

GAYA KEPEMIMPINAN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN BERPENGARUH POSITIF TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT TELKOM HR AREA V SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

DESY MUSTIKA SARI

0813010157/FE/EA

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “ VETERAN ”
JAWA TIMUR 2012

SKRIPSI

GAYA KEPEMIMPINAN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN BERPENGARUH POSITIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT TELKOM HR AREA V SURABAYA

Disusun Oleh :

DESY MUSTIKA SARI

0813010157/FE/AK

telah dipertahankan dihadapan

dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Pada tanggal 30 Maret 2012

Pembimbing Utama

Tim Penguji :

Ketua

DRS.EC. EKO RIYADI, MAKS

DRS.Ec. TAMADOY THAMRIN, MM

NIP. 030 222 237

Sekretaris

DRS.Ec.EKO RIYADI, MAKS

Anggota

DRA.Ec.Rr. DYAH RATNAWATI, MM

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM

NIP. 030 202 389

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur Kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan taufik dan hidayah – Nya serta semoga shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarganya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul : "GAYA KEPEMIMPINAN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN PADA PT TELKOM HR Area V SURABAYA "

Setelah melewati berbagai kesulitan dalam penyusunan terutama mengingat keterbatasan kemampuan penulis, akan tetapi berkat bantuan dari semua pihak maka dapat dengan lancar terselesaikan.

Oleh karena itu pada kesempatan ini, dengan tulus ikhlas dan dengan rendah hati, penyusun menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. DR. Ir. Teguh Soedarto, MP, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
3. Ibu DR. Sri Trisnaningsih, SE. Msi. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
4. Bapak Drs Ec. Eko Riadi, M.Ak.s. selaku Dosen Pembimbing.

5. Ayah, Mama dan adikku yang telah memberikan doa, dukungan baik materiil maupun spiritual yang secara terus menerus sehingga terselesainya skripsi ini.
6. Pihak PT Telkom HR AREA V Surabaya yang telah memberikan ijin penuh dalam penelitian sehingga terselesainya skripsi ini.
7. Someone Special yang selalu ada dan selalu menemani penulis dalam menyusun Skripsi ini.
8. Tante dan Om penulis yang telah memberikan doa dan dukungan.
9. All my Friends from major Akuntansi 2008(G).

Penulis meminta maaf yang sebesar-besarnya bila ada kekurangan kepada pembaca. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini menjadi sempurna dan bermanfaat bagi pembaca yang lainnya.

Surabaya, Maret 2012

Penulis

GAYA KEPEMIMPINAN DAN PARTISIPATIF PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT TELKOM HR AREA V SURABAYA

Oleh :

Desy Mustika Sari

Abstraksi

Dunia saat ini diperhadapkan dengan adanya globalisasi yang membuat teknologi berkembang sangat cepat, sehingga konsumen dengan leluasa mendapatkan info pasar, memiliki banyak reifansi produk dan bisa menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai yang diharapkan. Globalisasi bisnis berdampak terhadap 3 C yaitu : customer, competition and change. Dalam lingkungan persaingan global, pelanggan (Customer) memegang kekuasaan yang lebih besar dibanding produsen. Dampak lain globalisasi bisnis adalah bertambahnya tingkat persaingan (Competition Intensifies)..

Populasi penelitian ini adalah manajer dan kepala bagian di PT Telkom HR AREA V Surabaya yang berjumlah 30 orang dengan alasan bahwa manajer tersebut manajer memiliki gaya kepemimpinan yang baik serta yang dapat berpartisipasi dalam penelitian ini secara purposive. Penelitian ini menggunakan data primer berupa persepsi para kepala unit atau kepala bagian dari PT Telkom Divre V Surabaya. Tentang variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode kuesioner.

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa pada PT Telkom Divre V Surabaya Gaya kepemimpinan dalam partisipatif penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Keywords : Gaya kepemimpinan, Dalam partisipatif penyusunan anggaran, Kinerja manajerial

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Landasan Teori	10
2.2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	10
2.2.1.1. Faktor – faktor Kepemimpinan	12
2.2.1.3. Jenis – jenis Kepemimpinan	13
2.2.1.4. Teori yang melandasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja manajerial	15
2.2.1.5. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	16
2.2.2.1. Pengertian Anggaran	16
2.2.2.2. Manfaat Anggaran	17
2.2.2.3. Tujuan Anggaran	17
2.2.2.4. Fungsi Anggaran	18
2.2.2.5. Prosedur Penyusunan Anggaran	19
2.2.2.6. Persyaratan Penyusunan Anggaran	20
2.2.2.7. Partisipasi Anggaran.....	20
2.2.2.8. Teori yang Mendukung tentang Partisipasi Penyusunan Anggaran	21
2.2.3.1. Pengertian Kinerja Manajerial	22
2.2.3.2. Pengukuran Kinerja	23
2.2.3.3. Manfaat Penilaian Kinerja	25
2.2.3.4. Tujuan Penilaian Kinerja.....	25
2.3. Kerangka Pikir	26
2.4. Hipotesis Penelitian.....	27
BAB III : METODE PENELITIAN.....	28

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
3.1.1. Definisi Operasional	28
3.1.2. Pengukuran Variabel	29
3.2. Teknik Penentuan Sampel	30
3.2.1. Populasi.....	30
3.2.2. Sampel	30
3.3. Teknik Pengumpulan Data	32
3.4. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis	33
3.4.1. Uji Validitas	33
3.4.2. Uji Reliabilitas	33
3.4.3. Analisis Regresi Berganda.....	35
3.4.4. Asumsi Klasik	35
3.4.5. Pengujian Hipotesis	38
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian	41
4.1.1. Sejarah Perusahaan Telkom	42
4.1.2. Susunan Organisasi	44
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	45
4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden	46
4.2.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.2.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	47
4.2.1.3. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	47
4.2.2. Deskripsi Jawaban Responden.....	48
4.2.2.1. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	48
4.2.2.2. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran..	49
4.2.2.3. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajerial.....	50
4.3. Analisis dan Pengujian Hipotesis	51
4.3.1. Uji Validitas dan Reabilitas.....	52
4.3.1.1. Uji Validitas.....	53
4.3.1.2. Uji Reabilitas	54
4.3.2. Uji Normalitas	55
4.3.3. Asumsi Klasik	57
4.3.3.1. Multikolinieritas	57
4.3.3.2. Autokorelasi	57
4.3.3.3. Heteroskedisitas	58
4.3.4. Analisis Regresi Linier Berganda	59
4.3.5. Pengujian Hipotesis	61
4.3.5.1. Uji Serentak (F).....	61
4.3.5.2. Uji Parsial (t).....	63
4.4. Pembahasan	64

4.4.1. Implikasi	64
4.4.2. Konfirmasi hasil penetian dengan tujuan dan manfaat penelitian	66
4.4.3. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu	66
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1. Kesimpulan	68
5.2. Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia saat ini diperhadapkan dengan adanya globalisasi yang membuat teknologi berkembang sangat cepat, sehingga konsumen dengan leluasa mendapatkan info pasar, memiliki banyak referensi produk dan bisa menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai yang diharapkan. Globalisasi bisnis berdampak terhadap 3 C yaitu : customer, competition and change. Dalam lingkungan persaingan global, pelanggan (Customer) memegang kekuasaan yang lebih besar dibanding produsen. Dampak lain globalisasi bisnis adalah bertambahnya tingkat persaingan (Competition Intensifies).

Dalam situasi bisnis global, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi pesaing – pesaing harus dikelola dengan cermat dan strategi serta kebijakan yang diambil harus tepat. Salah satu alat yang digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan – tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya

kepada manajer –manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek.

Untuk mencapai hasil yang diharapkan, maka manajemen memerlukan system evaluasi kinerja manajerial yang dapat membantu dalam mengevaluasi prestasi kinerja para manajer pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban. Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan – kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasi, supervisi, pengaturan staff, dan pengumpulan.

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodic yang disusun berdasarkan program – program yang telah disahkan atau anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung oleh para manajer maupun karyawan yang ada dalam organisasi. Oleh karenanya, efektivitas dalam penyusunan staff (staffing), penciptaan iklim yang baik dan pemberian motivasi secara bisa membawa dampak yang bagus bagi perusahaan.

Penyusunan anggaran memerlukan banyak waktu dan biaya , disitu terlihat ada kecenderungan bagi perusahaan untuk menyusun anggaran dalam jangka waktu yang panjang. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

kepada manajer –manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek.

Untuk mencapai hasil yang diharapkan, maka manajemen memerlukan system evaluasi kinerja manajerial yang dapat membantu dalam mengevaluasi prestasi kinerja para manajer pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban. Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan – kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasi, supervisi, pengaturan staff, dan pengumpulan.

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodic yang disusun berdasarkan program – program yang telah disahkan atau anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung oleh para manajer maupun karyawan yang ada dalam organisasi. Oleh karenanya, efektivitas dalam penyusunan staff (staffing), penciptaan iklim yang baik dan pemberian motivasi secara bisa membawa dampak yang bagus bagi perusahaan.

Penyusunan anggaran memerlukan banyak waktu dan biaya , disitu terlihat ada kecenderungan bagi perusahaan untuk menyusun anggaran dalam jangka waktu yang panjang. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Kinerja manajerial dalam suatu perusahaan sangat penting karena apabila kinerja manajerialnya kurang baik maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja manajerial yang baik maka diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain, selain itu kinerja manajerial yang baik diharapkan perusahaan tidak hanya survive akan tetapi perusahaan bisa memenangkan persaingan tersebut.

Perusahaan Perseroan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (“TELKOM” ”Perseroan”, “Perusahaan”, atau “Kami”) merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (fixed wireline) dan telepon nirkabel tidak bergerak (fixed wireless), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Komitmen PT Telkom untuk mendukung mobilitas dan konektivitas tanpa batas diyakini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan ritel maupun korporasi terhadap kualitas, kecepatan, dan kehandalan layanan serta produk yang PT Telkom tawarkan.

Untuk mengetahui proyeksi laba / rugi pada awal tahun perusahaan membuat RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), kemudian pada akhir tahun dapat diketahui selisih perbandingan proyeksi laba / rugi antara rencana dengan realisasi setiap tahunnya. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dilihat data laba bersih PT Telkom HR AREA V Surabaya.

Tabel 1.1

Rencana dan Realisasi Laba Bersih PT Telkom HR Area V Surabaya

Tahun	Rencana	Realisasi	Selisih	%
2006	22.026.000.000	21.768.000.000	- 258.000.000	- 1,1
2007	25.869.000.000	26.590.000.000	721.000.000	2,7
2008	20.399.000.000	22.437.000.000	2.038.000.000	9,9
2009	22.447.000.000	22.788.000.000	341.000.000	1,5
2010	21.416.000.000	22.491.000.000	1.075.000.000	5

Sumber : PT Telkom HR Area V Surabaya

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi laba tahun 2006 sebesar Rp 21.768.000.000 masih kurang 1,1 % dari rencana perusahaan. Pada tahun 2007 realisasi laba mengalami kenaikan sebesar Rp 26.590.000.000 atau sebesar 2,7 % dari rencana perusahaan. Pada tahun 2008 rencana perusahaan menurun Rp 20.399.000.000 ternyata realisasi laba juga mengalami penurunan Rp 22.437.000.000 atau 9,9 % . pada tahun 2009 rencana perusahaan mengalami kenaikan sebesar Rp 22.447.000.000 ternyata realisasi laba juga ikut naik sebesar Rp 22.788.000.000 atau 1,5 %. Pada tahun 2010 rencana perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp 21.416.000.000 ternyata realisasi laba juga mengalami penurunan sebesar Rp 22.491.000.000 atau 5 % dari rencana perusahaan.

Menghadapi kondisi yang demikian, maka perusahaan secara terus menerus meningkatkan upaya – upaya untuk mengatasi permasalahan yang

dihadapinya, salah satu kebijakan yang diupayakan adalah dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja para pimpinan atau manajer.

Dalam menuju ke masa depan, perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai dimasa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Apabila suatu divisi mampu melakukan efisiensi anggaran atau biaya yang dibutuhkan oleh tiap divisi untuk program kerja maka akan meningkatkan laba. Diharapkan para manajer (kepala divisi) mampu mengurangi biaya – biaya yang dapat mempengaruhi laba perusahaan.

Seharusnya manajer mempunyai gaya kepemimpinan yang memadai, karena keberhasilan seorang manajer pada suatu perusahaan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan diri seseorang untuk bertindak seseorang bawahan. Itu tergantung bagaimana cara pendekatan manajer pada bawahan di tiap – tiap divisi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan mempunyai gaya kepemimpinan yang baik, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan semua uraian yang ada di atas, maka peneliti ingin melaksanakan penelitian yang berjudul “ GAYA KEPEMIMPINAN DANPARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. TELKOM HR AREA V SURABAYA. “

1.2.Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

Apakah gaya kepemimpinan dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Telkom HR AREA V Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Untuk menguji secara empiris pengaruh dari Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.1. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Peneliti

Untuk menerapkan teori-teori yang didapat pada saat kuliah dengan keadaan sesungguhnya, dalam hal gaya kepemimpinan dan dalam partisipatif penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

2. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan

Sebagai bahan referensi rekan-rekan Mahasiswa yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai kegiatan pemasaran. Dan dapat menambah perbendaharaan kepustakaan khususnya dalam bidang ilmu akuntansi.

3. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi PT Telkom HR AREA V Surabaya yang diteliti berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dalam partisipatif penyusunan anggaran dan kinerja

manajerial ditindaklanjuti untuk melakukan perbaikan melalui usulan-usulan yang diajukan.