

**PENGARUH PERSEPSI MANAJER ATAS VISI ORGANISASI,  
KOMITMEN ORGANISASI, KETERLIBATAN KERJA MANAJER  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL, DENGAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATOR  
(Studi Kasus pada Perum Bulog Divre Jatim)**

**TESIS**  
**Diajukan sebagai salah satu syarat**  
**Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan Oleh :**

**Nama : Angga Chandraesmi**  
**Nim : C4C 003 093**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**

## ABSTRAKSI

Berlatar belakang pada persepsi-persepsi manajerial terhadap perusahaan, serta keterlibatan langsung pada perusahaan yang akan berpengaruh pada kinerja manajerialnya. Ditambah dengan ketidakpastian lingkungan yang ada, maka penelitian ini dilakukan pada Perum Bulog Divisi Regional Jawa Timur yang memiliki cakupan kegiatan terbesar dan terlengkap, serta permasalahan lebih kompleks dibanding 25 Perum Bulog Divisi Regional lain yang ada di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara persepsi manajer atas visi organisasi, komitmen organisasi, keterlibatan kerja terhadap kinerja manajerialnya. Serta ditambah ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderatingnya.

Sampel penelitian sebanyak 78 orang Kepala Kantor, Kepala Bidang, Kepala Seksi, dan para Manajer Bidang Komersial, diambil secara *purposive* dari karyawan pada Kantor Divisi Regional Jawa Timur di kota Surabaya, dan 13 (tiga belas) Kantor Sub Divisi Regional yang tersebar pada kota-kota bekas karisidenan yang ada di Provinsi Jawa Timur. Untuk mencapai tujuan penelitian digunakan alat analisis regresi linier berganda. Dengan sebelumnya terdapat pengguguran data variabel untuk perbaikan formula regresi, maka sebagian besar menunjukkan ada pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hanya variabel moderating ketidakpastian lingkungan dari keterlibatan kerja manajer (KK\*KL) yang berpengaruh negatif tidak signifikan berpengaruh pada kinerja. Sebelum regresi berganda, telah dilakukan pula uji validitas reliabilitas dan uji asumsi klasik.

Hasil nilai F hitung sebesar 26,144 artinya bahwa Kinerja Manajerial dapat dijelaskan secara signifikan oleh Persepsi atas Visi Organisasi, Komitmen organisasi, Keterlibatan Kerja masing-masing dengan Ketidakpastian Lingkungan. Relasi antar variabelnya ( $R^2$ ) cukup tinggi. Dan Kinerja Manajerial dapat dijelaskan sebesar 69.6% oleh variabel lainnya. Hasil uji statistik di atas menunjukkan adanya pengaruh positif dari Persepsi Manajer atas Visi Organisasi, Komitmen Organisasi, serta Keterlibatan Kerja Manajer terhadap Kinerja Manajerial. Serta ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja Manajerial, sehingga harus diminimalisir.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di Indonesia dikenal 3 jenis sektor usaha sebagai pelaku utama perekonomian dan tulang punggung perputaran uang dan permodalan negara, penghasil devisa besar bagi negara, serta secara langsung maupun tidak langsung melibatkan masyarakat umum sebagai pelaku maupun penggabungan usaha. Ketiga sektor usaha tersebut antara lain lembaga sektor publik (Pemerintah), lembaga sektor swasta, serta koperasi. Ketiganya memiliki perbedaan-perbedaan mencolok yang cukup signifikan. Mulai dari karakteristik, tujuan usaha, kewenangan, kebijakan yang berlaku, cara kerja yang dikerjakan, penganggaran, serta berbagai lingkup aktivitas lainnya.

Di dalam penguasaan dan pengaturan *asset* serta permodalan, sektor pemerintah menguasai *asset* terbesar yang dimiliki oleh negara. Kemudian urutan kedua ditempati oleh perusahaan-perusahaan sektor publik, di mana *asset* dan permodalan diperoleh dari modal sendiri, dikelola untuk tujuan orientasi laba bagi kemajuan dan pengembangan usaha. Sedangkan penguasaan permodalan terkecil adalah sektor koperasi, dengan prinsip kekeluargaan untuk tujuan kesejahteraan bersama bagi para anggotanya.

Penelitian ini hanya akan dibatasi kepada lembaga sektor publik, yang biasa disebut pula dengan lembaga milik Pemerintah. Mengingat akhir-akhir ini lembaga milik Pemerintah di segala bidang, banyak disorot oleh masyarakat

terutama bila dihubungkan dengan transparansi pada segi pembiayaan, serta cara kerja, dan birokrasinya. Apalagi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi mengenai kualitas *Good Corporate Governance (GCG)*, yang wajib diberikan oleh perusahaan-perusahaan sektor publik, ditambah dengan persaingan bebas dari sektor swasta untuk mencari *customer* dalam satu pangsa pasar masyarakat yang sama.

Lembaga milik Pemerintah memiliki sifat-sifat khusus yang berbeda dengan perusahaan sektor swasta. Diungkapkan secara umum karakteristik lembaga sektor publik antara lain sebagai berikut :

1. Keinginan mengejar laba tidak termasuk dalam tujuan usaha dan kegiatannya.
2. Tidak dimiliki secara pribadi, namun kolektif oleh seluruh warga negara.
3. Sumbangan masyarakat (pajak) kepada Pemerintah tidak memiliki kontribusi langsung dengan jasa yang diterima oleh masyarakat.

Selain itu terdapat pula karakteristik yang membedakan antara Lembaga Pemerintahan dengan Sektor Swasta menurut antara lain:

1. Heterogenitas organisasinya dimulai dari yang bersifat komersial, sampai dengan *non profit* tergantung dari sistem Pemerintah yang berkuasa di negara tersebut.
2. Skala operasionalnya dimulai dari yang sangat kecil sampai dengan yang sangat besar, yang hanya melibatkan beberapa pegawai sampai lembaga yang mempekerjakan banyak karyawan.

3. Diversitas aktivitas organisasi yang berimplikasi pada beragamnya praktek pencatatan dan pengelolaan *asset* keuangan lembaga Pemerintahan.

Oleh karena karakter-karakter yang dibawa oleh Pemerintah itu sendiri, terlihat jelas bahwa pelayanan masyarakat merupakan tujuan utamanya sehingga penilaian masyarakat terhadap perbaikan kinerja birokrasi pelayanan publik berperan penting dalam segi keefektifan, keefisienan, dan keekonomisan performa kinerja dalam mencapai tujuan utama tersebut. Hal ini sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*, yang merupakan kisi-kisi kinerja yang ideal. Ditambah dengan diberlakukannya Undang-undang terbaru tentang Pemerintah Daerah (UU No. 22 Tahun 1999) dan Undang-undang tentang perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintahan Daerah (UU No. 25 Tahun 1999) karena adanya otonomi daerah. Maka Pemerintah Pusat memberi kewenangan dan keleluasaan kepada Pemerintah Kota maupun Kabupaten untuk mengatur rumah tangganya sendiri.

Keadaan tersebut memaksa para aparatur daerah, baik tingkat menengah maupun tingkat bawah di lingkungan sektor publik untuk ikut terlibat dalam menentukan arah dan kebijakan pembangunan daerahnya. Perubahan-perubahan lain yang juga terjadi pada lingkungan bisnis usaha itu sendiri, serta teknologi informasi bisnis yang mengikutinya. Dengan cara melakukan perbaikan eksternalitas dan internalitas dalam perusahaan mulai dari manajemen tingkat atas sampai dengan para karyawannya. Selain itu manajemen perusahaan juga perlu melakukan perubahan radikal dalam sistem pengendalian manajemennya, agar mampu menghasilkan produk/jasa yang

relevan dengan tuntutan kebutuhan *customer* yang juga telah berubah sesuai dengan tingkatan perubahan itu sendiri.

Dengan pertimbangan keadaan tersebut di atas, manajemen organisasi publik sebagaimana yang dilakukan oleh karyawan perusahaan swasta, mulai berlomba-lomba untuk dapat cepat tanggap menghadapi perubahan tersebut. Strategi digunakan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang besar kemungkinan muncul mengikuti perubahan yang terjadi. Lingkungan bisnis yang telah dan akan berubah secara pesat, radikal, dan persuasif dengan semakin meningkatnya proses globalisasi menimbulkan ketidakpastian yang tinggi.

Keberhasilan penyusunan dan implementasi strategi yang dicapai dengan adanya komitmen dan keterlibatan para manajer dan karyawan di semua level, karena di dalam pengoperasionalan usaha, para staf merupakan orang-orang yang berhadapan langsung dan terlibat dalam kegiatan operasional tersebut. Karyawan sebagai sumber informasi dan membantu bagi para atasan dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Sedangkan karyawan tingkat bawah biasanya akan lebih termotivasi secara psikologis bila dapat bekerjasama dengan para atasan, yang juga menguasai pekerjaan lapangan serta bertanggung jawab atas keseluruhan pekerjaan tim. Performa kinerja tim dapat pula dijadikan salah satu indikator baik atau tidaknya performa manajerial sebagai *leader* dalam tim tersebut.

Seperti yang dikemukakan oleh Oswal, Massholder, dan Harris (1997) yang menyatakan bahwa tingkat yang diperoleh dari persepsi manajer terhadap lingkungan organisasi berpengaruh pada keterlibatan strategik mereka.

Hubungan keduanya lebih baik apabila visi organisasi dipersepsikan sebagai visi yang jelas. Sedangkan komitmen pada suatu strategi akan meningkatkan kinerja organisasi dengan adanya keterbukaan informasi dan visi strategik yang jelas (Oswal, 1997). Telah ada penelitian yang membuktikan secara empiris bahwa keterbukaan informasi strategik dan visi organisasi yang jelas memiliki pengaruh pada keterlibatan strategik manajer atau karyawan dan beberapa sikap kerja seperti komitmen organisasional dan kepuasan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan strategik nantinya akan berpengaruh pada keterlibatan kerja seseorang.

Perbedaan penelitian yang dilakukan kali ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada pengurangan salah satu variabel Keterlibatan Strategik, dan menggantinya dengan Komitmen Organisasi. Hal ini dilakukan pertimbangan bahwa objek penelitian yang diambil adalah salah satu perusahaan sektor publik di Indonesia sehingga sangat menarik untuk diteliti lebih jauh mengenai komitmen manajer sebagai karyawan perusahaan terhadap organisasinya mengingat sistem *reward and punishment* pada perusahaan sektor publik di Indonesia, kurang begitu tegas dipraktekkan. Sedangkan faktor Keterlibatan Strategik manajer dalam perusahaan, dapat sekaligus dilihat dari faktor-faktor Keterlibatan Kerja Manajer dalam perusahaan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap variabel dependen yang dituju.

Dengan demikian penelitian ini, akan menguji pengaruh persepsi visi perusahaan, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja manajer dan persepsi manajer atas ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderator terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN (Perum Bulog Divre Jawa Timur).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Penelitian ini mengajukan rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah persepsi atas visi organisasi, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja manajer berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah persepsi atas visi organisasi, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja manajer yang dikaitkan dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh (hubungan kausal) antara persepsi manajer terhadap visi organisasi, komitmen organisasi, keterlibatan kerja manajer terhadap kinerja manajerial serta;
2. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh (hubungan kausal) persepsi manajer atas visi organisasi, komitmen organisasi, keterlibatan kerja manajer, yang dikaitkan dengan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :



1. Bagi praktisi dalam perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan pemikiran dan gambaran sudut pandang terhadap pentingnya hubungan langsung maupun tidak langsung dari persepsi manajer atas ketidakpastian lingkungan terhadap performa kinerjanya di dalam perusahaan.
2. Bagi dunia akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu bukti empiris tentang hubungan persepsi manajer terhadap ketidakpastian lingkungan, persepsi manajer terhadap visi organisasi, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja manajer dengan pengaruhnya terhadap performa kinerja manajerial organisasi. Serta diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi penelitian akuntansi berikutnya sebagai acuan untuk mengembangkannya lebih lanjut.