari uraian yang dikemukakan.