

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN  
ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN  
KINERJA MANAJERIAL  
(Survei pada Perusahaan Asuransi Cabang Surakarta)**



**SKRIPSI**

**Disusun dan Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat  
Guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Disusun oleh:**

**IKA SURYA ASTUTI**

**B 200 060 252**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2009**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada masa perkembangan bisnis modern sekarang ini yang diliputi banyak ketidakpastian, maka perlu menciptakan kondisi ekonomi yang lebih fleksibel dan inovatif dengan mempertimbangkan faktor-faktor ekstern organisasi yang semakin sulit diprediksi. Setiap organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan, anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi dalam suatu organisasi (Mulyadi, 2001: 509).

Anggaran berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang beberapa banyak tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya. Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk tujuan anggaran. Anggaran yang sudah disahkan merupakan komitmen manajer

pusat untuk melakukan rencana yang telah disusun dan akan digunakan sebagai alat pengendali kegiatan.

Menurut Hansen (2009: 424), sistem anggaran memberikan beberapa keuntungan antara lain: (1) memaksa manajer untuk membuat rencana, (2) memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, (3) sebagai standar bagi evaluasi kinerja, (4) meningkatkan komunikasi dan koordinasi. Kemampuan manajemen dalam kegiatan perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas maupun sumberdaya yang ada dalam perusahaan itu sendiri sangat dibutuhkan untuk mewujudkan efisiensi perusahaan.

Anthony dan Govindarajan (2005: 86), menyebutkan bahwa dalam penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan dari atas-ke-bawah (*top-down*), pendekatan dari bawah-ke-atas (*bottom-up*) atau disebut dengan penganggaran partisipatif. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan *top-down* adalah anggaran disusun oleh manajer tingkat atas kemudian manajer pelaksana (tingkat menengah) melaksanakan anggaran yang telah disusun dan disahkan tersebut. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan *bottom-up* atau penganggaran partisipatif merupakan suatu faktor pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak pada masa yang akan datang bagi mereka yang membuat keputusan. Penganggaran partisipatif memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk bertanggung jawab atas anggaran dari departemennya masing-masing, tetapi dengan batasan yang dibuat manajer tingkat atas. Dengan adanya

partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial, dan peningkatan kinerja manajerial tersebut diharapkan juga akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Perilaku manajer umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis. Faktor-faktor sosial, motivasional, dan kognitif merupakan faktor psikologis yang mempengaruhi manajer dalam menyusun serta menjalankan anggaran. Faktor sosial berhubungan dengan interaksi grup atau individu dalam perusahaan. Faktor motivasional berkaitan dengan perilaku manusia agar dapat berkomitmen serta termotivasi untuk mencapai target anggaran, sedang faktor kognitif berkaitan dengan saling berbagi informasi. Oleh karena terdapat faktor psikologis yang mempengaruhi manusia dalam anggaran, maka banyak penelitian yang menggali faktor psikologis tersebut.

Beberapa penelitian memunculkan aspek perilaku dalam proses penganggaran, misalnya gaya kepemimpinan, pengaruh motivasional, keadilan persepsi, dan komitmen organisasi. Penelitian diatas memberi kesan bahwa manajer dalam menyusun anggaran mempertimbangkan sisi perilaku manusia yang memiliki pengaruh besar terhadap tercapainya target anggaran dalam proses penganggaran (Mulyasari dan Sugiri, 2004).

Komitmen anggota dalam organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi apapun bentuknya. Ikhsan (2005: 35) menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi

sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif, dan apabila anggota organisasi mempunyai kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi.

Govindarajan (1986) dalam Supriyono (2004) menyebutkan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset diperlukan pendekatan kontijensi, pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah *variabel intervening (mediating)*. *Variabel intervening* adalah variabel yang disebabkan oleh *variabel independen* dan menyebabkan *variabel dependen*.

Berdasarkan berbagai uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ulang terutama untuk menguji *variabel intervening* variabel

komitmen organisasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Adapun judul penelitian ini adalah: “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL”.

### **B. Perumusan Masalah**

Dari uraian tersebut diatas, penulis mencoba memberikan rumusan yang jelas dari permasalahan yang ada untuk memudahkan pembahasan. Adapun yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai masalah yang dihadapi, tujuan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh penulis adalah :

1. Manfaat teoritis

Bagi para akademisi, dosen dan mahasiswa diharapkan dapat menambah wawasan dan penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan referensi bagi penelitian yang akan datang.

2. Manfaat praktis

Bagi manajer perusahaan dan pemakai lainnya dapat memperoleh informasi sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijaksanaan dalam penyusunan anggaran perusahaan sehingga diharapkan kinerja manajerial meningkat.

#### **E. Sistematika Penelitian**

Dalam penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab, yang mana setiap bab akan menguraikan antara lain sebagai berikut:

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

Pada bab ini berisi tentang uraian latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

##### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini memuat teori-teori yang relevan dengan penelitian yaitu mengenai anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kinerja manajerial, pendekatan kontijensi, tinjauan terdahulu, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

### BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan mengemukakan mengenai jenis penelitian, populasi sampel dan pengambilan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, metode analisis data.

### BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan gambaran umum penelitian, hasil analisis data dan pembahasannya.

### BAB V: PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran bagi instansi yang diteliti serta saran bagi peneliti selanjutnya.