

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN  
ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. INTRACO ADHITAMA  
SURABAYA**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh :**

**ANDRIE KUSUMA WARDHANI**  
**0513010019 / FE / EA**

**Kepada**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2011**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	x
<b>ABSTRAKSI</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	10
2.2.1. Akuntansi Perilaku ( <i>Behavioral Accounting</i> ) .....	10
2.2.2. Partisipasi Anggaran .....	13
2.2.2.1. Pengertian Anggaran.....	14
2.2.2.2. Manfaat Anggaran .....	15
2.2.2.3. Keburukan Anggaran.....	16
2.2.2.4. Fungsi Anggaran.....	17
2.2.2.5. Anggaran dan Fungsi Manajemen .....	18

2.2.3. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran .....	20
2.2.4. Komitmen Organisasi.....	21
2.2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	22
2.2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	24
2.2.5. Gaya Kepemimpinan.....	25
2.2.5.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	25
2.2.5.2. Faktor-Faktor Kepemimpinan.....	28
2.2.6. Kinerja manajerial.....	30
2.2.6.1. Pengukuran Kinerja .....	32
2.2.7. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja manajerial.....	34
2.2.8. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja manajerial.....	35
2.2.9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja manajerial.....	36
2.2.10. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja manajerial..	36
2.3. Kerangka Pikir.....	37
2.4. Hipotesis.....	39

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	40
3.1.1. Definisi Operasional .....	40

3.1.2. Teknik Pengukuran Variabel .....	41
3.2. Teknik Penentuan Sampel .....	42
3.2.1. Populasi .....	42
3.2.2. Sampel .....	43
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.3.1. Jenis Data .....	44
3.3.2. Sumber Data .....	45
3.4. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis .....	45
3.4.1. Teknik Analisis .....	45
3.4.1.1. Uji Validitas .....	46
3.4.1.2. Uji Reliabilitas .....	47
3.4.1.3. Uji Normalitas .....	47
3.4.1.4. Uji Asumsi Klasik .....	48
3.4.2. Uji Hipotesis .....	50

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

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	52
4.1.1. Sejarah Singkat PT. Intraco Adhitama .....	52
4.1.2. Tujuan Perusahaan .....	53
4.1.3. Lokasi Perusahaan .....	53
4.1.4. Struktur Organisasi .....	54
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	59
4.2.1. Gambaran Umum Penelitian .....	59
4.2.2. Distribusi Frekuensi Hasil .....	60

4.3. Pengujian Kualitas Data.....	64
4.3.1. Uji Validitas ( <i>Validity test</i> ) .....	64
4.3.2. Uji Reliabilitas Data.....	67
4.3.3. Uji Normalitas Data .....	67
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	69
4.4.1. Autokorelasi .....	69
4.4.2. Multikolinearitas .....	71
4.4.3. Heteroskedastisitas.....	72
4.5. Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	73
4.5.1. Analisis Hipotesis .....	73
4.5.2. Pengujian Hipotesis.....	75
4.5.2.1. Uji Kecocokkan Model.....	75
4.5.2.2. Pengujian secara Parsial (Uji t).....	76
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian .....	78
4.6.1. Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu .....	81
4.6.2. Keterbatasan Penelitian.....	82

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	83
5.2. Saran .....	83

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Data Anggaran Laba PT. Intraco Adhitama Surabaya Tahun 2006-2009 .....	4
Tabel 4.1. Identitas Responden Menurut Jabatan .....	59
Tabel 4.2. Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.3. Pengumpulan Skor Yang Diperoleh Dari Jawaban Responden Mengenai Partisipasi Anggaran.....	60
Tabel 4.4. Pengumpulan Skor Yang Diperoleh Dari Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi.....	61
Tabel 4.5. Pengumpulan Skor Yang Diperoleh Dari Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan.....	62
Tabel 4.6. Pengumpulan Skor Yang Diperoleh Dari Kinerja Manajerial .....	63
Tabel 4.7. Validitas pertanyaan dari Variabel X1 (Partisipasi Anggaran).....	65
Tabel 4.8. Validitas pertanyaan dari Variabel X2 (Komitmen Organisasi) .....	65
Tabel 4.9. Validitas pertanyaan dari Variabel X3 (Gaya Kepemimpinan) .....	66
Tabel 4.10. Validitas pertanyaan dari Variabel Y (Kinerja Manajerial).....	66
Tabel 4.11. Reliabilitas Data .....	67
Tabel 4.12. Normalitas Data.....	68
Tabel 4.13. Durbin Watson .....	70
Tabel 4.14. Batas-batas daerah Test Durbin Watson .....	70
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Multikolinieritas .....	71
Tabel 4.16. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas.....	72

Tabel 4.17. Koefisien Regresi .....	73
Tabel 4.18. Hasil Uji F .....	75
Tabel 4.19. Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	81



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Skema Model Sebab Pokok Terjadinya Komitmen dan Hasil-Hasil Komitmen Organisasi .....	25
Gambar 2.1. Kerangka Pikir .....	39
Gambar 4.1. Struktur Organisasi .....	58
Gambar 4.2. Distribusi Daerah Keputusan Autokorelasi .....	70





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Penyebaran Kuesioner

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji

Autokorelasi, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, Uji

Kecocokkan Model, Uji t



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN  
ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. INTRACO ADHITAMA  
SURABAYA**

**Oleh:  
Andrie Kusuma Wardhani**

**ABSTRAK**

Pada era persaingan yang sangat ketat diperlukan berbagai langkah dalam rangka efisiensi baik waktu maupun biaya, salah satunya adalah memaksimalkan sumber daya manusia. Disamping menghemat biaya dan waktu peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah suatu investasi yang akan bermanfaat bagi perusahaan pada masa akan datang. Mengingat pentingnya anggaran perusahaan sebagai alat untuk menentukan kebijakan dan keputusan pimpinan, maka perlu dilakukan penelitian tentang seberapa besar partisipasi penyusunan anggaran dan tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan yang ikut andil dan berperan penting dalam pengambilan keputusan yang ada di kantor PT. Intraco Adhitama Surabaya, yang berjumlah 21 orang. Penelitian ini berlandaskan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian pada bab terdahulu dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga model regresi yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai dalam menerangkan kinerja manajerial. Variabel partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, variabel komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

*Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan  
Dan Kinerja Manajerial*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam lingkungan persaingan global 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 baik sektor publik maupun swasta 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 (Halikiya, 2009:1)

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi terutama yang bersifat informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui

kondisi langsung pada bagiannya. Menurut Brownell dalam Coryanata dalam Suardana (2007:1) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja karena dengan adanya komunikasi antara atasan dan bawahan dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. (Suardana, 2007:1)

Selain itu peranan pimpinan untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pekerja harus mampu menangkap berbagai dorongan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat memacu motivasi kerjanya disamping juga meningkatkan kemampuan kerjanya. Pada era persaingan yang sangat ketat diperlukan berbagai langkah dalam rangka efisiensi baik waktu maupun biaya, salah satunya adalah memaksimalkan sumber daya manusia. Disamping menghemat biaya dan waktu peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah suatu investasi yang akan bermanfaat bagi perusahaan pada masa akan datang.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak konklusif. Menurut Sumarno (2005:586) penelitian Browneell, Brownell dan Mcinnes,

Steers, Ivancevich, dan Indriantoro menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Stedry dan penelitian Bryan dan Locke menunjukkan pengaruh negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Govindarajan dalam Supriyono (2004) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi. Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderasi. Variabel komitmen organisasi adalah salah satu variabel yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata, 2004:619). (Suardana, 2007:2)

Tuntutan perusahaan terhadap kinerja para pimpinan yang baik adalah untuk menjaga eksistensi atau kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari realisasi laba perusahaan yang telah ditentukan pada awal periode dengan hasil yang dicapai selama periode tersebut. Dalam penelitian ini perusahaan yang menjadi sampel adalah PT. Intraco Adhitama Surabaya, data Anggaran Laba setelah pajak dalam empat tahun terakhir PT. Intraco Adhitama Surabaya adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Data Anggaran Laba PT. Intraco Adhitama Surabaya Tahun 2006-2009**

<b>THN</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>SELISIH</b>	<b>KET.</b>
2006	1.401.922.000	1.244.713.000	157.209.000	Defisit
2007	2.047.876.000	975.274.000	1.072.602.000	Defisit
2008	4.498.462.000	1.035.971.000	3.462.491.000	Defisit
2009	2.095.100.000	2.008.695.000	286.405.000	Defisit

Sumber : PT. Intraco Adhitama Surabaya

Berdasarkan data di atas yang diperoleh dari PT. Intraco Adhitama Surabaya, maka dapatlah menjadi gambaran bagaimana para pimpinan pada PT. Intraco Adhitama Surabaya dalam penyusunan anggaran kurang melibatkan bawahan. Karena bawahan jarang dilibatkan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga bawahan kurang optimal. Mengingat pentingnya anggaran perusahaan sebagai alat untuk menentukan kebijakan dan keputusan pimpinan, maka perlu dilakukan penelitian tentang seberapa besar partisipasi penyusunan anggaran dan tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa

yang telah dipilih (Greenberg dan Folger, 1983 dalam Arief Wasisto dan Mahfud Sholihin, 2004:9).

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata, 2004:619). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan membuat individu berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya. Partisipasi anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi (Bambang Sardjito dan Osmad Muthafer, 2007:7).

Kepemimpinan secara umum menurut D.E. Mc. Farland dalam Danim (2004; 55) diartikan sebagai suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan definisi ini seorang pemimpin tim (tim leader) berfungsi menggerakkan anggota tim untuk menyelesaikan tugas-tugas tim dengan kewenangan sesuai level otonomi yang diberikan, pemimpin bertanggung jawab terhadap tiga hal yang saling terkait yaitu:

pencapaian tugas, membangun dan mempertahankan tim dan peningkatan kinerja.

Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut diatas timbul ketertarikan untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Intraco Adhitama Surabaya”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Atas dasar latar belakang diatas, maka penelitian ini mempunyai perumusan masalah sebagai berikut :

Apakah partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Atas dasar latar belakang dan perumusan masalah diatas tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.



## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **a. Bagi Praktisi**

Hasil penelitian ini diharapkan akan membantu manajemen perusahaan untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan efektifitas anggaran perusahaan, terutama dalam efektifitas perencanaan dan pengendalian

### **b. Bagi Akademis**

Dapat dipergunakan sebagai referensi, tambahan khasanah kepustakaan dan bahan masukan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang untuk dapat memahami kebutuhan dunia usaha dan menjawab tantangan globalisasi.