

ABSTRACT

The budget is an element in the management control system that serves as a planning tool, a tool of work coordinating and monitoring tools for the job of top managers to improve managerial performance that can be applied to the company's organizational control mechanisms. Study was to examine the effect of participation budgetary on managerial performance in the style of leadership and the quality of human resources as a moderating variable .. The data was collected by distributing questionnaires. The respondents of this study were all employees under the Finance Director of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) Bandung. The results of this study showed that the test results of the first hypothesis was that participation has positive and significant budgeting on managerial performance, visible from $5.604 > t_{count} > t_{table}$ 1.699. The results of the second hypothesis show leadership style did not moderate the relationship between participation budgetary on managerial performance, this is indicated by the acquisition value of the regression coefficient is negative (-0.003) and not significant because the significance value $0.966 > 0.05$, and the results of the third hypothesis suggests regression coefficient negative (-0.017) but not significant because the significance value of $0.383 > 0.05$ with the contribution of influence exerted by only 0.1%, suggesting that the quality of human resources can not moderate the relationship between participation budgetary on managerial performance. As well as the last one on the fourth hypothesis stated that the style of leadership and the quality of human resources can not moderate the relationship between participation budgetary on managerial performance, souls can be seen from the acquisition value of the regression coefficient is negative (-0.092), and no significance because the significance value $0.729 > 0.05$, with the contribution of influence exerted only by 3.6%.

Keywords: Participation Budgeting, Managerial Performance, style of leadership, quality of human resources.

ABSTRAK

Anggaran merupakan suatu elemen dalam sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja bagi manajer puncak untuk meningkatkan kinerja manajerial perusahaan yang dapat diterapkan dengan mekanisme pengendalian organisasi. Penelitian ini untuk menguji pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel moderating.. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada dibawah Direktur Keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) kota Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis yang pertama adalah partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, terlihat dari $t\text{-hitung } 5,604 > t\text{-tabel } 1,699$. Hasil hipotesis yang kedua menunjukkan Gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial, hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai koefisien regresi negatif ($-0,003$) dan tidak signifikansi karena nilai signifikansi $0,966 > 0,05$, dan hasil hipotesis ketiga menunjukkan nilai koefisien regresi negatif ($-0,017$) tetapi tidak signifikan karena nilai signifikansi sebesar $0,383 > 0,05$ dengan kontribusi pengaruh yang diberikan hanya sebesar 0,1%, yang menyatakan bahwa Kualitas sumber daya manusia tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial. Serta yang terakhir pada hipotesis keempat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat dari perolehan nilai koefisien regresi negatif ($-0,092$), dan tidak signifikansi karena nilai signifikansi sebesar $0,729 > 0,05$, dengan kontribusi pengaruh yang diberikan hanya sebesar 3,6%.

Kata kunci: Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial, Gaya kepemimpinan, Kualitas Sumber daya manusia.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI | iii |
| KATA PENGANTAR | v |
| <i>ABSTRACT</i> | viii |
| ABSTRAK | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| DAFTAR TABEL..... | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xix |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah..... | 9 |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 10 |
| 1.5 Metodologi Penelitian..... | 11 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS..... | 13 |
| 2.1 Landasan Teori | 13 |
| 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan..... | 13 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1.2 | Pengertian Gaya Kepemimpinan..... | 13 |
| 2.1.3 | Pendekatan Kepemimpinan..... | 14 |
| 2.1.4 | Jenis Gaya Kepemimpinan..... | 15 |
| 2.1.5 | Kualitas Sumber Daya Manusia..... | 19 |
| 2.1.6 | Pengertian Anggaran..... | 20 |
| 2.1.7 | Karakteristik Anggaran..... | 21 |
| 2.1.8 | Fungsi Anggaran..... | 22 |
| 2.1.9 | Keuntungan Pemakaian Anggaran..... | 25 |
| 2.1.10 | Tujuan dan Manfaat Anggaran | 26 |
| 2.1.11 | Keterbatasan Anggaran..... | 28 |
| 2.1.12 | Syarat-syarat Program Anggaran..... | 28 |
| 2.1.13 | Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran..... | 29 |
| 2.1.14 | Kinerja Manajerial | 31 |
| 2.2 | Rumusan Hipotesis | 32 |
| 2.2.1 | Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial..... | 32 |
| 2.2.2 | Hubungan Partisipasi Penganggaran, Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Manajerial | 34 |
| 2.2.3 | Hubungan Partisipasi Penganggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Manajerial | 36 |
| 2.2.4 | Hubungan Partisipasi Penganggaran, Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Manajerial | 38 |
| 2.3 | Kerangka Koseptual | 39 |

| | |
|--|----|
| BAB III METODE PENELITIAN | 41 |
| 3.1 Objek Penelitian | 41 |
| 3.1.1 Riwayat Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.... | 41 |
| 3.1.2 Visi dan Misi..... | 43 |
| 3.1.3 Tujuan dan Inisiatif Strategi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk..... | 45 |
| 3.1.4 Peta Daerah Operasional..... | 46 |
| 3.1.5 Badan Hukum PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk..... | 47 |
| 3.2 Defenisi Konseptual dan Defenisi Operasional | 48 |
| 3.2.1 Defenisi Konseptual..... | 48 |
| 3.2.1.1 Variabel Terikat..... | 48 |
| 3.2.1.2 Variabel Bebas..... | 48 |
| 3.2.1.3 Variabel <i>Moderating</i> | 48 |
| 3.2.2 Defenisi Operasional Variabel..... | 49 |
| 3.3 Populasi dan Sempel | 53 |
| 3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data | 53 |
| 3.4.1 Jenis Data | 53 |
| 3.4.2 Teknik Pengumpulan Data..... | 54 |
| 3.4.3 Skala Pengukuran..... | 55 |
| 3.5 Teknik Analisis Data | 55 |
| 3.5.1 Uji Validitas | 56 |
| 3.5.2 Uji Reliabilitas | 56 |
| 3.5.3 Uji Asumsi Klasik..... | 56 |
| 3.6 Pengujian Hipotesis | 58 |

| | | |
|---|--|----|
| 3.6.1 | Uji Hipotesis 1 | 58 |
| 3.6.2 | Uji Hipotesis 2 | 59 |
| 3.6.3 | Uji Hipotesis 3 | 61 |
| 3.6.4 | Uji Hipotesis 4 | 63 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | | 66 |
| 4.1 | Hasil Penelitian | 66 |
| 4.1.1 | Karakteristik Responden..... | 66 |
| 4.1.2 | Uji Instrumen Penelitian | 68 |
| 4.2 | Analisis Deskriptif | 70 |
| 4.2.1 | Analisis Deskriptif Partisipasi Penganggaran di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kota Bandung..... | 70 |
| 4.2.2 | Analisis Deskriptif Kinerja Manajerial di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kota Bandung | 73 |
| 4.2.3 | Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kota Bandung | 83 |
| 4.2.4 | Analisis Deskriptif Kualitas Sumber Daya Manusia di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kota Bandung | 87 |
| 4.3 | Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel <i>Moderating</i> | 95 |
| 4.3.1 | Uji Asumsi Klasik..... | 95 |
| 4.3.2 | Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial | 97 |
| 4.3.2.1 | Persamaan Regresi Linear Sederhana..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.2.2 Analisis Korelasi | 99 |
| 4.3.2.3 Analisis Koefisien Determinasi | 100 |
| 4.3.2.4 Pengujian Hipotesis | 101 |
| 4.3.3 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel <i>Moderating</i> | 102 |
| 4.3.4 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kualitas Sumber Daya Sebagai Variabel <i>Moderating</i> | 104 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 109 |
| 5.1 Kesimpulan | 109 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian | 110 |
| 5.3 Saran..... | 111 |
| DAFTAR PUSTAKA | 113 |
| LAMPIRAN..... | 117 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS | 135 |

DAFTAR GAMBAR

| | | Halaman |
|------------|---|---------|
| Gambar I | Grafik Laba Rugi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tahun 2007 – 2011 | 8 |
| Gambar II | Kerangka Konseptual..... | 39 |
| Gambar III | Garis Kontinum Partisipasi Penganggaran | 73 |
| Gambar IV | Garis Kontinum Kinerja Manajemen..... | 82 |
| Gambar V | Garis Kontinum Gaya Kepemimpinan..... | 87 |
| Gambar VI | Garis Kontinum Kualitas Sumber Daya Manusia..... | 94 |

DAFTAR TABEL

| | | Halaman |
|------------|---|---------|
| Tabel I | Defenisis Operasional | 45 |
| Tabel II | Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin..... | 66 |
| Tabel III | Karakteristik responden berdasarkan Usia..... | 67 |
| Tabel IV | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan | 67 |
| Tabel V | Hasil Uji Validitas Instrumen | 68 |
| Tabel VI | Hasil Uji Reliabilitas Instrumen..... | 69 |
| Tabel VII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Partisipasi Penganggaran..... | 71 |
| Tabel VIII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Perencanaan..... | 74 |
| Tabel IX | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Investigasi | 75 |
| Tabel X | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pengkoordinasian | 76 |
| Tabel XI | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Evaluasi..... | 77 |
| Tabel XII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pengawasan..... | 78 |
| Tabel XIII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pemilihan Staff..... | 79 |
| Tabel XIV | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Negosiasi..... | 80 |
| Tabel XV | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Idikator Perwakilan..... | 81 |
| Tabel XVI | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada variabel Kinerja Manajemen..... | 81 |
| Tabel XVII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pemimpin Demokrasi | 83 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| Tabel XVIII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pemimpin Otoriter | 84 |
| Tabel XIX | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pemimpin Bebas | 85 |
| Tabel XX | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Gaya Kepemimpinan | 86 |
| Tabel XXI | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kualitas Kerja | 88 |
| Tabel XXII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Tanggung Jawab | 89 |
| Tabel XXIII | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kerja Sama | 91 |
| Tabel XXIV | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Inisiatif | 92 |
| Tabel XXV | Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia | 93 |
| Tabel XXVI | Hasil Uji Normalitas Data | 96 |
| Tabel XXVII | Hasil Uji Heteroskedastisitas | 97 |
| Tabel XXVIII | Persamaan Regresi Linier Sub Struktur Pertama | 98 |
| Tabel XXIX | Analisis Korelasi Pearson | 99 |
| Tabel XXX | Analisis Koefisien Determinasi | 100 |
| Tabel XXXI | Pengujian Hipotesis Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial | 101 |
| Tabel XXXII | Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating | 102 |
| Tabel XXXIII | Uji Hipotesis Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating | 103 |
| Tabel XXXIV | Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderating | 105 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| Tabel XXXV | Uji Hipotesis Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderating | 105 |
| Tabel XXXVI | Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas SDM Sebagai Variabel Moderating | 107 |
| Table XXXVII | Uji Hipotesis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas SDM Sebagai Variabel Moderating | 107 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|------------|--|
| Lampiran A | Surat Keterangan dari Perusahaan 117 |
| Lampiran B | Struktur Divisi Dibawah Direktur Keuangan..... 118 |
| Lampiran C | Kuesioner 119 |
| Lampiran D | Tabulasi Data 122 |
| Lampiran E | Output Uji Statistika 125 |