

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING**

SKRIPSI



Oleh:

ARIEL BAGAS HARSANTO

NIM : 12060453

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2011

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja
Manajerial: Motivasi Sebagai Variabel Moderating

Nama : Ariel Bagas Harsanto

NIM : 12 06 0453

Mata Kuliah : Skripsi

Semester : Ganjil

Tahun Ajaran : 2010 / 2011

Telah diperiksa dan disetujui di Yogyakarta

Pada tanggal 12 Januari 2011

Mengetahui

Dosen Pembimbing,



(E. Dian Indri P., SE., MSi., Ak.)

Dipertaruhkan di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi
Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana
dan Dinyatakan Diterima untuk Memenuhi Sebagian
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi
Pada Tanggal :

28 Januari 2011

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,



Gideon Putra Adirinekso
Gideon Putra Adirinekso, Drs, M.Si.

Dewan Penguji :

1. E. Dian Indri P., SE., M.Si., Ak
2. Astuti Yuli Setyani, SE., M.Si., Ak
3. Eko Budi Santoso, SE., M.Si., Ak

E. Dian Indri P.

Astuti Yuli Setyani

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi Tuhan yang Maha Esa berkat kasih dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak mungkin selesai tanpa bantuan yang telah diberikan oleh beberapa pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu E. Dian Indri P., SE., MSi., Ak. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu guna memberikan bimbingan, pengarahan dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
2. Para Dosen dan Staf pengajar Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan dalam dunia pendidikan.
3. Papa dan Mama yang telah banyak memberikan kasih sayang, semangat, doa dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
4. Adik-adikku Fany dan Yessi, terima kasih atas dukungan kalian semua selama ini.
5. Teman-temanku satu angkatan, terima kasih atas kebersamaan yang kita jalin selama ini. Dengan dorongan dan bantuan kalian akan sampai pada masa yang membahagiakan ini.
6. Semua orang yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhirnya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, Desember 2010

Penulis

Ariel Bagas Harsanto



UKDW

Persembahan

Skripsiku ini kupersembahkan untuk:

*Persembahan yang utama kepada Tuhan Yesus Kristus,
yang telah memberikan Rahmat dan Anugerah-Nya*

*Papaku dan Mamaku yang tercinta,
yang selalu melimpahkan samudera kasih sayang,
dan tak pernah bosan mendoakan anak-anaknya*

*Adik-adik tersayang:
Fany dan Yessi
yang selalu memberikan motivasi dan semangat
semoga tetap menjadi adik yang baik dan penyayang*

*Pacarku tercinta:
Dessy
yang selalu memberikan dukungan dan canda tawa,
disaat suka dan duka*



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Kata Pengantar	iv
Halaman Persembahan	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	x
Abstrak	xi
BAB I Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Batasan Masalah	5
BAB II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis.....	6
2.1. Anggaran	6
2.1.1. Pengertian Anggaran	6
2.1.2. Fungsi Anggaran	7
2.1.3. Manfaat Anggaran	8
2.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	10
2.3. Motivasi	14
2.4. Kinerja Manajerial	18
2.5. Penelitian Terdahulu	20
2.6. Pengembangan Hipotesis	21

2.6.1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	21
2.6.2. Hubungan Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial	23
BAB III Metode Penelitian	25
3.1. Bentuk dan Tempat Penelitian	25
3.2. Populasi dan Metode Pengambilan Sampel	25
3.3. Metode Pengumpulan Data	25
3.4. Metode Pengukuran Data	26
3.5. Teknik Pengujian Instrumen	27
3.6. Analisis Data	28
BAB IV Analisis Data	35
4.1. Penjelasan Penelitian	35
4.2. Uji Validitas	36
4.3. Uji Reliabilitas	38
4.4. Analisis Persentase	39
4.5. Analisis Regresi	41
BAB V Kesimpulan Dan Saran	46
5.1. Kesimpulan	46
5.2. Saran	46

Daftar Pustaka

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Uji Validitas Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	36
Tabel 4.2. Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	37
Tabel 4.3. Uji Validitas Motivasi.....	37
Tabel 4.4. Uji Reliabilitas	38
Tabel 4.5. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 4.6. Persentase Responden Berdasarkan Usia.....	40
Tabel 4.7. Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	40
Tabel 4.8. Distribusi Responden Berdasarkan Turut Serta Dalam Proses Penyusunan Anggaran Dalam Perusahaan.....	41
Tabel 4.9. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	42
Tabel 4.10. Uji Signifikansi Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	42
Tabel 4.11. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating.....	43
Tabel 4.12. Uji Signifikansi Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Secara Simultan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel.....	43
Tabel 4.13. Uji Signifikansi Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	I	Kuesioner
Lampiran	II	Validitas
Lampiran	III	Reliabilitas
Lampiran	IV	Analisis Presentase
Lampiran	V	Analisis Regresi
Lampiran	VI	Data Jawaban Responden

© UKDW

ABSTRAK

Partisipasi anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut. Dalam menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menjelaskan tindakan pada atau di dalam suatu organisme untuk memulai (*initiate*) dan mengarahkan (*direct*) perilaku. Semakin tinggi motivasi pekerja semakin besar usaha yang dilakukannya. Motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dan untuk menemukan bukti empiris apakah motivasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dan motivasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial,

Motivasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran kerap diartikan secara luas sebagai suatu rencana yang dinyatakan dalam satuan moneter standar. Anggaran dapat berupa rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dinyatakan dalam satuan moneter standar. Konsep anggaran dapat dibuat lebih spesifik yang terbatas pada rencana kegiatan berjangka waktu pendek, umumnya untuk satu tahun atau kurang. Pada perusahaan yang berorientasi laba, anggaran kerap disebut sebagai rencana jangka pendek (*short-range profit plan*) (Adisaputro, 2007).

Menurut Chandra (1999) dalam Lako (2004), salah satu tipe pendekatan yang dipakai dalam proses penyusunan anggaran adalah pendekatan penganggaran yang partisipatif (*participative budgeting*) yaitu semua level manajemen terlibat aktif dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966 dalam Rahman, 2002). Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, 1982 dalam Ryninta dan Zulfikar, 2005).

Dalam Rahman (2002), partisipasi anggaran secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Milani (1975), menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Dalam menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Menurut Mahoney dalam Suparwati (2005) kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu (Koesmono, 2005). Motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan serta mengarahkan seseorang untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan apa yang dikehendakinya, tertuju kepada tujuan yang diinginkannya. Dengan demikian, motivasi ialah kekuatan yang mendorong untuk bertindak atau dorongan oleh kekuatan dari dalam ataupun dari luar (yang dilakukan dengan mendorong atau menarik). Motivasi jelas datang dari pelbagai macam sumber. Motivasi dapat digerakkan oleh kebutuhan (yang kompleks) seseorang, ataupun dorongan dari seorang motivator yang memberi pengaruh motivasi kepada orang lain (Eviriyanti, 2007). Menurut Mahoney (1983) dalam Djendoko (2003) semakin tinggi motivasi pekerja semakin besar usaha yang dilakukannya. Motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi

penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Mia, 1988 dalam Poerwati, 2002).

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderating telah dilakukan oleh Poerwati (2002). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, dan motivasi tidak mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Namun penelitian yang dilakukan oleh Poerwati memiliki keterbatasan yaitu besar sampel atau responden penelitian terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ. Penelitian ini akan melakukan penelitian terhadap para manajer perusahaan manufaktur di Yogyakarta. Penelitian ini tidak melakukan *pilot study* sebab butir pertanyaan pada penelitian ini berdasarkan penelitian sebelumnya dan telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan latar belakang di atas peneliti ini akan melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Variabel Moderating”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah motivasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

1.3. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan tentu saja memiliki maksud dan tujuan tertentu.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menemukan bukti empiris apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Untuk menemukan bukti empiris apakah motivasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui hubungan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran serta bagaimana peran motivasi sebagai variabel moderating hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menjadi sarana dan media untuk latihan penerapan ilmu dan teori yang telah diperoleh selama belajar di bangku kuliah ke dalam dunia bisnis yang nyata.

3. Bagi pihak lain.

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam pemecahan masalah yang dihadapi dalam hal partisipasi anggaran serta dampak dari motivasi

terhadap kinerja manajerial dan dapat pula dipakai sebagai tambahan pengetahuan dan pembandingan untuk penelitian lain yang sejenis.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah dimaksudkan agar yang dibahas dalam penelitian tidak menyimpang dari masalah yang diteliti, sehingga mudah dimengerti maksud dan tujuan dari penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis membatasi masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan terhadap para manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Yogyakarta.
2. Manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Yogyakarta dan berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran perusahaan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Motivasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran kepada pihak manajemen, dalam hal ini perusahaan-perusahaan yang terdapat di kota Yogyakarta sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 19,6%. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan diharapkan meningkatkan keterlibatan para manajer dalam proses pembuatan anggaran. Sebab jika anggaran dibuat oleh manajer-manajer dalam perusahaan maka para manajer akan berusaha mencapai target anggaran yang telah mereka buat dengan cara meningkatkan kinerja mereka.

2. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa motivasi memperkuat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka diharapkan perusahaan meningkatkan motivasi para manajer misalnya memberikan *reward* kepada manajer yang mampu mencapai target anggaran sebab dengan meningkatnya motivasi para manajer dengan keterlibatannya dalam penyusunan anggaran maka kinerja para manajer akan semakin meningkat.

© UKDW

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, (2007), *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Laba*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Atmaja, Lukas Setia, 1997, *Statistik Bisnis*, Buku 2, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Cooper, Donald R dan William C. Emory., (1997), *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi Kelima, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Dajan, Anto, 1991, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid 2, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Djendoko, 2003, Motivasi Kerja Pekerja Pada Beberapa Proyek Konstruksi Di Surabaya, *Tesis*, Universitas Kristen Petra Surabaya
- Fahrianta dan Ghozali, 2002, Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, PPAM STIE YO, Yogyakarta
- Hair, Joseph F. Jr, Ralp E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black., 1997, *Manajemen Pemasaran*, Alih Bahasa : Acella A.H., Jilid 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ikhsan dan Ishak, 2005, *Akuntansi Keperilakuan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Koesmono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, Universitas Kristen Petra
- Lako, Andreas, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Jakarta
- Narsa dan Yuniawati, (2003), Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Pt. Telkom Divre V Surabaya), *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, Universitas Kristen Petra
- Ompusungu dan Banowo, 2006, Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Informasi Asimetris, *Simposium Nasional Akuntansi 8*

- Poerwati, 2002, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating, *Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang
- Rahman, 2002, Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, *Simposium Nasional Akuntansi 5*
- Ryninta dan Zulfikar, 2005, Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan Antara Kinerja Manajer dan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Volume 4, No. 2, Halaman 156-174
- Sastrohadiwiryono, 2005, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Cetakan Ketiga, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono., (2000), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sumarno, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial, *SNA VIII*
- Suparwati, 2005, Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Volume 4, Nomor 2, Halaman 175-194
- Syam dan Djajil, (2006), Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja Dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam), *Simposium Nasional Akuntansi 9*, Padang