

6583

WUL

p e-1

**POLITIK DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN
STRATEGIS UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN
DI BANK**

(Studi Terhadap Bank Umum Pemerintah dan Swasta di Jawa Tengah)

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

N a m a : **DYAH AYU WULANDARI**

N I M : **C 4A 098142**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

**POLITIK DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS
UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN DI BANK
(STUDI TERHADAP BANK UMUM PEMERINTAH DAN SWASTA DI JAWA
TENGAH)**



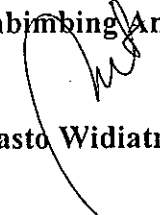
Oleh :
Dyah Ayu Wulandari,SH
C4A.098.142

Disetujui Oleh :

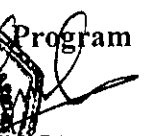
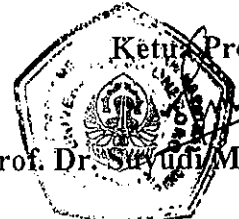
Pembimbing Utama


Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

Pembimbing Anggota


Drs. Riasto Widiatmono, DEA

Semarang 14 Desember 2000
Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo




SERTIFIKAT

Saya, *Dyah Ayu Wulandari*, yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban ada sepenuhnya pada pundak saya.

Dyah Ayu W.
.....

(Dyah Ayu Wulandari)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Siapa menyembunyikan dusta di bibirnya,.....
Siapa mengumpat adalah orang bebal.....
Di dalam banyak bicara pasti ada pelanggaran, tetapi siapa yang menahan bibirnya,
berakal budi.
Lidah orang benar seperti perak pilihan, tetapi pikiran orang fasik sedikit
Nilainya
Bibir orang benar menggembalakan banyak orang,
Tetapi orang bodoh mati karena kurang akal budi.”
(Amsal 10:18-21)*

Tesis ini kupersembahkan untuk

1. Ayah dan Ibu Nicholaus Gunadi, SH
2. Ayah dan Ibu Sutartyomo Wijoto
3. Artiantyo W. Utomo, S.Psi
4. Agung dan Didin
5. Almamaterku dan Segenap Civitas Academica

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
SERTIFIKAT	
KATA PENGANTAR	
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	
DAFTAR ISI	
ABSTRACT	
ABSTRAK	

	halaman
BAB I	
:	Pendahuluan 1
1.1.	Latar Belakang 1
1.2.	Masalah Penelitian 5
1.3.	Tujuan dan Kegunaan 6
1.3.1.	Tujuan Penelitian 6
1.3.2.	Kegunaan Penel. 6
1.4.	Susunan Penelitian 7
Bab II	
:	Tinjauan Pustaka 9
2.1.	Telaah Pustaka 9
2.1.1.	Organisasi Politik 9
2.1.2.	Pengertian Politik 11
2.1.3.	Variabel pendukung politik 15
2.2.	Pentingnya politik dalam Proses pengambilan keputusan Strategis untuk peningkatan Kinerja 22
2.3.	Penelitian Terdahulu 25
2.4.	Diskusi ttg penelitian terdahulu Dan penelitian saat ini 27

	2.5.	Kerangka Pemikiran Teoritis	28
	2.6.	Hipotesis	30
	2.7.	Definisi Operasional Variabel	31
	2.7.1.	Karakteristik Keputusan spesifik	31
	2.7.2.	Karakteristik Pengambil Keputusan	31
	2.7.3.	Heterogenitas	32
	2.7.4.	Politik	32
	2.7.5.	Kinerja Keuangan	33
Bab III	:	Metode Penelitian	34
	3.1.	Populasi Penelitian	35
	3.2.	Metode Pengumpulan Data	35
	3.3.	Teknik Analisis	36
	3.3.1.	Structural Equational Model	36
	3.4.	Kriteria Goodness of fit index	41
	3.5.	Notasi indikator	44
	3.6.	Pengukuran Operasional Variabel	45
	3.6.1.	Karakteristik Keputusan Spe.	45
	3.6.2.	Karakteristik Pengambil Kep.	45
	3.6.3.	Politik	46
	3.6.4.	Kinerja Keuangan	46
	3.6.5.	Heterogenitas Lingkungan	46
Bab IV	:	Analisis Data	48
	4.1.	Gambaran Umum Responden	48
	4.2.	Konfirmatori faktor analisis	48
	4.3.	Konfirmatori fak.analisis	
		Karakteristik keputusan spesifik	49
	4.4.	Konfirmatori faktor analisis	
		Karakteristik pengambil keputusan	50
	4.5.	Konfirmatori faktor analisis politik	51

	4.6.	Konfirmatori faktor analisis kinerja	52
	4.7.	Konfirmatori faktor analisis variabel Laten	53
	4.8.	Asumsi-asumsi SEM	54
		4.8.1. Ukuran Sampel	54
		4.8.2. Normalitas	57
		4.8.4. Multicollinearity and Singularity	58
	4.9.	Full Model SEM	59
	4.10.	Reliabilitas	60
	4.11.	Korelasi	64
	4.12.	Pengujian Hipotesis	64
	4.13.	Analisis Effect	69
	4.14.	Analisis Kualitatif	70
Bab V	:	Kesimpulan	73
	5.1.	Kesimpulan	73
	5.2.	Implikasi Teoritis	73
	5.3.	Implikasi Manajerial	76
	5.4.	Sumbangan Penelitian saat ini thd Penelitian terdahulu	80
	5.5.	Rekomendasi	80
	5.6.	Keterbatasan Penelitian	81
REFERENSI			
LAMPIRAN I	:	TEXT OUTPUT	
LAMPIRAN II	:	TABULASI DATA	
LAMPIRAN III	:	KOUSIONER	

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

DAFTAR TABEL	halaman
1.1. Tabel Kinerja Bank Tahun 1996/1997 s.d. tahun 1998/1999 ..2	
1.2. Tabel Perhitungan Matematis.....38	38
1.3. Tabel Goodness of fit index..... 43	43
1.4. Notasi indikator.....44	44
1.5. Assesment of normality.....55	55
1.6. Descriptive statistic.....57	57
1.7. Korelasi Variabel Eksogen.....64	64
1.8. Analisis Regresi.....65	65
1.9. Hipotesis.....68	68
2.1. Standardized TotalEffect.....69	69
DAFTAR GAMBAR	
1.1. Susunan Penelitian.....8	8
1.2. Alternatif Struktur Manajemen Strategis.....10	10
1.3. Karakteristik Keputusan Spesifik.....15	15
1.4. Karakteristik Pengambil Keputusan.....19	19
1.5. Financial Performance.....24	24
1.6. Kerangka Pemikiran Teoritis.....28	28
1.7. Path Diagram.....37	37
1.8. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Karakteristik Keputusan Spesifik.....49	49
1.9. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Karakteristik Keputusan Spesifik.....50	50
2.1. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Politik....51	51
2.2. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Kinerja...52	52
2.3. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Laten.....53	53
2.4. Full Model Sequal Equation Model.....59	59

ABSTRACT

Politics in strategic decision making processes has emerged as one of the most active areas of current management research. The area has greatly benefited from such tradition as behavioral decision theory. However, despite a substantial body of literature, it is still widely recognized that our knowledge of politics in strategic decision making processes is limited. Most strategic decision processes are ultimately political in that they involve decision with uncertain outcome, actors with conflicting views, and resolution through exercise of power. Politics is the action by which executives enhance their power to influence decision. Politics involve four dimensions namely negotiation, coalition, interruption, and resistance. Politics played a major role in strategic decision making processes. This research found that politics the observable action, by which executives enhance their power to influence decision, arise from decision specific characteristic, characteristic of decision maker, and one of the environment determinism, namely heterogeneity. This research was held with the purpose of analyzing the influence of politics to enhance financial performance in commercial bank. This research was held on 103 executives in all private and government commercial bank in Central Java. The most striking finding is that characteristics of the decisions maker appear to have the most influence on politics. The executives' role is very important as they solve their industrial problem through possibilities alternative. The decision specific characteristics appear to have the second important influence on politics as they are handled through different processes.

The last variable which give the less influence on politics is heterogeneity. This is line with Papadakis et al (1998) who based on case evidence, argued that heterogeneity about uncertain aspects of an issue may rise politically in the formulation processes.

This research found that politics influence on financial performance in commercial bank. This results also line with Papadakis et al (1998) and Eisenhardt and L.J. Bourgeois III (1988). Managers act as information monitors and are usually the first to sense potential threat and opportunities.

ABSTRAK

Politik pada proses pengambilan keputusan strategis muncul sebagai salah satu bidang kajian yang paling aktif dari riset manajemen dewasa ini. Bidang ini banyak dipengaruhi oleh tradisi riset seperti teori perilaku. Meskipun demikian, terlepas dari substansi literatur harus diakui bahwa pengetahuan tentang politik sangat terbatas. Sebagian proses keputusan strategis melibatkan politik, dalam arti bahwa keputusan strategis terlibat dengan hasil yang tidak pasti, terlibat dengan pimpinan yang memiliki pandangan yang berbeda, dan penyelesaian masalah dengan menggunakan kekuasaan. Politik merupakan perilaku eksekutif untuk memperkuat kekuasaannya dalam mempengaruhi keputusan strategis. Perilaku ini meliputi pembentukan koalisi, negosiasi, resistensi dan interupsi. Politik memainkan peran yang penting dalam pengambilan keputusan strategis untuk peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa politik yang merupakan perilaku eksekutif untuk memperkuat kekuasaan muncul melalui tiga hal yaitu : Karakteristik Keputusan Spesifik, Karakteristik Pengambil Keputusan dan Heterogenitas. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh politik untuk meningkatkan kinerja keuangan di bank. Penelitian ini mengambil responden sebanyak 103 pimpinan bank umum swasta dan pemerintah di seluruh Jawa Tengah. Pada penelitian ini ditemukan bahwa karakteristik pengambil keputusan memberikan pengaruh yang paling besar dalam pemunculan politik. Peran Pimpinan sangatlah penting, karena mereka akan mencari solusi bagi permasalahan yang dihadapi perusahaannya melalui alternatif yang mungkin. Pengaruh kedua dari pemunculan politik adalah karakteristik keputusan spesifik, karena keputusan ini ditangani melalui proses yang berbeda-beda. Variabel ketiga yang memberikan pengaruh terhadap pemunculan politik adalah heterogenitas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Papadakis et al (1998) yang mendasarkan penelitian pada bukti kasus di mana heterogenitas memunculkan politik pada proses formulasi ketika muncul ketidak pastian pada aspek-aspek tertentu. Pada penelitian ini, politik memberikan pengaruh untuk peningkatan kinerja. Hasil peneliti kali ini juga sejalan dengan pendapat Papadakis et al (1998) dan Eisenhardt et LJ. Bourgeois III (1988). Partisipasi aktif seorang pimpinan perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap organisasi, karena pimpinan merupakan pengamat informasi dan biasanya menjadi pihak pertama yang mengetahui adanya peluang ataupun ancaman dari pihak lain.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era pembangunan, perbankan memegang peranan yang amat penting sebagai sumber permodalan dan perantara keuangan. Perbankan dituntut untuk muncul sebagai pemikir dan perencana pengembangan usaha dengan prinsip manajemen yang baik dan menyeluruh (Sinungan, 1994). Dewasa ini dunia perbankan di Indonesia mengalami keterpurukan yang menunjukkan puncaknya pada tahun 1999. Ketika itu sebanyak 38 bank ditutup dan beberapa bank diambil alih oleh pemerintah. Penghujatan terhadap martabat bankir terutama dalam skandal bantuan likuiditas Bank Indonesia juga menghiasai lembaran hitam tahun itu. Saat itu, 38 bankir dinyatakan tidak lulus uji kelayakan dan kepantasan (*fit and proper test*) dan 194 lulus bersyarat (Supriyanto, 2000). Jumlah bank juga makin menyusut sebanyak 54 bank diantaranya telah dilikuidasi, diambil alih oleh pemerintah dan dimerger (Info bank Edisi Desember 2000 no. 234)

Dalam kondisi negara yang tidak stabil, perbankan Indonesia tetap dibutuhkan dalam proses liberalisasi. Bisnis bank memang berbeda dengan bisnis riil lainnya karena ada unsur kehati-hatian dalam sistem pengelolaannya.

Menurut Mochtar (1996), kegagalan bank bukan karena dimensi persaingan. Kegagalan bank disebabkan oleh satu atau beberapa sebab. Sebab-sebab yang lain itu adalah sistem manajemen dan sumber daya manusia yang kurang baik. Soal sumber daya manusia bisa berada di tingkat direksi, divisi, pimpinan cabang, dan sebagainya. Bisa

UPT-POSTAK-INDIP

juga oleh penyelewengan pengurus dan lain sebagainya. Permasalahan-permasalahan ini mengakibatkan kinerja keuangan yang buruk pada bank bersangkutan. Di bawah ini, akan disajikan tabel yang menunjukkan data bank untuk melihat kinerja keuangan keuangan yang menurun dari tahun 1996/1997 s.d. 1998/1999.

Tabel 1.1.

Kinerja keuangan keuangan Bank Tahun 1996/1997 s.d. 1998/1999

Tahun	Asset total	ROE (%)	ROA (%)	CAR(%)	Predikat	Jumlah bank
1996/1997	2.400.608	10.02	1,15	14,63	49 bank sangat bagus, 96 bank bagus, 23 bank cukup bagus, 32 bank tidak bagus, 10 absen	200 bank
1997/1998	4.952.014	-57.12	-2,95	21,45	24 bank sangat bagus, 29 bank cukup bagus, 83 tidak bagus	168 bank
1998/1999	4.837.514	-81.09	-5.02	66,70	58 bank sangat bagus, 16 bank bagus, 37 cukup bagus, 50 tidak bagus	161 bank

Sumber : Infobank Ed. Juni 1998 No.238, Infobank Ed. Juli 1999 No.239, Infobank Ed. Desember 2000 No.234

Dari tabel tersebut bisa dilihat bahwa kinerja keuangan bank menurun. Untuk mencapai kinerja keuangan yang baik, perlu penerapan sistem manajemen yang menyeluruh. Salah satu bagian dari penerapan manajemen adalah proses pengambilan keputusan strategis. Proses pengambilan keputusan strategis dilakukan di semua tahapan strategis maupun tingkatan strategis, juga dilakukan pada tahap formulasi strategis maupun evaluasi strategis (Pearce and Robinson, 1997; Uhyandi, 1999). Politik merupakan perilaku yang dilakukan oleh eksekutif untuk memperkuat kekuasaannya dalam mempengaruhi sebuah keputusan. (Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)

Politik dalam proses pengambilan keputusan strategis merupakan salah satu dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Papadakis et al (1998). Penelitian lain mengemukakan bahwa politik berpengaruh untuk meningkatkan kinerja keuangan pada kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat. Terdapat dua alasan mengapa politik berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dalam lingkungan yang berubah cepat. Alasan pertama karena politik berfungsi sebagai media yang efektif untuk beradaptasi. Alasan kedua karena politik mempengaruhi proses keputusan strategis dari para eksekutif. Penelitian ini dilakukan pada delapan perusahaan mikro komputer di mana persaingan saat itu berlangsung ketat.

Hal menarik untuk diangkat sebagai permasalahan adalah bagaimana peran politik berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan seperti bank, di mana bisnis ini tidak bisa dilihat hasilnya hanya dalam waktu semalam. Di samping itu bisnis bank memiliki banyak anak cabang dan berada di lingkungan yang berbeda-beda. Setiap cabang dan kantor pembantu cabang merupakan *responsibility center*, sehingga peran pimpinan amat menentukan terhadap baik buruknya kinerja keuangan perusahaan. Peran pimpinan amat penting dalam pengambilan keputusan, karena pimpinan memecahkan masalah yang dihadapi melalui alternatif-alternatif yang dimungkinkan sehubungan dengan kondisi lingkungan berbeda dan permasalahan yang berbeda (Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988; Dean and Sharfman, 1993; Nurochim, 2000). Dominasi seorang pimpinan pada proses pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan kondisi yang memadai dalam pemunculan politik.

Munculnya teori "*midrange*" oleh Eisenhardt and L.J. Bourgeois III (1988) menjelaskan hubungan antara kinerja keuangan perusahaan dengan politik. Teori ini

mengatakan bahwa politik memiliki pengaruh yang penting dalam kinerja karena dimunculkan dari faktor-faktor manajerial dan kontekstual yang akan memperkaya kontrol eksternal perusahaan terhadap pilihan strategis yang ada. Papadakis et al (1998) mengemukakan adanya faktor manajerial dan kontekstual berupa *Karakteristik Keputusan Spesifik*, dan *Heterogenitas Lingkungan*. Dean and Sharfman (1993) menyatakan bahwa politik juga terbentuk berdasarkan *karakteristik pengambil keputusan* yang didasarkan pada kepercayaan antar pribadi. Tetapi penelitian tersebut tidak membuktikan secara signifikan bahwa kepercayaan antar pribadi mempengaruhi terbentuknya politik. Pada penelitian ini karakteristik pengambil keputusan diindikasikan oleh indikator lain berupa lama kerja (Fredrickson and Iaquinto, 1989) dan rasionalitas serta keluasan jangkauan perencanaan strategis (Miller et al, 1998) yang terbukti dalam penelitian tersebut bahwa indikator-indikator tersebut mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemunculan politik tidak dapat berdiri sendiri.

Proses pengambilan keputusan strategis memang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor politik saja. Bentuk penyederhanaan dengan pengambilan dimensi politik saja, didasarkan pada alasan sebagai berikut:

1. Fokus pada dimensi politik saja karena sebagian besar proses pengambilan keputusan strategis bersifat politis, dalam arti melibatkan keputusan para pelaku yang memiliki pandangan yang berbeda dalam penyelesaian masalah (Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)
2. Riset mengenai kinerja keuangan sebelumnya hanya dihubungkan pada isi strategi, perencanaan strategi, proses formulasi strategi dan bukan pada

keputusan strategi. Politik merupakan dimensi dari keputusan strategis, sehingga merupakan dimensi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Rajagopalan, 1993).

3. Dalam perspektif mengenai keputusan strategis, kinerja keuangan memang dipengaruhi oleh dimensi-dimensi lain seperti proses pemecahan masalah dan ukuran perusahaan, tetapi kedua dimensi ini, tidak memunculkan politik dalam proses pengambilan keputusan strategis.
4. Penyederhanaan dan penyesuaian dengan konteks perusahaan yang akan diteliti dalam hal ini adalah baik milik pemerintah maupun swasta.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa politik dalam proses pengambilan keputusan strategis merupakan bidang kajian yang paling aktif dan menarik dari riset manajemen dewasa ini. Bidang ini banyak dipengaruhi oleh tradisi riset seperti teori keputusan perilaku ekonomi (Schwenk, 1995) serta dipengaruhi oleh berbagai variasi dalam dimensi organisasional, lingkungan, dan keputusan spesifik (Rajagopalan, 1997).

Keputusan strategis yang bersifat politis diharapkan mampu menghasilkan komitmen yang signifikan mengenai sumber daya pada perusahaan sebagai suatu kesatuan pada kinerja dalam jangka panjang (Marsh et al 1988).

1.2. Masalah Penelitian

Dengan didasarkan pada latar belakang permasalahan, pemunculan politik sebagai mekanisme yang penting pada lingkungan yang berubah cepat dan tidak pasti, didasarkan pada 3 hal yaitu *Karakteristik Keputusan Spesifik* (Papadakis et al, 1998), *Karakteristik Pengambil Keputusan* (Eisenhardt and L.J. Bougeois III (1988) Fredrickson and

Iaquinto(1989) dan *Heterogenitas Lingkungan* (Papadakis et al, 1998). Hal ini berarti bahwa hubungan antara ketiga aspek tersebut juga akan ikut mempengaruhi pemunculan politik yang memberikan dampak bagi peningkatan kinerja keuangan bank.

Dengan demikian, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah variabel Karakteristik Keputusan Spesifik , variabel Karakteristik Pengambil Keputusan serta variabel Heterogenitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pemunculan politik
2. Apakah variabel Politik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan di bank

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian

Dengan didasarkan pada penelitian terdahulu, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan secara empirik bahwa variabel Karakteristik Keputusan Spesifik, variabel Karakteristik Pengambil Keputusan serta variabel Heterogenitas memberikan pengaruh signifikan terhadap politik
2. Menganalisis dan membuktikan secara empirik bahwa variabel Politik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan di bank

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Dengan ditemukannya variabel yang mendukung (secara signifikan) terhadap politik diharapkan kinerja keuangan pada bank umum baik milik pemerintah

maupun milik swasta dapat ditingkatkan dengan jalan mengendalikan variabel-variabel yang mendukung terbentuknya politik. Hal ini penting mengingat politik merupakan media untuk beradaptasi terutama dalam lingkungan yang berubah secara dinamis untuk peningkatan kinerja keuangan (Papadakis et al, 1998; Eisenhardt et al, 1997)

2. Kegunaan lain dari penelitian ini adalah sebagai sarana kontrol dan evaluasi dari segi politik dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
3. Sebagai dasar bagi pelaksanaan penelitian lebih lanjut.

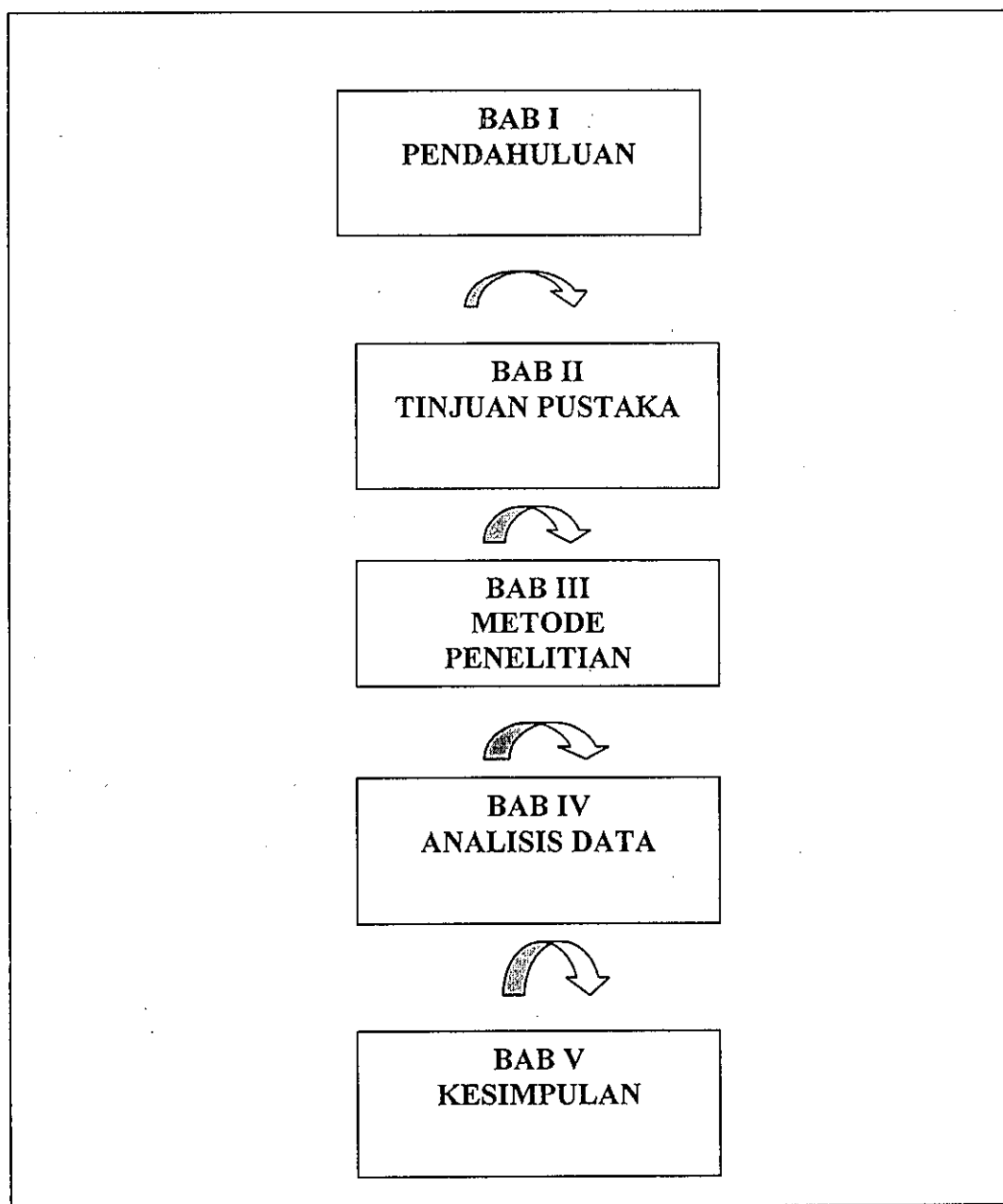
1.4. Susunan Penelitian

Penelitian (thesis) ini, disusun dalam V Bab dengan perincian sebagai berikut:

1. Bab I, Pendahuluan berisi tentang Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, dan Susunan penelitian yang menjelaskan isi masing-masing bab.
2. Bab II, Tinjauan Pustaka, yang mendasarkan pada kajian teori yang didasarkan pada penelitian terdahulu, buku, dan referensi lain yang mendukung.
3. Bab III, Metode Penelitian, yang berisi tentang Populasi Penelitian, Metode Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data
4. Bab IV, Analisis Data yang berisi tentang Analisis Data dengan Uji Statistik untuk model yang dikembangkan.
5. Bab V, Kesimpulan yang berisi tentang Kesimpulan dan Implikasi Teori, serta Implikasi Manajerial berdasarkan hasil penelitian yang ada.

Secara garis besar, susunan penelitian dapat digambarkan pada bagan berikut :

Gambar 1.1. Susunan Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka ini memusatkan perhatian pada teori tentang variabel pendukung politik dan hubungan politik terhadap kinerja keuangan pada bank. Variabel pendukung politik dalam proses pengambilan keputusan strategis adalah **Karakteristik Keputusan Spesifik** berupa *perilaku politis, tekanan, dan ketidakpastian keputusan strategis*, yang kedua adalah **Karakteristik Pengambil Keputusan** berupa *rasionalitas, keluasan jangkauan perencanaan strategis dan demografi manajer yaitu seberapa jauh pengaruh lama kerja berpengaruh terhadap politikalisis pengambilan keputusan strategis*, variabel pendukung ketiga adalah **heterogenitas lingkungan**. Semua variabel tersebut akan dilihat secara menyeluruh untuk menentukan variabel-variabel manakah yang mendukung politik dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan pada bank umum milik pemerintah maupun swasta.

Dari kajian teori terhadap variabel-variabel di atas, maka akan disusun Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis untuk menjawab masalah penelitian pada Bab 1

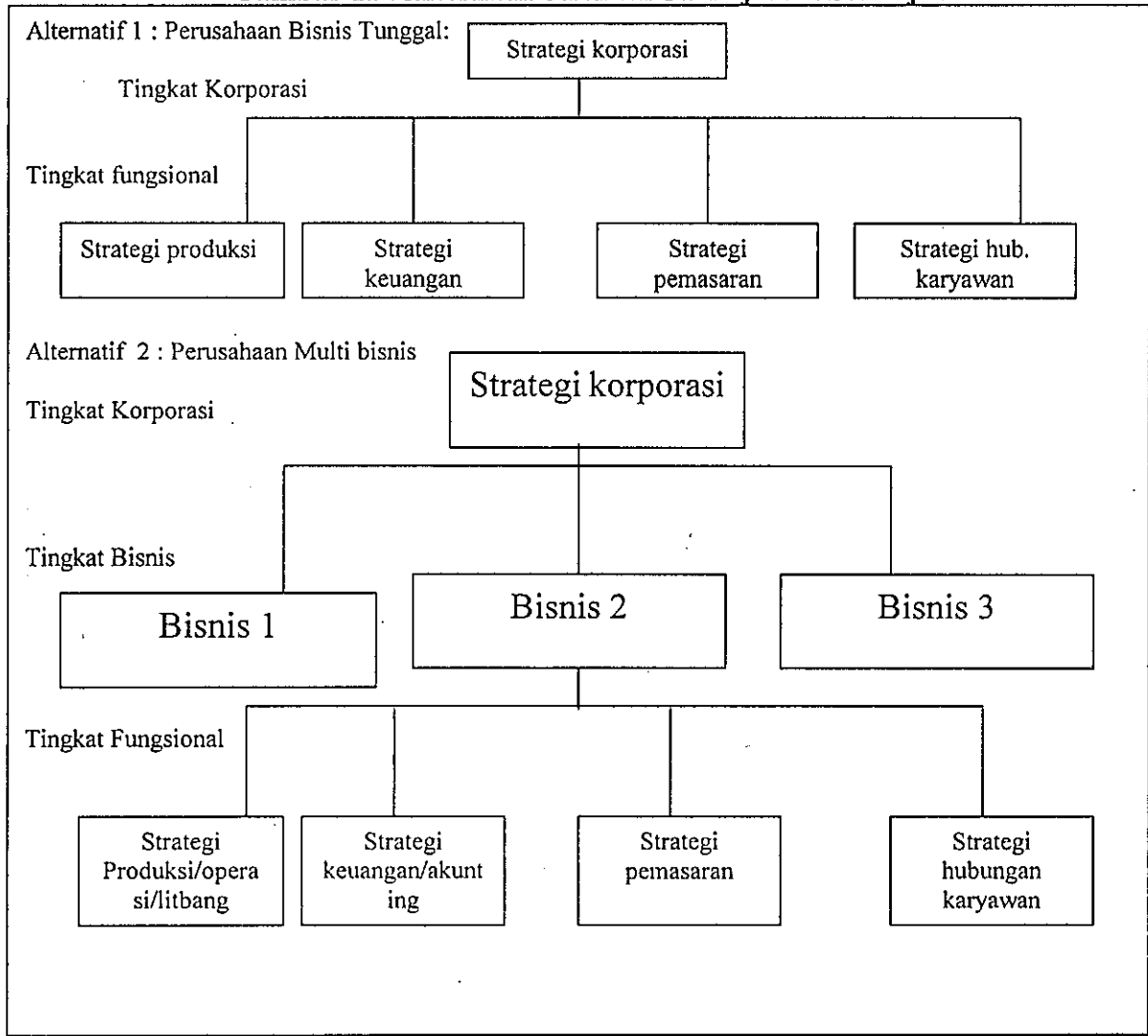
2.1. TELAAH PUSTAKA

2.1.1. Organisasi Politik dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Proses pengambilan keputusan strategis merupakan bidang kajian yang menarik dari penelitian manajemen dewasa ini. Proses pengambilan keputusan strategis dilakukan di semua tahapan strategis maupun tingkatan strategis, juga dilakukan pada tahap formulasi strategis maupun evaluasi strategis. Proses ini diperlukan baik dalam perumusan strategi tingkat korporasi, tingkat bisnis, maupun tingkat fungsional (Pearce

and Robinson, 1997; Uhyandi, 1999). Pada gambar di bawah ini akan disajikan bagaimana proses pengambilan keputusan strategis mencakup dimensi-dimensi tersebut di atas:

Gambar 1.2. Alternatif Struktur Manajemen Strategik



Sumber : Pearce and Robinson,1997

2.1.2 Pengertian Politik

Politik menurut Eisenhardt and L.J. Bourgeois III (1988) merupakan perilaku yang dilakukan oleh eksekutif untuk memperkuat kekuasaannya dalam mempengaruhi sebuah keputusan. Perilaku ini meliputi pembentukan koalisi, upaya lobi (negosiasi), kekuatan (resistensi) terhadap ancaman dari luar, serta proses interupsi.

a. Koalisi/Aliansi

Aktivitas politik seringkali digambarkan terorganisir ke dalam aliansi-aliansi yang stabil. Hal ini beralasan karena individu-individu akan membentuk aliansi terhadap sudut pandang umum mengenai suatu masalah tertentu dengan maksud untuk memperkuat pengaruh mereka terhadap suatu keputusan (Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988).

Sistem koalisi bersifat stabil karena eksekutif tidak akan mengganti sekutunya ketika masalah berubah, terutama dalam kelompok yang secara aktif terlibat dalam politik: Mengapa koalisi muncul? Menurut Staw et al (1986) munculnya koalisi didasarkan pada dua hal :

1. Koalisi muncul karena adanya ancaman. Dengan ancaman, maka eksekutif akan mengandalkan respon kebiasaan seperti koalisi yang stabil. Budaya yang penuh tekanan dan penuh ancaman akan terlihat pada kelompok yang terlibat aktif secara politik (Eisenhardt et al, 1997). Dengan demikian pola koalisi yang stabil merupakan respons terhadap suasana yang penuh dengan tekanan dan ancaman bagi kelompok eksekutif (Cyert and March, 1963 dalam Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)

2. Koalisi yang stabil juga dimunculkan karena eksekutif tidak terlibat dalam proses kognitif ekstensif yang diperlukan untuk mengetahui langkah awal dari pihak lain dalam merencanakan tindakan politis. Hal ini dimungkinkan karena koalisi dibentuk berdasarkan dimensi demografis seperti letak kantor, kesamaan tingkat pengetahuan, dan pengalaman sebelumnya.

b. Resistensi Eksternal

Preffer (1981 dalam Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988) menyatakan bahwa untuk memperkuat eksistensi terhadap ancaman luar politik dalam aliansi manajerial penting bagi kelompok manajer/eksekutif untuk memperlancar implementasi, dan pemunculan ide dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam menghadapi ancaman luar, kaum eksekutif memperkuat proses formulasi masalah melalui pengetahuan statistik dan sikap intuitif secara berimbang (Brockmann and Paul, 1997)

c. Negosiasi

Manager melakukan kegiatan yang bersifat negosiasi untuk memperlancar politisasi pengaruh dalam pengambilan keputusan. Kebanyakan dari bentuk negosiasi itu adalah informal. Bentuk dari politikalisis proses negosiasi menurut Bragg (2000) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan bantuan kepada staff dan koordinator pekerja untuk memperoleh apa yang diinginkan secara profesional
2. Mendasarkan keputusan pada realitas. Negosiasi adalah sesuatu yang merupakan "penerimaan tentang suatu nilai". Munculkan nilai tersebut pada benak pihak lain untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan perusahaan.

3. Jika ternyata persetujuan tidak dimenangkan, rela membatalkan semua bentuk negosiasi itu, dan berhadapan pada negosiasi yang lain.
4. Dalam bernegosiasi tidak didasarkan pada persepsi pribadi semata-mata
5. Mengembangkan isu-isu secara optimal untuk memperoleh kesan “lebih “ pada negosiasi yang sedang berlangsung.
6. Bentuk politikalis yang perlu dilakukan manajer adalah menghindari bentuk negosiasi yang kontroversial, dan melakukan bentuk negosiasi yang didasarkan pada ketertarikan pada sesuatu hal dari pihak lain
7. Manajer harus mampu mengakui prinsip dari keterpurukan nilai jasa perusahaan jika memang itu terjadi.

Pimpinan harus mampu menjadi seorang negosiator yang baik karena seorang pimpinan senantiasa berhadapan dengan apa yang dinamakan negosiasi untuk memperoleh dukungan tentang gagasan-gagasan mengenai tujuan yang hendak dicapai sehingga kebijakan-kebijakan baru dapat dimunculkan.

d. Interupsi

Interupsi merupakan aspek yang munculnya tidak diduga dan memiliki ciri-ciri tersendiri berupa pemutusan kelanjutan pemikiran kognitif pembuat keputusan pada tugas-tugas yang bersifat primer (Corragio, 1990), karena interupsi menuntut tindakan dan pemikiran seketika pada saat munculnya tekanan dan informasi yang berlebih(Covey,1989)

Interupsi memunculkan politik ketika manajer menemukan banyak alternatif pemecahan masalah dalam proses pengambilan keputusan strategis. Interupsi juga

memunculkan politik ketika manajer dihadapkan pada dua mekanisme psikologikal yang sama dalam proses pengambilan suatu keputusan.

Munculnya politik dipengaruhi juga oleh karakteristik keputusan spesifik berupa perilaku politis, tekanan dan ketidakpastian (Papadakis et al, 1998). Lyles (1981 dalam Papadakis et al, 1998) mengemukakan bahwa ketidakjelasan dalam aspek-aspek tertentu yang muncul dalam karakteristik keputusan spesifik bisa memunculkan politikalitas dalam formulasi masalah. Ketika ada ketidak jelasan pada aspek-aspek tertentu setiap manajer akan berharap bisa mendapatkan opini yang berbeda-beda selama tahap awal perumusan masalah dan adanya aktivitas politik selama berlangsungnya proses penyelesaian masalah.

Menurut Dean and Sharfman (1993) serta Fredrickson and Iaquinto (1989) keputusan strategis yang mengandung politik juga dimunculkan melalui karakteristik pembuat keputusan. Faktor demografi seperti lamanya bekerja seorang manajer memperkuat dalam pemunculkan politik pada proses pengambilan sebuah keputusan. Sedangkan Miller et al (1998) mengemukakan adanya karakteristik pengambil keputusan berupa rasionalitas dan keluasan jangkauan strategis sebagai dimensi dari karakteristik pembuat keputusan yang secara langsung mempengaruhi kinerja keuangan dalam proses pengambilan keputusan strategis proses pengambilan keputusan strategis.

Papadakis et al (1998) mengemukakan bahwa dimensi determinasi lingkungan juga memunculkan politik. Dari 3 (tiga) dimensi determinasi lingkungan berupa hostilitas, heterogenitas, dan dinamisme , hanya satu yang memiliki pengaruh secara positif terhadap politik yaitu heterogenitas lingkungan. Achrol and Stern (1988)

memandang bahwa determinasi lingkungan sebagai penggerak utama dari proses administrasi khususnya dalam proses pengambilan keputusan.

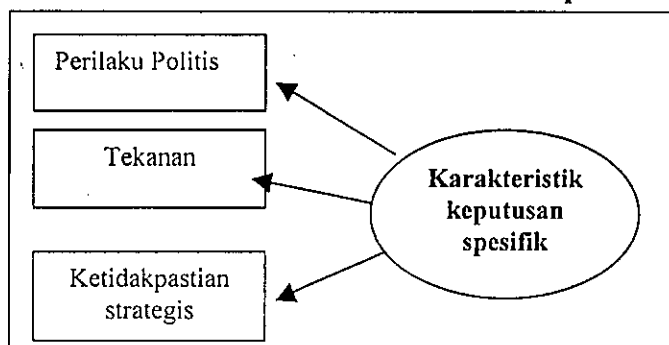
2.1.3. Variabel –variabel pendukung politik dalam proses pengambilan keputusan strategis

1. Variabel pertama : Karakteristik Keputusan Spesifik

Karakteristik keputusan spesifik merupakan salah satu variabel yang memunculkan politik. Karakteristik keputusan spesifik merupakan keputusan yang ditentukan melalui proses yang berbeda sehingga memiliki pengaruh yang penting dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan yang bersifat spesifik ditentukan melalui proses yang berbeda-beda sehingga memunculkan pilihan-pilihan strategis dalam khasanah manajemen strategis, dengan interpretasi dan implikasi yang disajikan. Karakteristik keputusan spesifik secara umum dibentuk oleh berbagai faktor yang beraneka ragam yaitu perilaku politis para manajer, tekanan dan ketidakpastian strategis.

Gambar di bawah ini menunjukkan hubungan di antara indikator karakteristik keputusan spesifik :

Gambar 1.3. Variabel 1: Karakteristik Keputusan Spesifik



Sumber : Data sekunder yang dikembangkan untuk thesis ini

a. Perilaku Politis

Pada model politik dalam suatu organisasi, keputusan merupakan persaingan individual terhadap apa yang menjadi keinginan pribadinya (Achrol and Stern, 1988). Dengan tujuan akhir berupa kepuasan terhadap tujuan pribadi daripada tujuan organisasi secara menyeluruh dan adanya *conflict of interest*, perilaku ini terlihat sebagai sesuatu yang tidak bisa dihindari yang memunculkan politik di antara para pelaku. Definisi mengenai masalah tertentu dan kriteria evaluasi merupakan senjata untuk memanipulasi hasil akhir dari sebuah keputusan strategis melalui kepentingan personal dibandingkan sebagai alat yang dipergunakan untuk mencapai tujuan akhir.

Perilaku politik identik dengan kekuasaan (*power*). Menurut Arndt's (dalam Achrol and Stern, 1998), kekuasaan (*power*) merupakan kemampuan untuk menimbulkan perintah dan sanksi kepada orang lain. Dikatakan lebih lanjut bahwa *power* juga mencakup adanya kemampuan untuk memanipulasi sumber-sumber daya (*resources*), kekuatan formal, kontrol informasi, dan merupakan posisi yang seolah tidak bisa tergantikan.

Banyak teori mengatakan bahwa perilaku politik merupakan aktivitas yang mempergunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan akhir seorang pribadi. Bila kekuasaan menjadi sesuatu yang penting dari organisasi, banyak taktik-taktik yang secara tidak langsung mempengaruhi proses pengambilan dalam sebuah keputusan (Achrol and Stern, 1988)

b. Tekanan

Tekanan lingkungan akan membentuk ideologi perusahaan, yang mempengaruhi kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Kochan et al (1986), hasil akhir perusahaan tidak hanya ditentukan oleh pilihan-pilihan strategis saja, melainkan juga oleh peran dari tekanan lingkungan dalam rangka membentuk hubungan sistem industrial yang handal. Kedua hal ini sangat berpengaruh pada munculnya politik terhadap para pembuat keputusan. Tekanan menitik beratkan pada seberapa jauh perusahaan mampu menghadapi kompetisi yang terjadi dan menciptakan siasat untuk eksis (Goll, 1991) Kochan et al (1986) mengemukakan bahwa perubahan pada level pembuat keputusan strategis akan memberikan dampak yang luas bagi kehidupan perusahaan. Lingkungan eksternal memang membentuk struktur institusional, akan tetapi tidak dapat secara penuh mengukur seberapa besar hasil akhir yang akan dicapai oleh perusahaan. Ideologi perusahaan yang terbentuk dari tekanan lingkungan berpengaruh terhadap partisipasi kelompok dan individu dalam melakukan aktivitasnya untuk turut menentukan pilihan-pilihan strategi bagi perusahaan sehingga memunculkan politik dalam proses keputusan.

c. Ketidakpastian Keputusan Strategis

Ketidakpastian keputusan strategis muncul ketika pembuat keputusan salah memprediksikan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dan salah menginterpretasikan perubahan pada lingkungan, sehingga salah juga dalam pengaturan strategi atau struktur organisasi (Prefer and Salancik, 1978 dalam Elenkov, 1997). Kesalahan ini dapat menimbulkan penurunan pada kinerja keuangan perusahaan dan

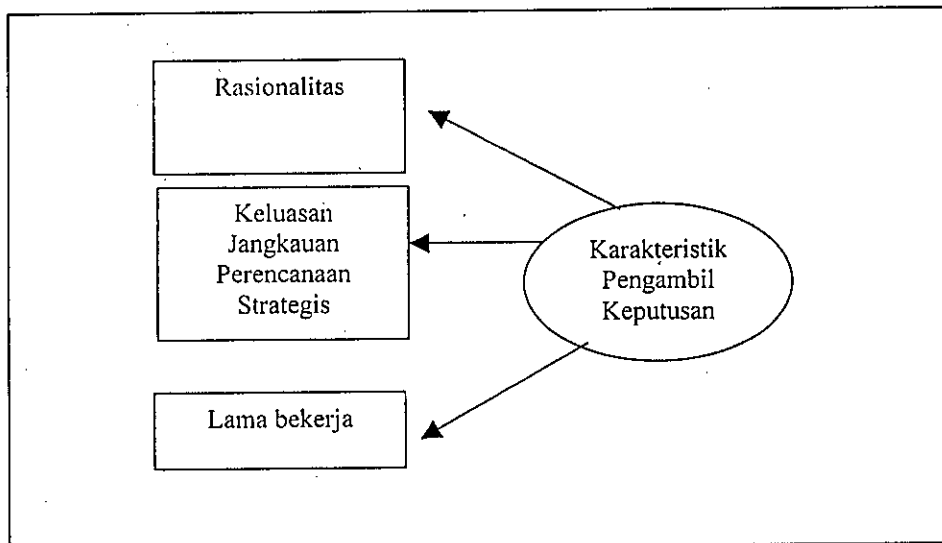
masalah-masalah lain yang dihadapi perusahaan (Weick, 1987). Menurut Bourgeois (1985), semakin besar kesesuaian antara manajer dalam penerimaan ketidakpastian keputusan strategis, maka semakin besar penggunaan politik dan kinerja keuangan semakin naik.

2. Variabel Kedua : Karakteristik Pengambil Keputusan

Dimensi kedua adalah karakteristik pengambil keputusan (Fredrickson and Iaquinto, 1989; Miller et al, 1998). Pengambil keputusan merupakan dimensi yang paling signifikan dalam proses pengambilan keputusan strategis karena pimpinan memecahkan masalah yang dihadapi perusahaannya melalui alternatif-alternatif pilihan yang dimungkinkan. Karakteristik pengambil keputusan akan mampu mengindikasikan baik buruknya perusahaan, karena adanya komitmen psikologis. Pada penelitian ini indikator berupa lama kerja seorang pimpinan dilibatkan dalam pemunculan politik pada proses pengambilan keputusan strategis untuk peningkatan kinerja keuangan di bank. Indikator ini mengadopsi dari penelitian oleh Fredrickson and Iaquinto (1989). Pengaruh reputasi sebagai akibat dari lama waktu bekerja melekat pada proses pengambilan keputusan. Hal ini beralasan karena peran seorang pimpinan dalam keseluruhan kerja sama pada sebuah perusahaan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja keuangan. Dengan reputasi yang ada maka pimpinan perusahaan mampu menjadi mediator yang handal bagi kerjasama dengan perusahaan lain. (Dollinger et al, 1997). Menurut Miller et al (1998), karakteristik pengambil keputusan tidak hanya didasarkan pada hal-hal tersebut di atas melainkan juga didasarkan pada dua hal sebagai indikator yaitu rasionalitas atau komprehensivitas, dan keluasan jangkauan perencanaan strategis (*extensiveness of strategic planning*).

Gambar di bawah ini menunjukkan hubungan di antara indikator-indikator tersebut:

Gambar 1.4. Variabel kedua : Karakteristik pengambil keputusan



Sumber : Data sekunder yang dikembangkan untuk thesis ini

a. Rasionalitas/komprehensivitas

Rasionalitas merupakan dimensi yang banyak dipengaruhi oleh karakteristik kaum eksekutif. Pada proses rasionalitas, manajer akan mencari outcome terbaik bagi perusahaan dengan cara-cara yang rasional (berdasarkan logika) dan tidak menciptakan suatu tindakan yang nantinya tidak akan bisa diimplementasikan dengan baik. Kecenderungan mempergunakan sistem ini biasanya dilakukan oleh para manajer yang memiliki kekuasaan jauh lebih besar dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki kekuasaan dan pengaruh yang besar. Rasionalitas memungkinkan pimpinan memikirkan keseluruhan "*overall strategy*" dalam perusahaan

Rasionalitas disebutkan sebagai keluasan pemikiran seorang pimpinan untuk keputusan strategis secara integral, menyeluruh dan lengkap. Dengan prinsip rasionalitas, maka seorang pimpinan mampu memperkirakan pendekatan-pendekatan yang mungkin dalam proses penciptaan rencana kerja dan tujuan akhir, selain itu rasionalitas memacu seorang pimpinan membangun ide baru dan mengidentifikasi manajemen secara normal sesuai dengan apa yang dihadapi perusahaan (Achrol and Stern, 1988).

b. Keluasan Jangkauan Perencanaan Strategis (Extensiveness of Strategic Planning)

Keluasan jangkauan perencanaan strategis merupakan perangkat yang diperlukan oleh kaum eksekutif dalam proses perencanaan substansial untuk memformulasikan tujuan jangka panjang dan strategi-strategi yang harus dimiliki oleh perusahaan (Miller et al, 1998). Karakteristik kedua setelah rasionalitas yang mesti dimiliki oleh kaum eksekutif adalah kemampuan memprediksikan keluasan jangkauan perencanaan strategis. Semakin luas perencanaan strategis yang diprediksikan, memunculkan kekuasaan dalam mengimplementasikan sebuah tujuan. Kepekaan terhadap konsekuensi yang akan dihadapi memperdalam peran manajer dalam memunculkan politik (Wally and Baum, 1994)

c. Lama Bekerja Seorang Pimpinan

Menurut Dean and Sharfaman (1993) munculnya politik ditentukan oleh karakteristik membuat keputusan berupa kepercayaan antar pribadi. Tetapi hal ini tidak memberikan kontribusi yang positif pada pemunculan politik. Lama waktu bekerja yang dijalani oleh

seorang pimpinan dalam perusahaan merupakan aspek demografis lain yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Lamanya waktu bekerja seorang pimpinan akan memberikan pengaruh yang luas melalui kekuasaan terhadap bawahan (*subordinate*) yang memunculkan politik dalam proses pendelegasian tugas dan wewenang untuk tujuan akhir perusahaan. Hal ini didukung juga pada penelitian oleh Fredrickson and Iaquinto (1989)

3. Variabel ketiga : *Heterogenitas*

Variabel ketiga yang memunculkan politik adalah determinasi lingkungan eksternal berupa heterogenitas. Heterogenitas didefinisikan sebagai tingkat dari tiga konsep berupa kecukupan dalam pemenuhan informasi dari semua sumber untuk pengambilan keputusan yang bersifat strategis, kemampuan untuk memprediksikan konsekuensi dari pengambilan keputusan tersebut, dan terpenuhinya atau bahkan hilangnya kesempatan bagi perusahaan jika keputusan yang diambil ternyata benar maupun salah. Heterogenitas merupakan salah satu dimensi dari lingkungan eksternal yang didefinisikan oleh Papadakis et al (1998) sebagai sesuatu yang pasti dan tidak pasti yang diinterpretasikan secara berbeda oleh organisasi yang berbeda pula. Dengan ketidakpastian ini, maka suatu organisasi akan mampu membuat keputusan untuk mengambil atau membatalkan informasi yang ada (Preffer and Salancik, 1974 dalam Achrol and Stern, 1988). Semakin tinggi tingkat heterogenitas keadaan lingkungan maka semakin tinggi pemunculan politik dalam proses pengambilan keputusan strategis (Thompson, 1967 p.73 dalam Achrol and Stern, 1988).

2.2. Pentingnya Politik dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan.

Politik merupakan media yang penting dalam peningkatan kinerja keuangan bagi perusahaan karena ia berfungsi sebagai media adaptasi dan mempengaruhi proses keputusan strategis perilaku eksekutif. Pada penelitian-penelitian terdahulu pengukuran kinerja keuangan pada bank bisa dilihat pada berbagai aspek diantaranya didasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

1. Likuiditas, artinya menjaga *loan to deposit ratio* dengan ideal yaitu antara 85 % sampai dengan 110 %
2. Meningkatkan rentabilitas, yang berarti bahwa usahakan agar setiap ekspansi usaha mendapatkan laba. Tidak membiarkan aset berkembang tanpa menghasilkan produktifitas. Rasio laba dengan aset paling tidak harus dijaga pada angka 1,5 % dan rasio laba dengan modal sendiri 1 % di rata-rata suku bunga deposito satu tahun

(Info bank, Juli No. 251/2000)

Kinerja keuangan juga bisa ditingkatkan dengan memperkecil *nonperforming loan* dan meningkatkan pendapatan bunga yang tertunda. Dalam setiap operasionalisasi perbankan, perlu juga diperhatikan unsur biaya modal khususnya dalam setiap ekspansi kredit.

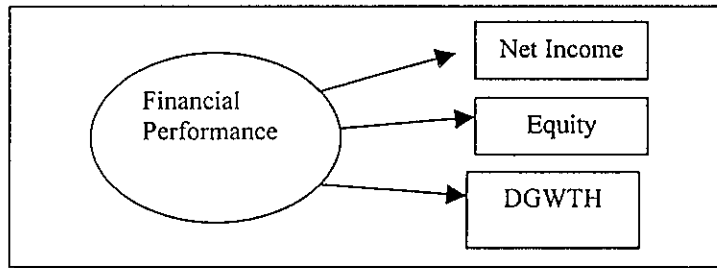
Untuk melihat gambaran yang unik dan lebih komprehensif mengenai kinerja keuangan pada bank, penelitian kali ini mempergunakan tiga indikator yang diadopsi dari penelitian oleh Hopkins and Hopkins (1997) yang mengembangkan kerangka pemikiran untuk pengukuran kinerja keuangan yang didasarkan pada tiga hal. Indikator pertama adalah profit atau Net Income. Indikator pertama ini layak dipertimbangkan karena memberikan gambaran umum mengenai kinerja keuangan bank.

Indikator yang kedua adalah dengan ROE atau *Return On Equity*. ROE menjadi pertimbangan sebagai indikator karena ukuran institusi keuangan pada bank tidak didasarkan pada besarnya asset yang dimiliki, atau banyaknya kantor cabang, bahkan kemajuan jaringan elektroniknya, melainkan pada Return On Shareholder Equity (Earle and Mandelson's dalam Hopkins and Hopkins, 1999). Hal ini bisa dilihat pada kalimat Hopkins and Hopkins (1999), "*The true measure is its return on share holder equity. The ultimate measure of the strength of any financial institution isn't its assets size, the number of branches, or pervasiveness of it electronics.*" Pengukuran dengan indikator ROE juga memberikan gambaran tentang layanan (*service*) pada organisasi bersangkutan (Hector, 1991; Heskett, 1986)

Indikator yang ketiga adalah Deposit Growth. Hal ini dimungkinkan karena dianggap sebagai ukuran yang unik. Pertumbuhan deposito sangat penting bagi bank, karena 70-90% dari deposito dipergunakan untuk menjalankan fungsi-fungsi perbankan. Indikator ini dipergunakan sebagai ukuran kinerja keuangan karena mampu menggambarkan dana terbesar dan terpenting bagi sebuah bank untuk menjalankan fungsinya.

Sebagai gambaran tentang pengukuran kinerja keuangan pada Hopkins and Hopkins bisa dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 1.5. Financial Performance



Sumber : Hopkins and Hopkins, 1999

Di mana indikator pertama adalah Net Income atau Profit, indikator kedua yaitu Equity atau ROE dan indikator terakhir DGWTH atau Deposit Growth.

2.3. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terhadap hubungan antara politik dan kinerja keuangan telah dilakukan pada penelitian-penelitian terdahulu. Papadakis et al, melakukan penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 38 perusahaan manufacturing Yunani milik pemerintah dan swasta yang terbagi dalam tiga perusahaan yaitu makanan, kimia dan tekstil dengan responden sebanyak 300 orang.

Pengumpulan data berdasarkan data cross section dan dilakukan dengan cara interview kepada responden. Untuk menjamin reliabilitas data, penelitian oleh Papadakis et al (1998) dilakukan dengan beberapa tahap, tahap pertama mencatat semua arsip untuk tiap dokumen yang diperlukan, tahap kedua adalah meminimalisasikan distorsi dengan jalan mewawancari partisipan. Hal ini dipergunakan untuk mengurangi bias yang ada.

Sebagai variabel yang mendukung terbentuknya politik adalah karakteristik keputusan spesifik, heterogenitas, dan lingkungan internal. Pada penelitian ini, hubungan antara politik dengan kinerja keuangan secara positif ditunjukkan pada perusahaan manufacturing milik pemerintah. Hal ini terjadi karena kompleksitas kepentingan internal dan eksternal, di mana banyak pihak turut campur dan berusaha untuk merubah hasil dari proses keputusan sesuai dengan kepentingan tertentu.

Penelitian lain yang menguji hubungan antara politik dengan kinerja keuangan adalah oleh Eisenhardt and L.J. Bourgeois III(1988), dan Fredrickson and Iaquinto (1989). Data yang dipergunakan pada kedua penelitian itu adalah data cross section dengan melibatkan 45 perusahaan yang bergerak dalam pembuatan mantel Fredrickson and Iaquinto, 1989) dan 8 industri mikro komputer bagi penelitian oleh Eisenhardt and L.J. Bourgeois III (1988). Pada penelitian ini sampel yang dipergunakan

UPT-PUSTAKA-UNDIP

adalah 8 industri mikro komputer. Penelitian ini memunculkan teori "*midrange*" tentang kekuasaan, politik dan kinerja keuangan. Riset pada penelitian ini berlangsung selama satu tahun (1984-1985), dalam lingkungan yang berubah secara dinamis. Dinamis di sini diartikan sebagai cepat dalam tuntutan, persaingan, dan teknologi sehingga informasi dirasa kurang, tidak akurat, tidak tersedia atau bahkan usang. Selama studi yang dilakukan berlangsung, kondisi dinamis melanda industri komputer dengan diperkenalkannya UNIX, 64 k RAMS, RISC dan perubahan kompetitif seperti masuknya IBM, instrumen TEXAS, dan pertumbuhan permintaan konsumen. Temuan pada penelitian ini membuktikan bahwa politik yang terkait dengan kekuasaan memberikan pengaruh bagi kinerja keuangan perusahaan, ketika CEO dapat mendistribusikan kekuasaan dan informasi dengan baik kepada bawahannya. Proses keputusan untuk menilai kembali arah strategis memberikan banyak kesempatan kepada manajer untuk memberikan sumbangan pemikiran, sehingga menghasilkan konsensus keputusan yang dibuat dalam sebuah rapat kelompok.

Studi oleh Eisenhardt and L.J. Bourgeois III di tahun 1988 ini mengemukakan politik dalam bentuk deskriptif terhadap dimensi-dimensi politik diantaranya konflik, kekuasaan dan koalisi.

2.4. DISKUSI TENTANG PENELITIAN TERDAHULU DAN PENELITIAN SAAT INI

Dengan didasarkan pada penelitian terdahulu yang mendasarkan pada faktor pendukung terciptanya politik berupa karakteristik keputusan spesifik dan heterogenitas (Papadakis et al, 1998). Studi kali ini mencoba untuk memasukkan variabel lain berupa karakteristik pengambil keputusan dengan mengadopsi indikator-indikator demografi berupa lama kerja (Fredrickson and Iaquinto,1989), serta rasionalitas dan keluasan jangkauan perencanaan strategis (Miller et al,1998), dengan alasan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Keputusan Spesifik dan Heterogenitas Lingkungan merupakan faktor eksternal dari pengambil keputusan (pimpinan). Jika melihat definisi mengenai politik yang merupakan perilaku eksekutif untuk memperkuat kekuasaan dalam mempengaruhi sebuah keputusan, maka dibutuhkan variabel lain yang mendukung pernyataan ini, di mana faktor internal yang muncul dari pengambil keputusan menjadi bagian yang perlu dipertimbangkan.
- b. Dengan pertimbangan pada point a di atas, maka muncul variabel Karakteristik Pengambil Keputusan yang diindikasikan oleh 3 indikator berupa lama kerja, rasionalitas dan keluasan jangkauan perencanaan strategis.

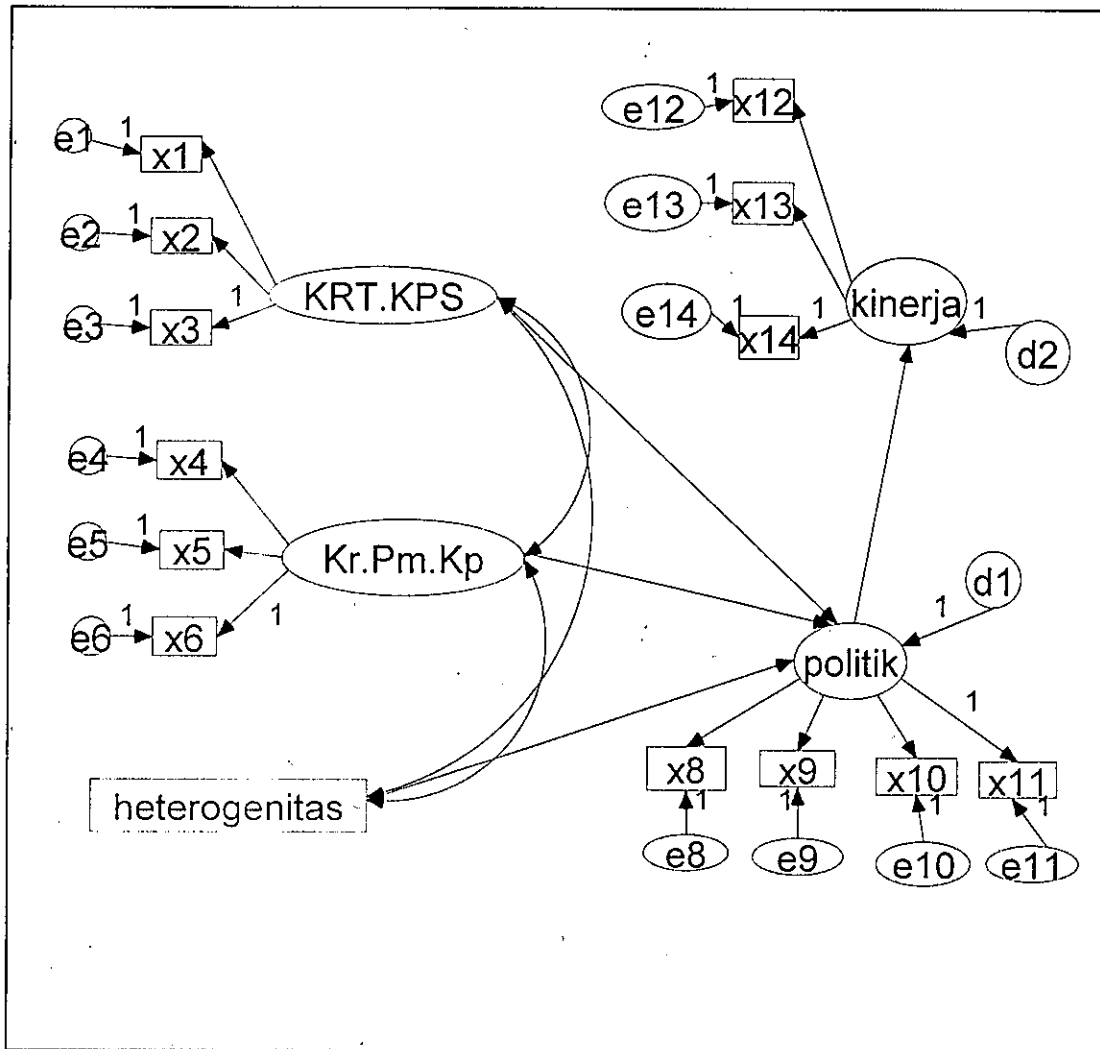
Dengan demikian maka penelitian ini mengembangkan kerangka pemikiran teoritis yang akan disajikan pada poin 2.5. berikut ini.

2.5.KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Dengan melihat variabel-variabel pendukung pemunculan politik secara komprehensif dan hubungan politik terhadap kinerja keuangan, maka gambar berikut akan menunjukkan hubungan di antara variabel-variabel yang ada :

Gambar 1.6.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber :Data yang diolah dengan AMOS 4.0

Keterangan Gambar :

1. Variabel Laten Independen 1 : KRT.KPS= Karakteristik Keputusan Spesifik, terdiri dari 3 indikator : Perilaku politis(x1), Tekanan(x2), dan Ketidakpastian Keputusan (x3)
2. Variabel Laten Independen 2 : Kr.Pm.Kp. = Karakteristik Pengambil Keputusan, terdiri dari 3 indikator : Rasionalitas(X4), Keluasan Jangkauan Perencanaan Strategis(X5) dan Lama Kerja(X6)
3. Variabel Observasi : Heterogenitas (X7)
4. Variabel Laten Dependen 1 : Politik, terdiri dari 4 indikator : Negosiasi(X8), Resistensi(X9), Koalisi(X10), dan Interupsi(X11)
5. Variabel Laten Dependen 2 : Kinerja keuangan dengan mempergunakan 4 indikator : Deposit Growth(X12), dan Net Income(X13) serta ROE (X14)

2.6. HIPOTESIS

Dengan mendasarkan pada penelitian terdahulu bahwa pemunculan politik melalui 3 hal berupa *karakteristik keputusan spesifik, karakteristik pengambil keputusan dan heterogenitas*, serta pengaruh politik terhadap kinerja keuangan (Papadakis et al, 1998; Dean and Sharfman, 1993, Fredrickson and Iaquinto, 1989), maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Variabel Karakteristik Keputusan Spesifik secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis 2 : Variabel Karakteristik Pengambil Keputusan secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis

Hipotesis 3 : Variabel Heterogenitas secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Hipotesis 4 : Variabel Politik secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan di bank

2.7. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

2.7.1. Karakteristik Keputusan Spesifik

Karakteristik Keputusan Spesifik merupakan variabel laten eksogenus yang terkait dengan perilaku politik, tekanan dan ketidakpastian keputusan .

1. Perilaku Politik adalah perilaku eksekutif yang cenderung mempergunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan pribadi daripada tujuan organisasi.
2. Tekanan merupakan seberapa dalam perusahaan menghadapi kompetisi yang terjadi dan menciptakan siasat untuk tetap eksis
3. Ketidakpastian keputusan merupakan seberapa jelas seorang pimpinan mampu mengidentifikasi langkah dan perhitungan untuk menyasati perubahan lingkungan yang tidak pasti.

2.7.2. Karakteristik Pengambil Keputusan

Karakteristik Pengambil Keputusan merupakan peran seorang pimpinan dalam keseluruhan kerja dalam perusahaan. Karakteristik Pengambil Keputusan merupakan variabel laten eksogenus yang kedua setelah karakteristik keputusan spesifik. Variabel eksogenus yang kedua ini, diukur melalui 3 indikator yaitu rasionalitas, keluasan jangkauan strategis dan lama bekerja seorang pimpinan.

1. Rasionalitas merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mencari outcome terbaik bagi perusahaan
2. Keluasan jangkauan perencanaan strategis adalah seberapa dalam seorang pimpinan mampu memformulasikan tujuan jangka panjang. Kepekaan seorang manajer dalam memformulasikan tujuan jangka panjang dan konsekuensi yang mungkin memunculkan politik dalam pengambilan keputusannya.

3. Lama bekerja merupakan pengaruh lama kerja seorang pimpinan karena telah memiliki reputasi dalam proses pengambilan keputusan.

2.7.3. Heterogenitas

Heterogenitas merupakan variabel observasi (*observed variabel*) yang berarti kecukupan dalam pemenuhan informasi dari semua sumber yang bersifat strategis yang diimplementasikan dalam kemampuan untuk memprediksikan konsekuensi dari pengambilan keputusan dan terpenuhinya atau bahkan hilangnya kesempatan jika keputusan yang diambil benar atau salah.

2.7.4. POLITIK

Politik merupakan perilaku eksekutif untuk memperkuat kekuasaan dalam mempengaruhi keputusan. Politik merupakan variabel bergantung endogenus yang diukur melalui 4 indikator

1. Negosiasi , yang berarti bentuk relasi dengan pihak lain untuk mempermudah pemunculan politik
2. Interupsi yang berarti tindakan seketika pada saat munculnya tekanan informasi yang berlebih
3. Resistensi Eksternal yang berarti aliansi manajerial bagi kelompok manajer dalam mengimplementasikan ide untuk memperkuat eksistensi perusahaan.
4. Koalisi yang berarti bentuk aliansi stabil untuk mempermudah proses penciptaan thd sudut pandang yang berbeda terhadap masalah tertentu dengan maksud memperkuat pengaruh pada sebuah keputusan.

2.7.5.KINERJA KEUANGAN

Kinerja keuangan merupakan variabel bergantung endogenus yang diukur berdasarkan 3 indikator, berupa :

1. Profit atau Net Income. Indikator pertama ini layak dipertimbangkan karena memberikan gambaran umum mengenai kinerja keuangan bank.
2. Indikator yang kedua adalah dengan ROE atau *Return On Equity*. ROE pada penelitian ini dipergunakan untuk mengukur rata-rata jumlah nasabah, rata-rata prosentase pertumbuhan pelanggan, ROE bank bersangkutan (dibawah harapan atau di atas harapan), tingkat kesuksesan pengembangan produk baru, tingkat pertumbuhan tabungan, tingkat pertumbuhan pengembangan pasar, laba perusahaan, dan cash flow perusahaan.
3. Indikator yang ketiga adalah Deposit Growth. Pengukuran deposit growth diukur dengan mengembangkan pertanyaan tentang bagaimana perkembangan dana cadangan pada bank bersangkutan dan bagaimanakah dana cadangan tersebut berguna bagi perluasan usaha.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data tidak didasarkan pada sampel seperti pada penelitian-penelitian sebelumnya, melainkan mempergunakan populasi. Penentuan populasi adalah seragam, tidak seperti pada penentuan sampel yang dipergunakan pada penelitian-penelitian terdahulu. Jika pada penelitian terdahulu mempergunakan sampel yang berbeda, seperti penelitian oleh Papadakis et al (1998) yang mempergunakan tiga jenis perusahaan manufaktur (makanan, tekstil dan kimia), maka penelitian ini, akan mempergunakan populasi yang seragam yaitu industri perbankan khususnya di daerah Jawa Tengah, sebanyak 316 bank. Penyeragaman obyek penelitian dimungkinkan dengan alasan-alasan sebagai berikut :

1. Setiap kantor berfungsi sebagai *responsibility centre*
2. Setiap kantor memiliki kedalaman (*intensity*) yang berbeda terhadap pemahaman peristiwa dan kondisi yang ada
3. Setiap kantor memiliki metode yang berbeda dalam perwujudan kebijakan umum perusahaan masing-masing

Penentuan jumlah responden adalah sama yaitu 316 pimpinan bank cabang dan pimpinan bank cabang pembantu untuk jenis bank umum milik pemerintah dan swasta di seluruh Jawa Tengah. Alasan mengapa dipergunakan metode populasi adalah mengingat responden yang dibutuhkan dalam analisis data ini, minimal adalah 100, maka populasi dimungkinkan untuk metode pengumpulan data pada penelitian ini.

Dalam analisis data pada penelitian ini adalah dengan mempergunakan teknik analisis multivariat structural equation model, dengan tujuan untuk mengembangkan

model yang disajikan. Jawaban atas model yang rumit akan dengan mudah dikerjakan dengan teknik analisis tersebut karena tidak hanya menjelaskan satu hubungan tunggal pada satu waktu.

3.1. Populasi Penelitian

Pada penelitian ini, pertanyaan (*questionnaire*) dikirimkan kepada pimpinan perusahaan yaitu pimpinan kantor cabang dan kantor cabang pembantu untuk seluruh bank umum milik pemerintah dan swasta wilayah kerja Jawa tengah, karena pimpinan perusahaan merupakan faktor yang paling signifikan pada proses pengambilan keputusan strategis (Papadakies et al, 1998; Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988, Miller 1998).

Populasi didasarkan pada dua hal yaitu letak bank dan jenis bank yang akan diteliti. Jenis bank yang akan diteliti adalah bank umum baik milik pemerintah maupun swasta. Dengan letak bank adalah di seluruh Jawa Tengah. Berdasarkan kriteria tersebut, maka populasi yang ada adalah 316 bank umum di seluruh Jawa Tengah (Bank-Bank Umum di Wilayah Kerja Bank Indonesia Semarang- Juni 2000)

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan pengiriman kuisioner melalui survey surat (*mail survey*) mengingat banyaknya responden yang akan diteliti. Metode ini dipilih dengan mempertimbangkan biaya yang lebih murah dan responden dapat menjawab dengan lebih matang (Sekaran, 1992)

Pada penelitian ini, dari jumlah kuisioner yang disebar sebanyak 316 buah ke kantor cabang dan kantor cabang pembantu, jumlah jawaban yang kembali adalah 103

buah atau 32,5 %. Dengan demikian maka yang akan dianalisis adalah jumlah kuosioner yang kembali sebanyak 103 buah.

3.3. TEKNIK ANALISIS

Dalam peneltian ini, teknik yang dipergunakan adalah teknik *multivariate structural equational modeling*. Teknik ini memungkinkan dalam penggabungan measurement model dan structural model secara simultan. Dalam pengolahannya, dipergunakan software AMOS versi 4.0 dan SPSS versi 10.0. Dengan perhitungan tabulasi data menggunakan nilai rata-rata.

3.3.1. Structural Equational Modeling

Pemodelan penelitian dengan mempergunakan SEM memungkinkan seorang peneliti untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (Ferdinand,2000). SEM merupakan kombinasi antara analisis faktor dan regresi berganda. Proses pemodelan SEM mensyaratkan adanya ukuran sampel, normalitas data, tidak adanya outliers serta tidak ada masalah dalam *multicollinearity* dan *singularity*. Terdapat tujuh langkah dalam pemodelan dengan mempergunakan SEM. Ketujuh langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Langkah Pertama : Pengembangan model berbasis teori

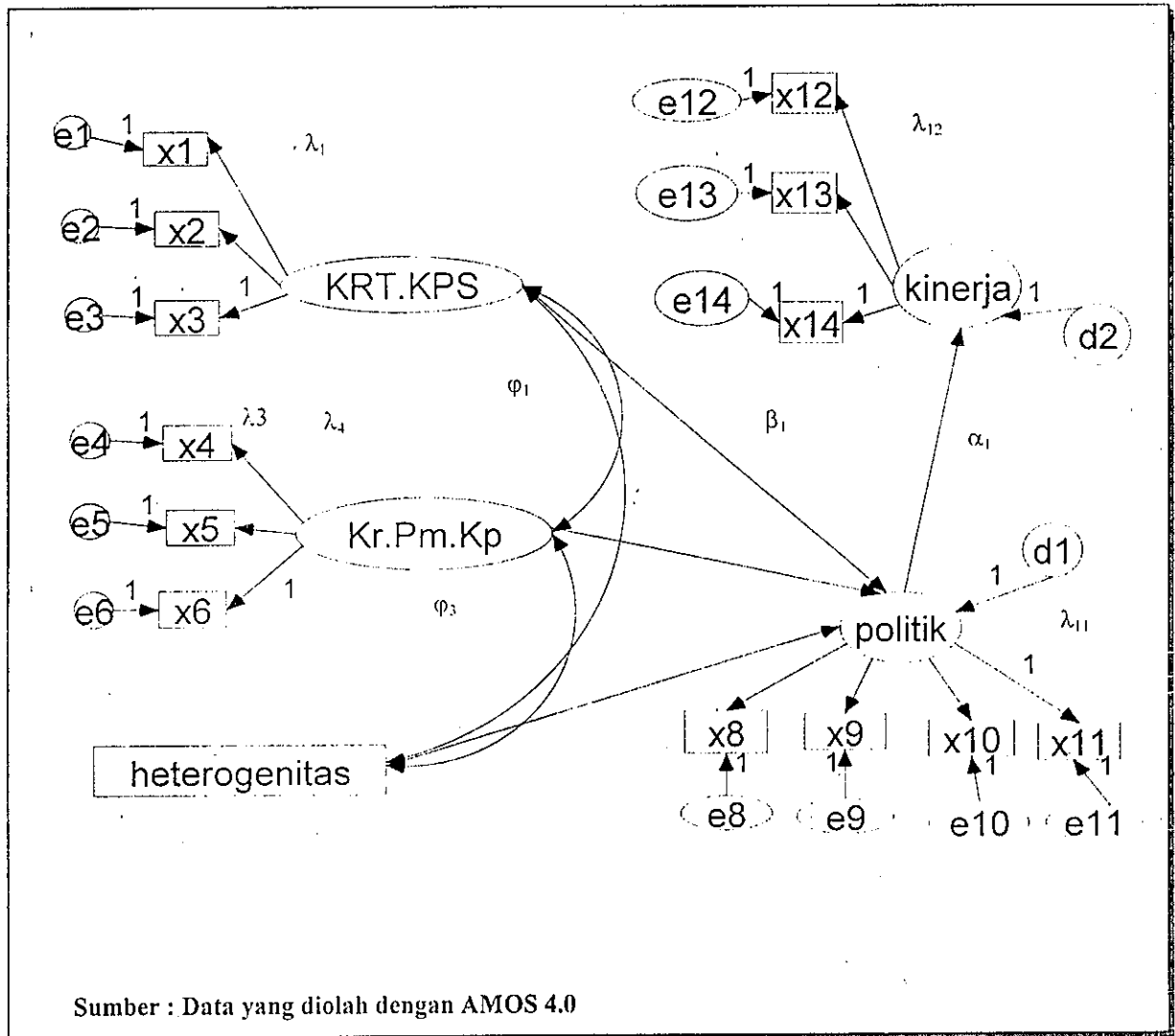
Langkah ini adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Dan model tersebut divalidasi secara empirik melalui SEM. Berdasarkan landasan teori ini, akan ditetapkan konstruk eksogen dan konstruk endogen beserta indikator-indikatornya.

2. langkah Kedua : Membuat Path Diagram

Model teoirits yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Pada penelitian ini, path diagram disajikan sebagai berikut:

Gambar 1.7.

PATH DIAGRAM



3. Langkah Ketiga : Konversi diagram alur ke dalam persamaan matematis

Setelah teori dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah path diagram alur, peneliti dapat mengkonversi spesifikasi model dalam rangkaian persamaan. Pada penelitian ini, model matematis yang disajikan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2.
PERHITUNGAN MATEMATIS

VARIABEL EKSOGENOUS	VARIABEL ENDOGENOUS
$X1 = KRT.KPS + e1$	1.Politik
$X2 = \lambda_2 KRT.KPS + e2$	Nego = Politik +e8
$X3 = \lambda_3 KRT.KPS + e3$	Resistensi= λ_9 Politik +e9
	Koalisi= λ_{10} Politik + e 10
$X4 = kr.pm.kp + e4$	Interupsi = λ_{11} Politik +e11
$X5 = \lambda_5 kr.pm.kp + e5$	
$X6 = \lambda_6 kr.pm.kp + e6$	
	2.Kinerja keuangan
	DGRT = Kinerja keuangan +e12
	PRF = λ_{13} Kinerja keuangan + e13
	ROE = λ_{14} Kinerja keuangan + e 14

Model struktural pertama politik :

$$\beta_1 KRT.KPS + \beta_2 KR.PM KP + \beta_3 HTRGN + d1$$

Model Struktural kedua kinerja keuangan :

$$\alpha_1 POLITIK + d2$$

Keterangan Singkatan:

1. Variabel Eksogenous I : Karakteristik Keputusan Spesifik (KRT.KPS)

X1=perilaku politis

X2=ketidakpastian keputusan

X3=tekanan

II : Karakteristik Pembuat Keputusan (kr.pm.kp)

X4 = Rasionalitas

X5 = Keluasan Jangkauan Strategis

X6= Lama Kerja

2. Variabel Endogenous 1 : Politik
 - a. Nego = negosiasi
 - b. Resistensi
 - c. Koalisi
 - d. Interupsi

3. Variabel Endogenous 2 Kinerja keuangan
 - a. DGRT = Deposit Growth
 - b. PRF = Profit
 - c. ROE

4. Langkah Keempat : memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pada software AMOS 4.0, teknik estimasi yang dapat dipergunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation, Generalized Least Square Estimation, Unweighted Least Square Estimation, Scale Free Least Square dan Asymtotically Distribution Free Estimation*. Berdasarkan ukuran sampel yang dipergunakan, yaitu 100-200 (pada penelitian ini, jumlah respondennya adalah 103 pimpinan bank kantor cabang dan kantor cabang pembantu), maka teknik estimasi yang dipergunakan adalah maximum likelihood estimation. Dengan terpenuhinya jumlah sampel yang diperlukan sesuai teknik estimasi yang dipergunakan maka asumsi normality dipenuhi.

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, peneliti harus memilih komputer yang memiliki program yang dapat dipergunakan untuk mengestimasi modelnya. AMOS yang pada akhir tahun 1999 telah sampai pada versi 4.0, merupakan salah satu program yang handal untuk analisis model kausalitas ini.

5. Langkah kelima : Munculnya Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi merupakan masalah yang mungkin muncul dalam estimasi model kausal ini. Masalah identifikasi ini pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala yang mungkin muncul adalah sebagai berikut:

1. Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya variance error yang negatif
4. Muncunya korelasi yang tinggi (lebih dari 0,9)

Salah satu cara yang dapat dipergunakan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis dan hal ini berarti mengeliminasi jumlah estimated coefficients (Ferdinand, 2000)

6. Langkah keenam : Evaluasi Kriteria Goodness of Index

Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari:

- Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas data
- Evaluasi atas munculnya outliers, baik univariate maupun multivariate
- Evaluasi multicollinearity dan singularity
- Evaluasi Goodness of Index
- Evaluasi terhadap regression weight
- Evaluasi atas direct effect, indirect effect, dan total effect

7. Langkah Ketujuh :

Langkah ketujuh dalam teknik analisis dengan SEM adalah menginterpretasikan model serta modifikasi model. Setelah model diestimasi, residual haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual bersifat simetrik (Tabachnick and Fidell, 1997).

Modifikasi model dimungkinkan dengan melihat jumlah residualnya. Batas kemandan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka modifikasi mulai perlu dipertimbangkan, jika ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model cukup besar ($>\pm 2,58$), maka cara lain adalah dengan menambah alur terhadap model yang diestimasi (Ferdinand, 2000). Modifikasi bisa dilakukan dengan melihat indeks modifikasi yang terdapat pada program AMOS 4.0. Yang perlu menjadi catatan adalah bahwa modifikasi indeks harus didukung dengan landasan teori yang kuat.

3.4. KRITERIA GOODNESS OF FIT MEASURES

1. Chi Square Statistic

Alat uji fundamental untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio Chi Square Statistic. Chi Square bersifat sensitif terhadap besarnya sampel yang dipergunakan. Penggunaan Chi Square hanya cocok bila ukuran sampel antara 100-200 sampel. Bila ukuran sampel berada di luar rentang itu, uji signifikansi akan menjadi kurang reliabel.

2. RMSEA-The Root Mean Square Error of Approximation

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan chi square statistik dalam sampel yang besar (Baumgartner and Homburg, 1996 dalam Ferdiand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degree of freedom.

3. GFI-Goodness of Fit Index

GFI berfungsi untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI merupakan sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit).

4. AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index

GFI merupakan analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit indeks ini dapat diadjust terhadap degrees of freedom yang tersedia untuk menguji diterimanya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al, 1995).

5. CMIN/DF

Indeks ini disebut juga X^2 relatif karena merupakan nilai Chi Square dibagi dengan degree of freedomnya.

6. TLI- Tucker-Lewis Index

Merupakan sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar atau sama dengan 0.95

7. CFI- Comparative Fit Index

Besaran indeks ini adalah rentang 0-1, di mana mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar atau sama dengan 0.95

Secara garis besar, Goodness of fit index dapat dilihat pada bagan tabel berikut:

Tabel 1.3

Goodness of fit index	Cut off value
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil
Signifikansi Probability	≥0.05
RMSEA	≤0.08
GFI	≥0.90
AGFI	≥0.90
CMIND/DF	≤2.00
TLI	≥0.95
CFI	≥0.94

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand,2000)

3.5. Notasi Indikator

Untuk mempermudah penelitian dan pembaca, penamaan lengkap dari masing-masing indikator penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4.

Notasi Indikator

Notasi	Label	Indikator
X1	X1	Perilaku Politis
X2	X2	Tekanan
X3	X3	Ketidakpastian Keputusan
X4	X4	Rasionalitas
X5	X5	Keluasan Jangkauan Perencanaan Strategis
X6	X6	Lama Kerja
X7	Heterogenitas	Heterogenitas
X8	X8	Negosiasi
X9	X9	Resistensi
X10	X10	Koalisi
X11	X11	Interupsi
X12	X12	Deposit Growth
X13	X13	Net Income
X14	X14	ROE

3.6. Pengukuran Operasional Variabel

3.6.1. Variabel Laten 1 : Faktor Karakteristik Keputusan Spesifik

1. *Perilaku Politis* : Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat mendalam (Dean and Sharfman, 1993)
2. *Tekanan* : Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat mendalam (Goll, 1991)
3. *Ketidakpastian* : Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat tidak jelas hingga 5 yang berarti sangat jelas (Elenkov, 1997)

3.6.2. Variabel Laten 2 : Karakteristik Pengambil Keputusan

1. *Rasionalitas* : Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat mendalam (Dean and Sharfman, 1993; Miller et al, 1998)
2. *Keluasan Jangkauan Perencanaan Strategis* : Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti mendalam (Miller et al, 1998)
3. *Lama Bekerja*: Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat tidak berpengaruh hingga 5 yang berarti sangat berpengaruh (Dean and Sharfman, 1993; Fredrickson and Iaquanto, 1989)

3.6.3 Variabel laten endogenous 1 : Politik

- **Negosiasi**

Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat dalam (Hikson et al, 1986; Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)

- **Resistensi Eksternal**

Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat dalam (Hikson et al, 1986; Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)

- **Interupsi**

Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat dalam (Hikson et al, 1986; Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)

- **Koalisi**

Menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat dangkal hingga 5 yang berarti sangat mendalam (Hikson et al, 1986; Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988)

3.6.4. Variabel laten endogenous 2 : Kinerja Keuangan

1. ROE, menggunakan skala Likert 1 yang berarti tidak memenuhi harapan hingga 5 yang berarti memenuhi harapan
2. Profit, menggunakan skala 1 yang berarti sangat tidak baik hingga 5 yang berarti sangat baik
3. Deposit Growth, menggunakan skala Likert 1 yang berarti sangat tidak baik hingga 5 yang berarti sangat baik

3.6.5. Variabel terobservasi : Heterogenitas

Menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5 yang berarti sangat dangkal hingga sangat mendalam

3.7. Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data mempergunakan AMOS 4.0 Analysis. Analisis ini disusun sebagai model persamaan struktural untuk variabel laten. Sebagai model persamaan struktural, Amos 4.0 memadai untuk digunakan dalam penelitian ini karena mampu untuk :

- Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktur linear
- Mencakup model yang memuat variabel laten
- Memuat pengukuran kesalahan baik variabel dependent maupun variabel independent
- Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependent maupun variabel independent
- Memuat hubungan sebab akibat, hubungan yang bersamaan (simultaneity) dan interdependensi

Dua komponen Amos 4.0 adalah komponen pengukuran dan komponen struktural, komponen pengukuran menunjukkan variabel laten dan komponen struktural dipergunakan untuk mengevaluasi hipotesis hubungan interdependensi yang ada, kaitannya dengan penelitian ini dan melakukan uji hipotesis dari keseluruhan model.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Tentang Responden

Responden yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pimpinan bank umum pemerintah dan swasta di Jawa Tengah (Pimpinan Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu Bank Umum se Jawa Tengah). Kuosioner yang dikirimkan ditujukan kepada keseluruhan responden sebanyak 316 orang. Dari data yang disebar, jumlah yang kembali kepada peneliti adalah 103 buah atau 32,5 %.

4.2. Confirmatory Factor Analysis

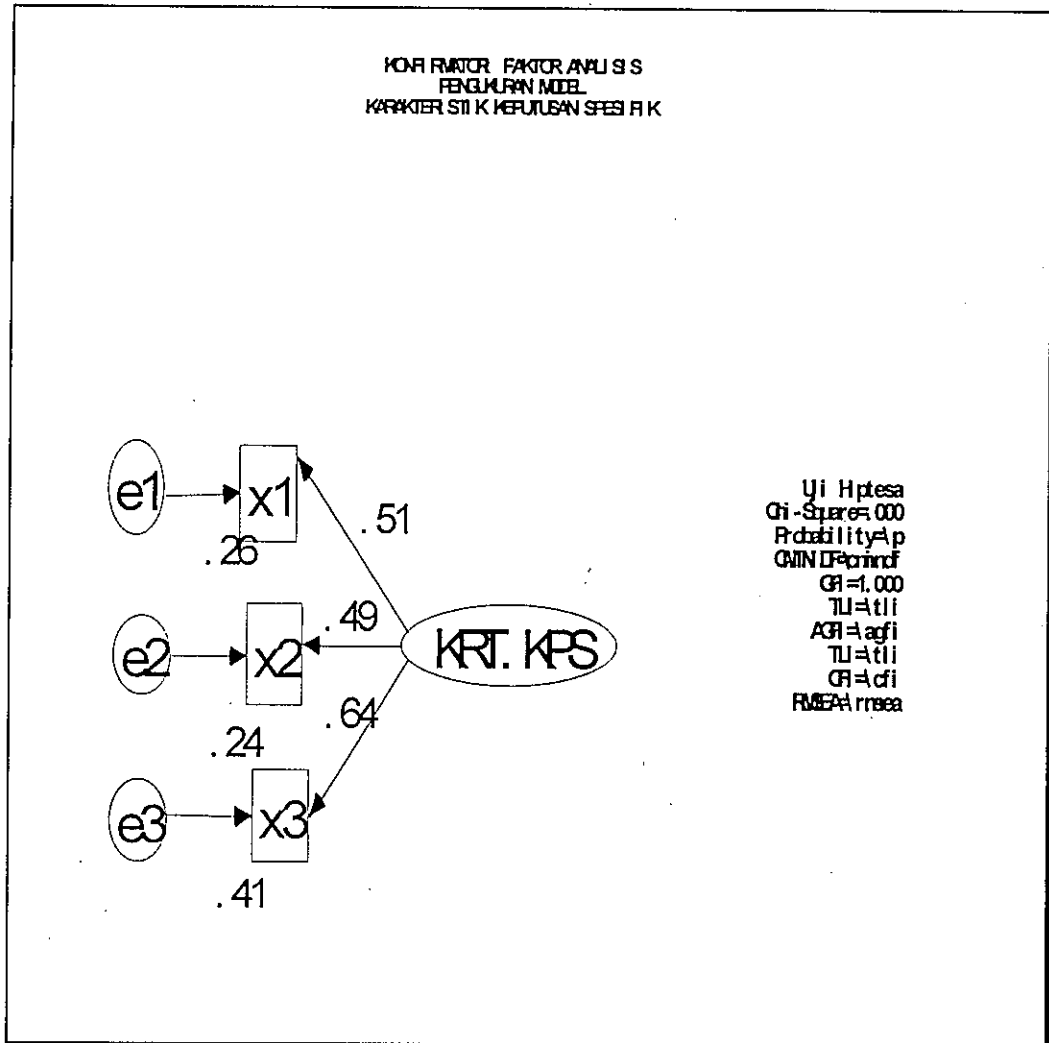
Confirmatory factor analisis adalah proses pemodelan dalam penelitian untuk melihat unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Konstruk laten dalam penelitian ini, terdiri dari variabel, dua variabel laten independen yaitu karakteristik keputusan spesifik dan karakteristik pengambil keputusan, serta dua variabel laten dependen yaitu politik dan kinerja keuangan.

Confirmatory analysis dipergunakan sebagai alat untuk menguji apakah sekelompok indikator dengan pijakan teori yang kuat secara bersama-sama merupakan dimensi dari suatu latent variabel. Pada penelitian ini, confirmatory factor analysis dilakukan terhadap measurement model yang dibangun. Hasil dari perhitungan confirmatory factor analysis untuk masing-masing konstruk dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model dari Konstruksi Karakteristik Keputusan Spesifik

Gambar 1.8. Confirmatory Factor Analysis

Measurement Model Konstruksi Karakteristik Keputusan Spesifik



Sumber : Data Yang diolah dengan AMOS 4.0.

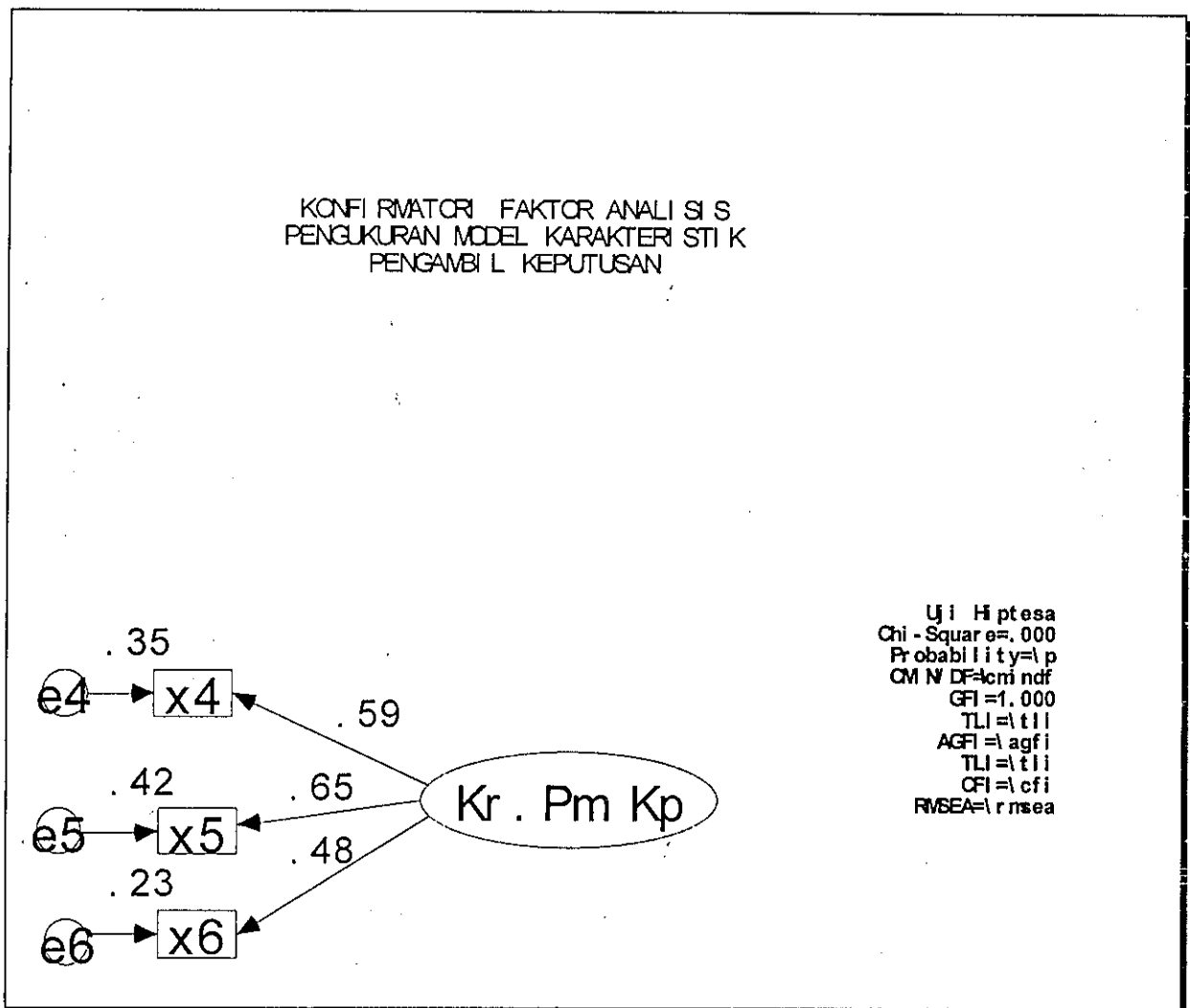
Angka-angka dengan perhitungan software AMOS 4.0. menunjukkan bahwa model tersebut bisa diterima. Nilai Chi Square sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis nol

yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Nilai GFI sebesar 1,000 menunjukkan perfect fit.

4.4. Measurement Model Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruksi Karakteristik Pengambil Keputusan

Gambar 1.9.

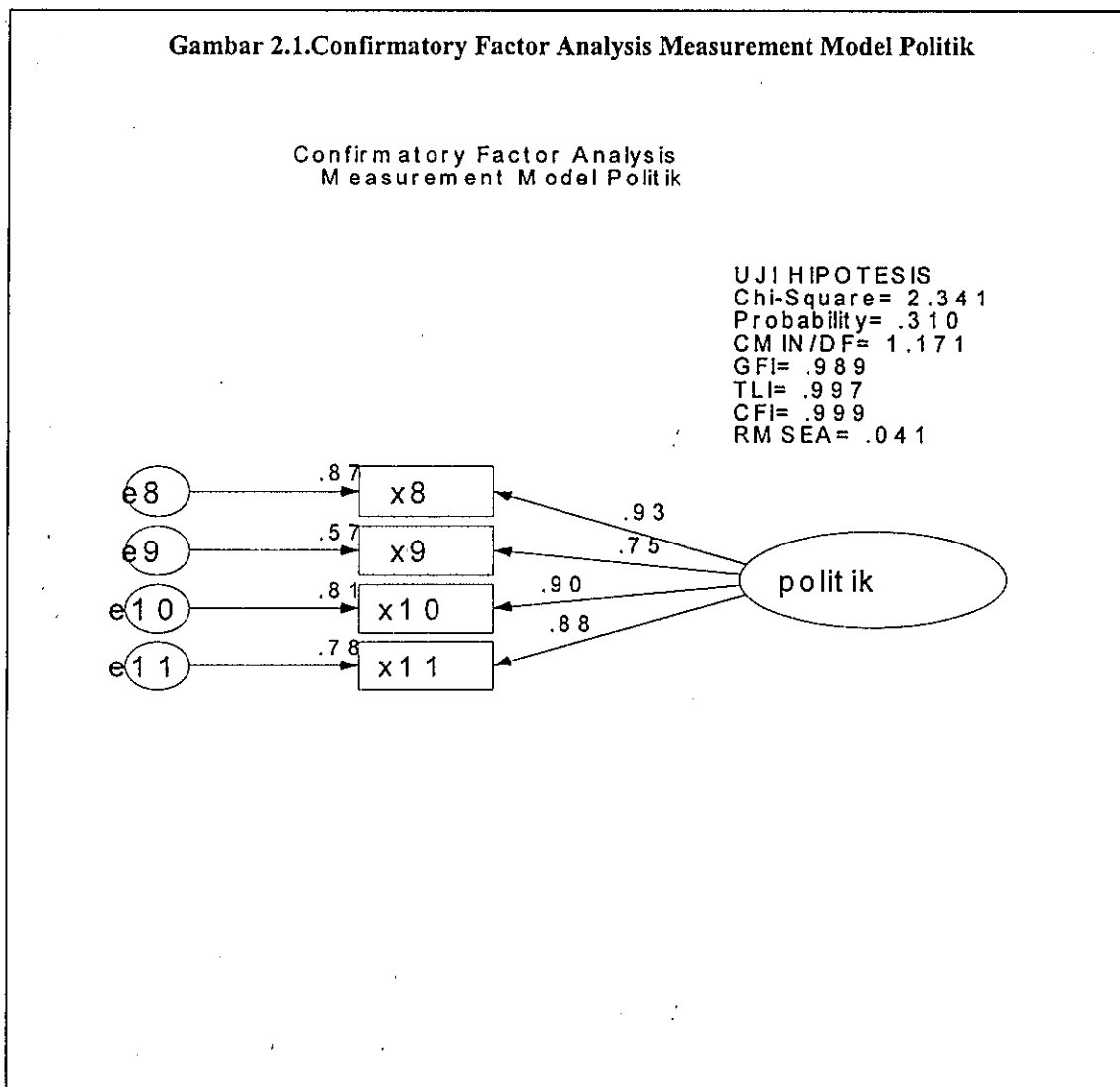
Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Konstruksi Karakteristik Pengambil Keputusan



Sumber : Data yang telah diolah dengan AMOS 4.0.

Dari angka-angka di atas, maka model yang ditawarkan sebagai konstruk kedua juga dapat diterima. Nilai Chi Square sebesar 0,000 juga menyatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. GFI sebesar 1,000 menunjukkan perfect fit.

4.5. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Politik



Sumber :Data yang diolah dengan AMOS 4.0

Dari perhitungan di atas, model yang disajikan menunjukkan nilai goodness of fit yang baik. Tingkat signifikansi sebesar 0,310 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang

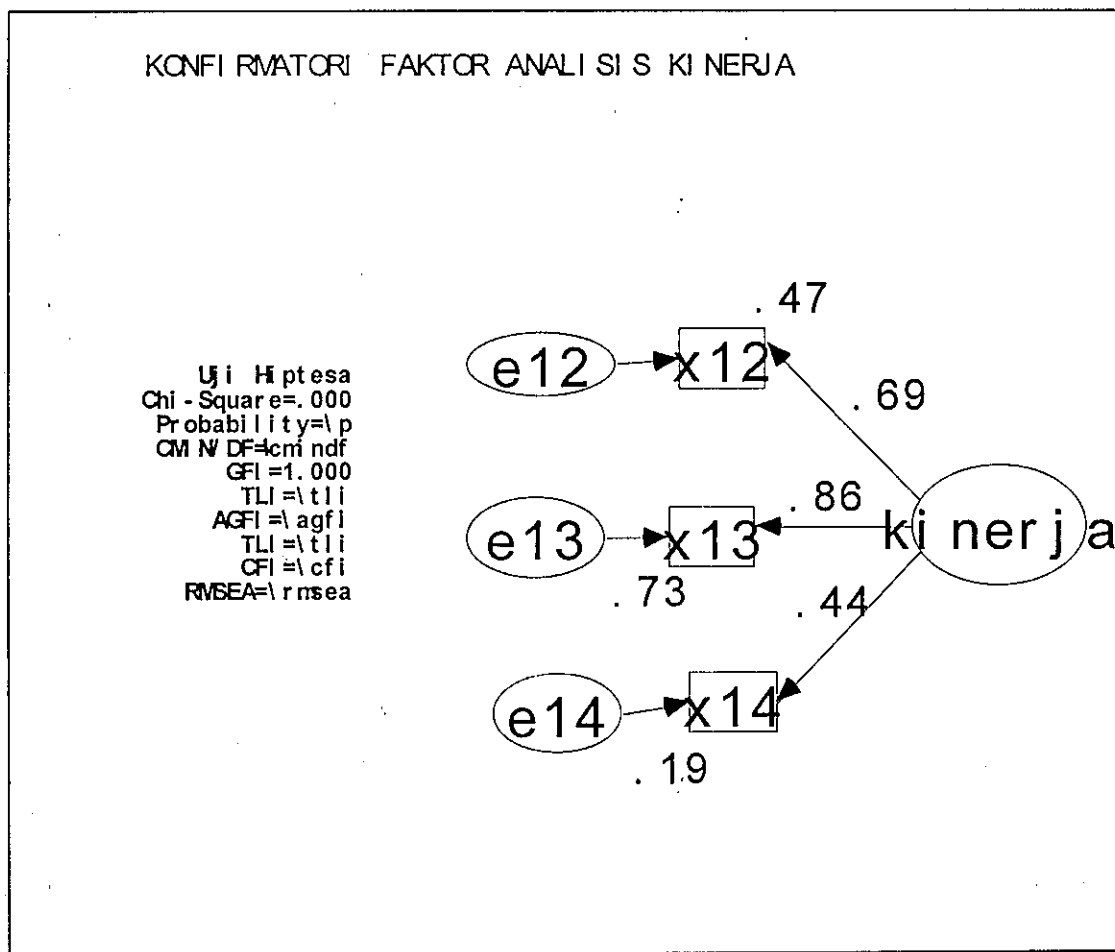
menyatakan tidak terdapat perbedaan matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Selain itu, indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

4.6. Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Kinerja Keuangan

Confirmatory factor Analysis Measurement Model untuk Konstruksi Kinerja akan disajikan sebagai berikut:

Gambar 2.2.

Confirmatory Factor Analysis Measurement Model Kinerja Keuangan

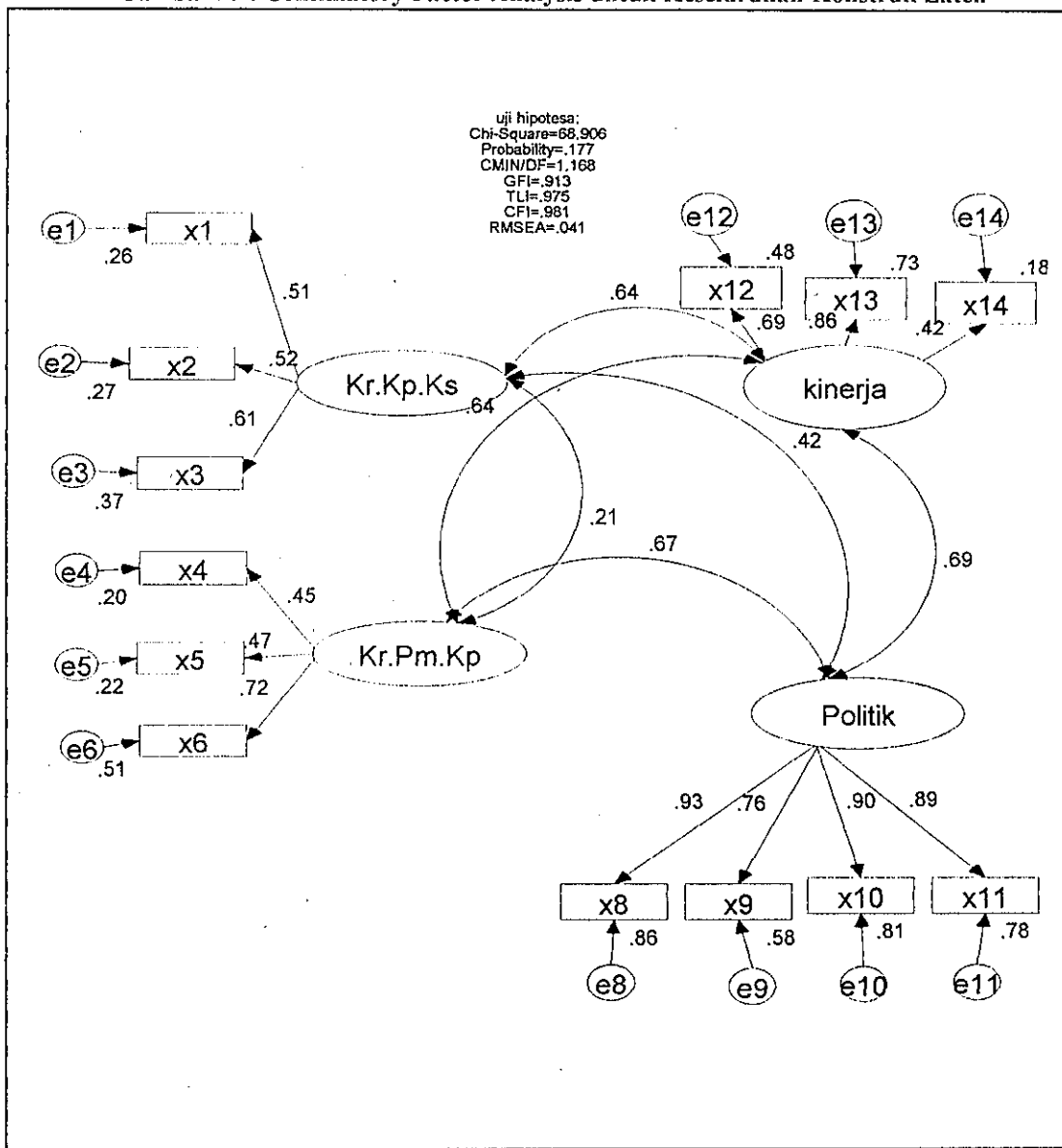


Sumber : Data Yang diolah dengan AMOS 4.0.

Model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Chi Square sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, GFI sebesar 1,000 menunjukkan perfect fit.

4.7. Confirmatory Factor Analysis untuk Keseluruhan Konstruk Laten

Gambar 2.3. Confirmatory Factor Analysis untuk Keseluruhan Konstruk Laten



Sumber : Data yang diolah dengan AMOS 4.0.

Dari angka-angka yang muncul, maka model tersebut bisa diterima. Nilai Chi Square sebesar 67,7 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lain masih dalam rentang yang bisa diterima.

4.8. ASUMSI-ASUMSI SEM

4.8.1. Ukuran Sampel

Bagi teknik Estimasi dengan mempergunakan Maximum Likelihood Estimation adalah 100-200 sampel. Pada penelitian ini, sampel yang dipergunakan adalah 103 sampel, untuk 13 indikator.

4.8.2. Normalitas Data

Pada penelitian dengan teknik Maximum Likelihood Estimation, mensyaratkan adanya normalitas data. Fasilitas uji normalitas terdapat dalam program AMOS. Nilai statistik yang dipergunakan untuk menguji normalitas data adalah :

$$\text{Nilai-z} = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{6/N}}$$

Di mana N adalah jumlah sampel. Bila nilai z lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Pada penelitian ini, tingkat signifikansi adalah sebesar 0.01 atau 1% dan nilai kritis yang lebih dari $\pm 2,58$ berarti dapat dikatakan data tidak normal.

Uji normalitas pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel.1.5.

Assesment of Normality

Assesment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	1.000	5.000	0.000	0.000	-1.026	-2.125
x8	1.000	5.000	-0.390	-1.616	-0.534	-1.106
x9	1.000	5.000	-0.570	-2.363	-0.641	-1.328
x10	1.000	5.000	-0.399	-1.654	-0.473	-0.981
x11	1.000	5.000	-0.495	-2.049	-0.391	-0.810
x12	1.000	5.000	-0.397	-1.646	-0.497	-1.030
x13	1.000	5.000	-0.454	-1.880	-0.629	-1.303
x14	1.000	5.000	-0.184	-0.763	-1.135	-2.351
x1	1.000	5.000	-0.317	-1.313	-1.239	-2.567
x4	1.000	5.000	-0.622	-2.576	-0.459	-0.950
x5	1.000	5.000	-0.372	-1.542	-1.153	-2.388
x6	1.000	5.000	-0.547	-2.265	-0.555	-1.151
x2	1.000	5.000	-0.456	-1.890	-1.158	-2.400
x3	1.000	5.000	-0.516	-2.138	-0.759	-1.572
Multivariate					10.704	2.566

(Sumber : Data yang telah diolah dengan software AMOS 4.0)

Dari tabel yang disajikan dapat dilihat bahwa tidak ada angka nilai pada kolom C.r. yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Oleh karena itu distribusi data yang dipergunakan adalah normal.

4.8.3. Outliers

Untuk melihat ada tidaknya univariate outliers yang dilakukan pertamakali adalah mengkonversi ke dalam z-score. Data yang memiliki z score lebih besar atau sama dengan 4 dapat dikategorikan sebagai outliers. Tabel di bawah ini akan memperlihatkan hasil dari pengolahan data untuk melihat ada tidaknya outliers.

Tabel 1.6. DESCRIPTIVE STATISTIC

Descriptive Statistics		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	10	-1.65093	1.12160	-4.5796700E-16	1.0000000
Zscore(X2)	10	-1.87576	1.01672	5.156466E-16	1.0000000
Zscore(X3)	10	-2.09657	1.16916	-1.1015494E-15	1.0000000
Zscore(X4)	10	-2.29322	1.08109	-2.6888214E-17	1.0000000
Zscore(X5)	10	-1.75844	1.11647	1.037365E-15	1.0000000
Zscore(X6)	10	-2.50500	1.10992	4.909267E-16	1.0000000
Zscore(X7)	10	-1.54919	1.54919	5.204170E-18	1.0000000
Zscore(X8)	10	-2.34999	1.31742	-7.8062556E-18	1.0000000
Zscore(X9)	10	-2.43365	1.09686	-1.1986939E-15	1.0000000
Zscore(X10)	10	-2.37993	1.32019	-2.0729946E-16	1.0000000
Zscore(X11)	10	-2.33085	1.30669	2.246467E-16	1.0000000
Zscore(X12)	10	-2.37738	1.27740	-8.5001450E-17	1.0000000
Zscore(X13)	10	-2.67026	1.15847	6.427150E-16	1.0000000
Zscore(X14)	10	-1.65830	1.32597	-2.1770780E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	10				

Sumber : Data yang diolah dengan AMOS 4.0.

Dari tabel 1.6. ternyata tidak terdapat outliers. Outliers memang tidak muncul secara parsial, tetapi multivariate outliers bisa muncul setelah terjadi pengolahan data selanjutnya. Multivariate Outliers bisa dilihat dengan memperhatikan mahalanobis distance pada perhitungan dengan mempergunakan software AMOS 4.0. Penelitian dengan data yang diperoleh dengan sebenarnya, meskipun terdapat mahalanobis distance tetap harus dianalisis.

4.8.4. Multicollinearity and Singularity

Ada tidaknya multikol dan singularity dapat dideteksi melalui determinan matriks. Nilai determinan yang kecil menunjukkan adanya multicolinearitas dan singularitas. Hasil perhitungan AMOS 4.0 atas determinan matriks kovarian adalah sebagai berikut :

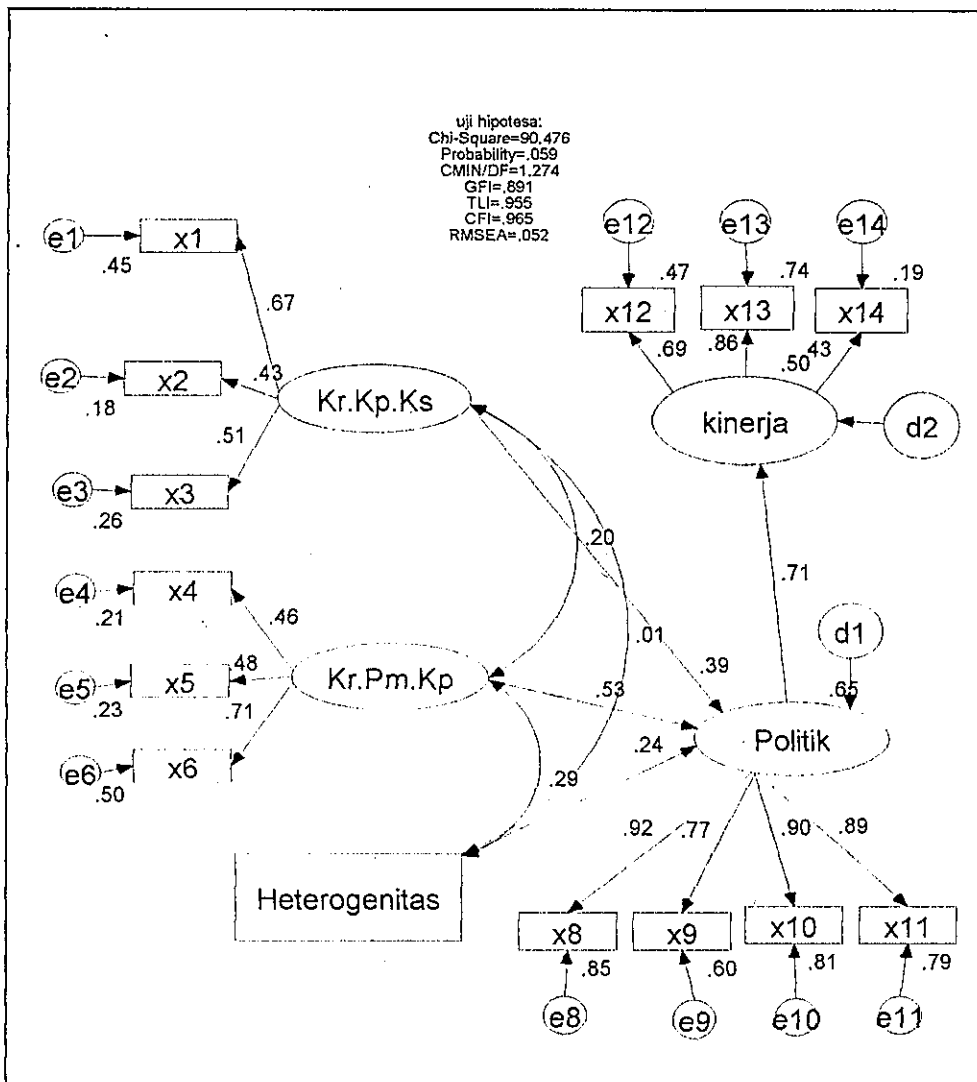
$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 2,7503e-001$$

Nilai tersebut jauh dari nol sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multicollinearity dan singularity.

4.9. FULL STRUCTURAL EQUATION MODELING

Setelah melakukan confirmatory analisis, langkah yang ditempuh adalah menguji secara struktural atau full structural equation model. Full Model yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3. Full Model SEM



Sumber : Data yang diolah dengan AMOS 4.0.

4.10. UJI RELIABILITAS

Evaluasi lain setelah kesesuaian model adalah penilaian unidimensional dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang dipergunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik.

Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran composite reliabilitas serta variance extracted dari masing-masing konstruk. Nilai batas yang dipergunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang diterima adalah 0.70 . Tetapi ini bukan merupakan harga mati, artinya bahwa nilai di bawah 0.70 masih bisa diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang menyertai proses eksplorasi (Ferdinand,2000)

Rumus untuk mencari konstruk reliabilitas adalah sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Standard Loading dapat diperoleh langsung dari perhitungan memakai software AMOS 4.0, $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error. Untuk pengukuran variance extracted dapat diperoleh cara perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Variance Extracted dipergunakan dalam perhitungan reliabilitas untuk menunjukkan jumlah variance yang terdiri dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk

laten yang dikembangkan. Nilai extracted tertinggi menunjukkan bahwa indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai Variance Extracted minimal adalah 0.5. tetapi cut off value ini juga bukan merupakan harga mati.

Perhitungan Reliability dapat dilihat sebagai berikut :

- Sum Of Measurement Error

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Keputusan Spesifik} &= (1-0.45) + (1-0.18) + (1-0.26) \\ &= 0.55 + 0.82 + 0.74 \\ &= 2.11 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Pengambil Keputusan} &= (1-0.21) + (1-0.23) + (1-0.50) \\ &= 0.79 + 0.77 + 0.50 \\ &= 2.06 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Politik} &= (1-0.85) + (1-0.60) + (1-0.80) + (1-0.79) \\ &= 0.96 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja keuangan} &= (1-0.47) + (1-0.74) + (1-0.19) \\ &= 1.6 \end{aligned}$$

- Sum of Standardized Loading

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Keputusan Spesifik} &= 0.67 + 0.43 + 0.51 \\ &= 1.61 \longrightarrow (1.61)^2 = 2.592 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Pengambil Kep.} &= 0.46 + 0.48 + 0.71 \\ &= 1.65 \longrightarrow (1.65)^2 = 2.722 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Politik} &= 0.92 + 0.77 + 0.90 + 0.89 \\ &= 3.48 \longrightarrow (3.48)^2 = 12.110 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja keuangan} &= 0.68+0.86+0.43 \\ &= 1.97 \longrightarrow (1.97)^2=3.880 \end{aligned}$$

- Reliabilitas Computation

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Keputusan Spesifik} &= 2.592 \\ &\underline{\hspace{1.5cm}} \\ &2.592+2.11 \\ &= 0.55 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Pengambil Keputusan} &= 2.722 \\ &\underline{\hspace{1.5cm}} \\ &2.722+2.06 \\ &= 0.58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Politik} &= 12.110 \\ &\underline{\hspace{1.5cm}} \\ &15.5 \\ &= 0.78 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja keuangan} &\quad \quad \quad \underline{\hspace{1.5cm}} \quad \quad \quad = 0.70 \\ &\quad \quad \quad 3.880 \\ &\quad \quad \quad \underline{\hspace{1.5cm}} \\ &\quad \quad \quad 3.880+1.6 \end{aligned}$$

- Variance Extracted

Sum Of Square of Standardized Loading

1. Karakteristik Keputusan Spesifik = 1.61
2. Karakteristik Pengambil Keputusan = 1.65
3. Politik = 3.041
4. Kinerja keuangan = 1.97

Variance Extracted Computation

- Karakteristik Keputusan Spesifik	=	$\frac{1.61}{1.61 + 2.11}$
	=	0.43
-Karakteristik Pengambil Kep.	=	$\frac{1.65}{1.65 + 2.06}$
	=	0.44
-Politik	=	$\frac{3.04}{3.04 + 0.96}$
	=	0.76
-Kinerja keuangan	=	$\frac{1.97}{1.97 + 1.6}$
	=	0.55

Hasil perhitungan di atas memperlihatkan bahwa rata-rata reliabilitas untuk konstruk selain politik dan kinerja keuangan menunjukkan angka yang marginal. Sementara konstruk politik menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik, dengan tingkat variance reliabilitas sebesar 0.76 serta konstruk reliabilitas sebesar 0.74 dan kinerja keuangan menunjukkan tingkat konstruk reliabilitas yang baik sebesar 0.70 dan variance extracted sebesar 0.55.

4.11.UJI KORELASI

Untuk melihat apakah masing-masing konstruk eksogen tidak berkorelasi, maka pada penelitian ini diperlukan uji korelasi. Yang menjadi konstruk eksogen pada penelitian ini adalah karakteristik keputusan spesifik , karakteristik pengambil keputusan dan heterogenitas lingkungan(X7). Sebagai hasil perhitungan dengan software AMOS 4.0, maka perhitungan korelasi untuk konstruk eksogenus adalah sebagai berikut:

Tabel 1.7.

KORELASI VARIABEL EKSOGEN

Correlations		Estimate
kr.pm.kp	<--> KRT.KPS	0.195
kr.pm.kp	<--> x7	0.290
KRT.KPS	<--> x7	0.005

(Sumber :Data yang diolah dengan software AMOS 4.0)

Perhitungan untuk melihat ada tidaknya korelasi antar variabel eksogen menunjukkan angka di bawah 0.50 sehingga kesimpulan yang bisa diambil adalah masing-masing konstruk eksogen tidak berkorelasi.

4.12.PENGUJIAN HIPOTESIS

Sebagai alat untuk menguji hipotesis masing-masing konstruk eksogen dengan konstruk endogen, dinamakan regression weight. Hasil perhitungan dengan AMOS 4.0 akan memperlihatkan nilai koefisien regresi. Kolom C.R. pada tabel berikut merupakan Critical Ratio yang identik dengan t-hitung.

Tabel 1.8.

ANALISIS REGRESI

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
politik <--	KRT.KPS	0.611	0.226	2.705	0.007	par-8
politik <--	Kr.Pm.Kp	0.667	0.195	3.416	0.001	par-9
politik <--	x7(hetero)	0.184	0.070	2.626	0.009	par-13
kinerja <--	politik	0.421	0.112	3.754	0.000	par-16
x3 <--	KRT.KPS	1.000				
x1 <--	KRT.KPS	1.565	0.505	3.102	0.002	par-14
x2 <--	KRT.KPS	0.952	0.346	2.749	0.006	par-15
x6 <--	Kr.Pm.Kp	1.000				
x5 <--	Kr.Pm.Kp	0.858	0.240	3.570	0.000	par-1
x4 <--	Kr.Pm.Kp	0.695	0.202	3.443	0.001	par-2
x14 <--	kinerja	1.000				
x13 <--	kinerja	1.551	0.389	3.988	0.000	par-3
x12 <--	kinerja	1.295	0.335	3.862	0.000	par-4
x11 <--	politik	1.000				
x10 <--	politik	0.996	0.075	13.362	0.000	par-5
x9 <--	politik	0.899	0.090	9.985	0.000	par-6
x8 <--	politik	1.029	0.073	14.085	0.000	par-7

Sumber :Data yang diolah dengan AMOS 4.0.

Berdasarkan analisis regresi pada tabel di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Keputusan Spesifik

Hipotesis 1 berbunyi “Variabel Karakteristik Keputusan Spesifik secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis”, untuk melihat apakah pernyataan yang dihipotesiskan memang sesuai, maka bisa dilihat pada kolom CR untuk konstruk Karakteristik Keputusan Spesifik terhadap Politik. Nilai yang ada sebesar 2.705 Besar nilai ini jauh di atas nol, dengan demikian maka menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa Karakteristik Keputusan Spesifik memiliki koefisien regresi sama dengan nol, dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa” Variabel Karakteristik Keputusan Spesifik memberikan pengaruh yang positif (signifikan) terhadap politik”

2) Karakteristik Pengambil Keputusan

Hipotesis yang dinyatakan pada bab II untuk konstruk eksogen Karakteristik Pengambil Keputusan adalah,” Variabel Karakteristik Pengambil Keputusan secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis. Untuk membuktikan apakah pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, maka kolom CR pada hubungan kausalitas antara karakteristik pengambil keputusan dan politik bisa dilihat sebagai berikut : nilai 3.416 juga jauh di atas nol. Sehingga hipotesis nol yang menyatakan

bahwa koefisien regresi untuk karakteristik pengambil keputusan adalah nol ditolak, dan menerima hipotesis alternatif bahwa, "**Variabel Karakteristik Pengambil Keputusan memberikan pengaruh yang positif(signifikan) terhadap politik**"

3) Heterogenitas Lingkungan

Hipotesis ketiga menyatakan, " Variabel Heterogenitas(X7) secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis." Untuk melihat apakah benar demikian setelah diadakan penelitian, maka kolom CR untuk hubungan heterogenitas dan politik adalah sebesar 2,626. Nilai ini juga jauh di atas nol sehingga menerima hipotesis alternatif yang menyatakan, "**Variabel Heterogenitas memberikan pengaruh yang positif(signifikan) terhadap politik.**"

4) Politik Terhadap Kinerja

Hipotesis untuk konstruk endogenus ini adalah, " Variabel politik secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan keuangan" Untuk melihat kesesuaian antara hipotesis awal dengan hipotesis sesudah pengolahan data, maka akan dilihat pada kolom CR untuk hubungan antara politik dan kinerja keuangan Kolom CR pada hubungan antara politik dan kinerja keuangan bisa dilihat yaitu sebesar 3.754 Angka ini jauh di atas nol, sehingga hipotesis nol yang menyatakan koefisien regresi adalah nol dapat ditolak, dan selanjutnya menerima hipotesis alternatif bahwa, "**Variabel Politik memberikan pengaruh**

yang positif (signifikan) untuk peningkatan kinerja keuangan di bank”

Secara garis besar, hipotesis-hipotesis tersebut bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.9.

HIPOTESIS

NO	Hipotesis Awal	Indikator	Hasil
H1	Variabel Karakteristik Keputusan Spesifik secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik	Perilaku politik(X1), tekanan(X2), ketidakpastian keputusan(X3)	Terbukti
H2	Variabel Karakteristik Pengambil Keputusan secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik	Rasionalitas (X4), Keluasan Jangkauan Perencanaan Strategis (X5), Lama Kerja (X6)	Terbukti
H3	Variabel heterogenitas (X7) secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap politik dalam proses pengambilan keputusan strategis	Observed Variable	Terbukti
H4	Variabel Politik secara signifikan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan di bank	Negosiasi (X8), Resistensi (X9), Koalisi (X10), Interupsi (X11)	Terbukti

4.13.ANALISIS EFFECT

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1.

Standardized Total Effects

	x7	Kr.Pm.Kp	KRT.KPS	politik	kinerja
politik	0.244	0.534	0.388	0.000	0.000
kinerja	0.173	0.379	0.275	0.708	0.000
x8	0.225	0.492	0.357	0.920	0.000
x9	0.189	0.413	0.300	0.773	0.000
x10	0.219	0.480	0.348	0.898	0.000
x11	0.216	0.474	0.344	0.887	0.000
x12	0.119	0.260	0.188	0.486	0.685
x13	0.149	0.326	0.236	0.609	0.860
x14	0.075	0.164	0.119	0.306	0.432
x1	0.000	0.000	0.672	0.000	0.000
x4	0.000	0.458	0.000	0.000	0.000
x5	0.000	0.481	0.000	0.000	0.000
x6	0.000	0.706	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.000	0.426	0.000	0.000
x3	0.000	0.000	0.505	0.000	0.000

Sumber : Data Yang diolah dengan Amos versi 4.0

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Karakteristik Keputusan Spesifik(KRT.KPS) secara tidak langsung memberikan pengaruh kepada kinerja keuangan sebesar 0.275
2. Variabel Karakteristik Pengambil Keputusan(Kr. Pm.Kp) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja keuangan sebesar 0.379
3. Variabel Heterogenitas (X7) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja keuangan sebesar 0.173

4.14. ANALISIS KUALITATIF

Berdasarkan analisis regresi, maka dapat disimpulkan bahwa politik memberikan pengaruh kepada kinerja keuangan. Aktivitas politik yang terorganisir dalam sistem analisis, negosiasi, resistensi dan interupsi secara aktif mempengaruhi keuangan .

1. Hal ini dimungkinkan karena :

- a. Koalisi yang bersifat stabil di mana eksekutif tidak mengganti sekutunya ketika masalah berubah, mempermudah proses kesetaraan sudut pandang mengenai suatu masalah tertentu .
- b. Negosiasi diperlukan dalam proses politikalis perumusan masalah karena manajer membutuhkan media ini sebagai sarana untuk memperlancar pengaruh dalam proses pengambilan keputusan masalah.
- c. Interupsi diperlukan dalam pemunculan politik ketika manajer/pimpinan menemukan banyak alternatif pemecahan masalah yang beragam..Para eksekutif dihadapkan pada dua mekanisme psikologikal yang sama. Interupsi merupakan aspek yang membutuhkan pemutusan kelanjutan pemikiran kognitif pada tugas-tugas yang bersifat primer. Pada saat ini, seorang manajer memunculkan politik, karena mereka dituntut untuk melakukan tindakan dan pemikiran yang seketika pada saat munculnya tekanan dan informasi yang berlebih.

2. Sesuai dengan hasil riset, maka karakteristik pengambil keputusan memberikan kontribusi terbesar dalam proses pembentukan politik Sejumlah hasil empiris dari studi ini sesuai dengan penjelasan dan hasil riset sebelumnya yang mendukung argumen bahwa karakteristik pengambil

keputusan merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pemunculan politik. Hal ini berarti, setiap keputusan di dalam manajemen perbankan khususnya di mana obyek penelitian ini dilakukan menitik beratkan pada prinsip dan perlakuan yang berbeda dari pimpinan masing-masing bank sesuai dengan kebijakan yang ditempuh. Peran seorang pimpinan dalam keseluruhan kerja sama dalam sebuah perusahaan memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja keuangan. Pemimpin perusahaan adalah orang yang biasanya merasakan adanya peluang dan tekanan yang akan terjadi pada perusahaan.

Meski karakteristik pengambil keputusan merupakan variabel yang paling mendominasi pemunculan politik, tidak berarti bahwa Karakteristik Keputusan Spesifik dan Heterogenitas tidak memiliki signifikansi terhadap pemunculan politik, namun lebih menyatakan bahwa karakteristik keputusan spesifik dan heterogenitas merupakan variabel yang tidak bersifat dominan seperti tampak pada kasus perbankan di Jawa Tengah ini. Hal ini memunculkan harapan baru pada riset-riset di masa yang akan datang mengenai perbandingan praktek pemunculan politik dalam proses pengambilan keputusan strategis di berbagai perusahaan yang berbeda baik budaya dan sistem manajemennya. Karakteristik Keputusan Spesifik bersifat lebih terbuka untuk diinterpretasikan oleh pimpinan, sehingga dalam penerapan manajemen lebih tertarik untuk secara aktif memanipulasi makna atau permasalahan strategi sehingga mempengaruhi respon dari organisasi. Penyaringan informasi dan manipulasi karakteristik keputusan spesifik

memungkinkan para pimpinan untuk secara kontinyu mengontrol rasionalitas, keluasan perencanaan jangkauan strategis. Pemahaman Karakteristik Keputusan Spesifik dalam politik sangat terbatas. Sebagian besar penelitian empiris lebih menekankan pada karakteristik keputusan tunggal seperti ancaman atau peluang, tetapi kurang menekankan pada diagnosis terhadap serangkaian penelitian empirik terhadap karakteristik keputusan spesifik dalam serangkaian dimensi proses. Hal ini memungkinkan penelitian-penelitian di masa datang untuk lebih menunjukkan secara jelas bagaimana karakteristik keputusan spesifik membentuk proses pembentukan politik secara lebih komprehensif.

4. Dalam kaitannya dengan heterogenitas lingkungan, sesuai dengan hasil penelitian maka dapat dikatakan bahwa pimpinan cenderung untuk menerapkan strategi yang lebih menyeluruh karena menganggap lingkungan perusahaan sebagai sesuatu yang kompleks. Dalam heterogenitas lingkungan, pimpinan diharuskan untuk mengambil keputusan secara lebih cepat dalam banyak kasus dengan mendasarkan pada sejumlah informasi yang tersedia. Dengan demikian perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil jarang mendapatkan peluang, sehingga pada saat harus menghadapi situasi yang kompleks mereka menempuh jalan yang lebih rasional.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. KESIMPULAN

Kesimpulan pada Bab V ini akan didasarkan pada hasil analisis data pada bab IV.

1. Variabel laten eksogenus I : Karakteristik Keputusan Spesifik

Berdasarkan tujuan pertama pada Bab I yang berbunyi “Menganalisis dan membuktikan secara empirik bahwa variabel Karakteristik Keputusan Spesifik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap politik.” Hasil analisis regresi pada bab IV, telah membuktikan bahwa Variabel Laten Eksogenus I secara signifikan berpengaruh terhadap politik. Di mana variabel ini diindikasikan oleh:

- a. Perilaku Politis
- b. Tekanan
- c. Ketidakpastian Keputusan

2. Variabel laten eksogenus II : Karakteristik Pengambil Keputusan

Berdasarkan tujuan kedua pada Bab I yang berbunyi “Menganalisis dan membuktikan secara empirik bahwa variabel Karakteristik Pengambil Keputusan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap politik.” Hasil analisis regresi pada bab IV telah membuktikan bahwa Variabel Laten Eksogenus II secara signifikan berpengaruh terhadap politik. Di mana variabel ini diindikasikan oleh:

- a. Rasionalitas

- b. Keluasan Jangkauan Perencanaan Strategis
- c. Lama Bekerja

3. Variabel Observasi :Heterogenitas

Berdasarkan pada tujuan ketiga pada Bab I, yang berbunyi, "Menganalisis dan membuktikan secara empirik bahwa variabel heterogenitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap politik." Berdasarkan hasil regresi pada Bab IV, maka variabel heterogenitas secara signifikan memberikan pengaruh kepada pemunculan politik.

4. Variabel Laten POLITIK

Berdasarkan pada tujuan keempat pada Bab I, yang berbunyi, "Menganalisis dan membuktikan bahwa Variabel Politik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan." Berdasarkan hasil regresi pada Bab IV, maka variabel politik secara signifikan memberikan pengaruh kepada kinerja keuangan. Politik diindikasikan oleh:

- a. Negosiasi
- b. Koalisi
- c. Resistensi
- d. Interupsi

5.2. Implikasi Teoritis

Dengan mendasarkan pada hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa politik merupakan indikator yang bisa meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, khususnya pada bank. Hasil penelitian kali ini, mendukung penelitian-

penelitian yang sudah dilakukan antara lain oleh Papadakis et al (1998) dan Eisenhardt and L.J. Bourgeois III (1988). Perubahan lingkungan yang dinamis (heterogen) memberikan dampak yang positif terhadap pemunculan politik meskipun tidak sebesar karakteristik pengambil keputusan dan karakteristik keputusan spesifik. Hal ini berarti dalam kondisi yang berubah secara cepat, di mana informasi dirasa kurang, tidak akurat, bahkan sudah usang (Eisenhardt and L.J. Bourgeois III, 1988) politik memang menjadi media yang efektif untuk beradaptasi.

Variabel politik banyak diindikasikan oleh negosiasi. Sedangkan indikator lain yang mendukung pemunculan politik secara berurutan adalah Koalisi, Resistensi Eksternal, dan yang terakhir adalah Interupsi. Variabel laten Karakteristik Pengambil Keputusan paling banyak memberikan kontribusi pemunculan politik. Hal ini beralasan karena dengan lama kerja, seorang pimpinan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan. Indikator lain selain lama kerja, karakteristik pengambil keputusan secara berurutan dimunculkan oleh rasionalitas dan terakhir berupa keluasan jangkauan perencanaan strategis.

Penelitian yang menyebutkan bahwa karakteristik keputusan spesifik mendukung terciptanya politik, juga terbukti pada penelitian kali ini. Karakteristik keputusan spesifik merupakan hal yang paling terbuka untuk diinterpretasikan oleh kaum manajer. Sehingga mereka tertarik untuk secara aktif memanipulasi makna dan kategori-kategori permasalahan strategis dan mempengaruhi respon organisasi. Hal ini terjadi pada perusahaan-perusahaan Yunani yang diteliti oleh Papadakis et al (1998). Jika pada penelitian terdahulu karakteristik keputusan spesifik justru paling banyak memberikan pengaruh pada penciptaan politik, pada penelitian kali ini, yang banyak memberikan

pengaruh kepada terciptanya politik adalah karakteristik pengambil keputusan. Sesuai dengan hasil penelitian, maka karakteristik keputusan spesifik lebih banyak diindikasikan oleh indikator X3 (Ketidakpastian Keputusan Strategis). Disusul kemudian indikator tekanan. Dan terakhir oleh perilaku politis.

Variabel terakhir berupa heterogenitas juga mendukung pemunculan politik. Hal ini berarti memberikan peluang bagi para pemimpin untuk memanipulasi informasi yang ada. Apa yang disebut sebagai ancaman oleh sistem tertentu bisa saja dimaknai sebagai peluang oleh yang lain. Penyaringan informasi memungkinkan manajemen untuk secara kontinyu mengontrol aktivitas politik internal.

Secara keseluruhan, bisa dikatakan bahwa kecenderungan CEO untuk memainkan peran memegang penting dalam manajemen. Agresifitas pemimpin menjadikan dimensi penting dalam pemunculan politik.

5.3. Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka implikasi kebijakan manajerial yang bisa diberikan adalah sebagai berikut:

Politik merupakan hal yang memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja keuangan di bank. Jika dikaitkan dengan telaah pustaka pada bab II yang menyatakan tentang pengertian politik, yang berarti perilaku yang dilakukan oleh kaum eksekutif untuk memperkuat kekuasaannya dalam mempengaruhi keputusan, maka kinerja keuangan di bank juga dipengaruhi oleh dimensi-dimensi yang terorganisir dalam sistem negosiasi, koalisi, interupsi, resitensi eksternal. Variabel Politik sendiri banyak diindikasikan oleh negosiasi, yang merupakan sarana untuk memperlancar pengaruh

lam proses pengambilan keputusan. Implikasi strategis yang bisa disarankan dalam penelitian ini adalah:

1. Manajer perlu melakukan kegiatan yang bersifat negosiasional dengan anggota team manajemen lainnya. Kegiatan seperti ini membutuhkan keterbukaan dengan anggota lain dalam membicarakan tujuan yang akan dicapai.
2. Pembentukan negosiasi dilakukan secara informal untuk lebih mempermudah implementasi ide bagi kaum eksekutif. Seperti apa bentuk negosiasi bagi kaum eksekutif bisa mengutip apa yang dikemukakan oleh Bragg (2000) antara lain sebagai berikut :
 - a. Memberikan bantuan kepada staff dan koordinator pekerja untuk memperoleh apa yang diinginkan secara profesional
 - b. Dalam bernegosiasi tidak hanya didasarkan pada kepentingan pribadi semata-mata.
 - c. Mengembangkan isu yang optimal untuk memberikan kesan yang positif pada negosiasi
 - d. Menghindari bentuk negosiasi yang kontroversial dan melakukan bentuk negosiasi yang didasarkan pada ketertarikan pihak lain.
3. Sesuai dengan hasil riset, maka karakteristik pengambil keputusan memberikan kontribusi terbesar dalam proses pembentukan politik Sejumlah hasil empiris dari studi ini sesuai dengan penjelasan dan hasil riset sebelumnya yang mendukung argumen bahwa karakteristik pengambil keputusan merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi

pemunculan politik . Hal ini berarti, setiap keputusan di dalam manajemen perbankan khususnya di mana obyek penelitian ini dilakukan menitik beratkan pada prinsip dan perlakuan yang berbeda dari pimpinan masing-masing bank sesuai dengan kebijakan yang ditempuh. Peran seorang pimpinan dalam keseluruhan kerja sama dalam sebuah perusahaan memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja keuangan. Pemimpin perusahaan adalah orang yang biasanya mencium adanya peluang dan tekanan yang akan terjadi pada perusahaan. Implikasi teoritis yang bisa disampaikan dalam penelitian ini bisa mengambil dari saran yang dikemukakan oleh Brockmann dan Paul (1997) di mana mereka menyarankan bahwa seorang pemimpin hendaknya mengembangkan pemikiran-pemikiran yang seimbang antara pemikiran yang rasional berdasarkan data statistik dan laporan yang mendasarkan pada fakta, didukung dengan intuitif yang dimiliki.

4. Meski karakteristik pengambil keputusan merupakan variabel yang paling mendominasi pemunculan politik, tidak berarti bahwa Karakteristik Keputusan Spesifik dan Heterogenitas tidak memiliki signifikansi terhadap pemunculan politik , namun lebih menyatakan bahwa karakteristik keputusan spesifik dan heterogenitas merupakan variabel yang tidak bersifat dominan seperti tampak pada kasus perbankan di Jawa Tengah ini. Hal ini memunculkan harapan baru pada riset-riset di masa yang akan datang mengenai perbandingan praktek pemunculan politik dalam proses pengambilan keputusan strategis di berbagai perusahaan yang berbeda baik budaya dan sistem manajemennya. Implikasi manajerial yang bisa diberikan

dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin harus lebih terbuka dalam menginterpretasikan sehingga dalam penerapan manajemen dapat secara aktif memanipulasi makna atau permasalahan strategi sehingga mempengaruhi respon dari organisasi. Penyaringan informasi dan manipulasi karakteristik keputusan spesifik memungkinkan para pimpinan untuk secara kontinyu mengontrol rasionalitas dan keluasan perencanaan jangkauan strategis. Pemahaman Karakteristik Keputusan Spesifik dalam politik sangat terbatas. Sebagian besar penelitian empiris lebih menekankan pada karakteristik keputusan tunggal seperti ancaman atau peluang, tetapi kurang menekankan pada diagnosis terhadap serangkaian penelitian empirik terhadap karakteristik keputusan spesifik dalam serangkaian dimensi proses. Hal ini memungkinkan penelitian-penelitian di masa datang untuk lebih menunjukkan secara jelas bagaimana karakteristik keputusan spesifik membentuk proses pembentukan politik secara lebih komprehensif.

5. Dalam kaitannya dengan heterogenitas lingkungan, sesuai dengan hasil penelitian maka dapat dikatakan bahwa pimpinan cenderung untuk menerapkan strategi yang lebih menyeluruh karena menganggap lingkungan perusahaan sebagai sesuatu yang kompleks. Dalam heterogenitas lingkungan, pimpinan diharuskan untuk mengambil keputusan secara lebih cepat dalam banyak kasus dengan mendasarkan pada sejumlah informasi yang tersedia. Dengan demikian perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil jarang mendapatkan peluang. Implikasi manajerial yang bisa disarankan jika terjadi hal-hal seperti di atas, dimana perusahaan banyak dihadapkan pada

situasi yang membutuhkan ketepatan dan kecepatan tindakan, maka tindakan yang tepat adalah dengan menempuh jalan yang lebih rasional.

3.4. Sumbangan Penelitian Saat ini Terhadap Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini konsep yang dikembangkan selain mendukung pendapat yang dikemukakan dalam penelitian oleh Papadakis et al (1998) yang menyatakan bahwa kemunculan politik diindikasikan oleh *karakteristik keputusan spesifik* dan *heterogenitas*, juga mengembangkan variabel laten lain berupa *Karakteristik Pengambil Keputusan* dengan adopsi indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Fredrickson and Iaquinto (1989) berupa lama kerja dan indikator rasionalitas serta keluasan jangkauan perencanaan strategis yang diambil dari penelitian oleh Miller et al (1998)

3.5. Rekomendasi Penelitian di Masa Datang

Meski semua masalah penelitian telah dijawab dengan melakukan penelitian dan analisis data, masih perlu lebih banyak penelitian yang diperlukan untuk menggenarilasikan temuan terakhir dalam situasi dan sampel yang berbeda. Rangkaian penelitian di masa datang bisa dilakukan untuk meneliti hipotesis yang sama dalam desain sampel yang lebih luas, misalnya dengan mengaitkan politik pada tipe kontrol pada berbagai perusahaan atau variabel konteks lain sehingga temuan riset yang lebih konsisten dan dapat mewujudkan teori kontingensi yang lebih terfokus mengenai dampak dari konteks politik.

Terlepas dari fakta bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini telah menjawab kekuatan *confirmatory* yang baik terhadap variabel-variabel yang diadopsi,

dimungkinkan masih tetap ada prosentase variabel lain yang belum diketahui. Penelitian lebih lanjut bisa memasukkan variabel-variabel tambahan yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini, misalnya elemen-elemen kontekstual dalam bidang manajemen seperti **struktur organisasi, komitmen, inovasi, pembelajaran dan variabel lainnya.**

Diperlukan teori yang lebih akurat dalam mencerminkan proses pembentukan politik, karena kemajuan di dalam masalah ini bisa meningkatkan pemahaman kita khususnya pada kualitas politik terhadap peningkatan kinerja keuangan.

5.6. Keterbatasan Penelitian (*limitation*)

Dalam penelitian ini, keterbatasan yang ada terletak pada kemungkinan terjadinya bias pada kuosioner yang disebar, karena responden menjawab pertanyaan berdasarkan pendapat, sehingga unsur subyektifitas sangat menonjol. Keterbatasan kedua terletak pada keterbatasan fokus responden yang hanya melibatkan pimpinan bank cabang dan cabang pembantu. Penelitian yang melibatkan team (Top Manajemen Team) akan lebih memberikan kedalaman penjelasan dibandingkan jika hanya memfokuskan pada seorang pimpinan saja (Wiersima and Bantel, 1992).

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah penggunaan data dengan sistem cross section, sehingga tidak dapat memperlihatkan perkembangan pengaruh dari masing-masing variabel meskipun hubungan kausalitas pada suatu waktu bisa diketahui. Pada penelitian ini, politik hanya dilibatkan pada unsur proses pengambilan keputusan strategi Dalam kaitannya dengan kinerja keuangan perusahaan, implementasi dan evaluasi dari proses manajemen strategi perlu dilibatkan. Misalnya dengan melibatkan unsur Total Quality Management, di mana pada proses ini, masing-masing personal

dibebani dengan rasa tanggung jawab dan evaluasi terhadap pekerjaannya, dengan demikian proses implementasi dari pengambilan keputusan strategis akan lebih mudah (Brokmann and Paul, 1997).

REFERENSI

- Achrol, R.S. and L.W. Stern (1988). "Environmental determinants of decision making uncertainty in marketing channels," *Journal of Marketing Research*, **25**, pp.36-50
- Anonim (1996). Sistem Perbankan di Berbagai Negara, September-Oktober, 1996
- Bragg (2000).: Ten Keys Success as A Negotiator '*Management Journal*'
- Brockmann E.N. , Paul.G.S.(1997). 'Strategic Decision Making :The Influence of CEO Experience and Use of Tacit Knowledge.' *Journal of Managerial Issues*.**IX**.(4).pp.454-467
- Bourgeois, L.J.(1985). 'Strategic Goals Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments,' *Academy of Management Journal*,**28**,pp.548-573
- Corragio,L. (1990). Deleterious effects of intemittent interruptions on the task performance of knowledge workers : A laboratory investigation. *Psychological Bulletin* ,**88**(1).pp.82-108
- Covey,S.R. (1989).The Seven Habits of Highly effective people.New York :Simon and Schuster
- Daft, R.R. and R.H. Lengel (1986). ' Organization information requirement, media richness and structural design,' *Management Science*,**32** (5), pp. 554-771
- Dean,J. Sharfman,M.,Ford, (1987). "Strategic organizational decision making : A multiple context model. Unpublished working paper, Pennsylvania State University, University Park
- Dean, J.W. Jr and M.P. Sharfman (1993). 'The relationship between procedural rationality and political behaviour in strategic decision making.' *Decision Science*,**24** (6), pp.1069-1083
- Dean, J.W, Jr and M.P. Sharfman (1993b). 'Procedural Rationality in Strategic Decision Making Process,' *Journal of Management Studies*,**30** (3),pp.587-610
- Dollinger,M.J., P.A. Golden &T.Saxton., 'The Effect of Reputation on Decision To Joint Venture.' *Strategic Management Journal*.**18** (2), 127-140
- Dutton, J.E.(1986). 'The processing of crisi and non crisis issues,' *Journal of Management Studies* ,**25** (5), pp.501-517

OPT-POSTAR-UNDIP

- Eisenhardt .K.M. and L.J. Bourgeois III (1988). 'Politics of strategic decision making in high velocity environment : Toward a midrange theory', *Academy of Management Journal*, 31 (4) pp.737-770
- Eisenhardt. K.M. L.J.Kahwajy & L.J.Bourgeois III (1997). 'Conflict and strategic choice : How top management disagree , ' *California Management Review*, 39 (2), pp.42-62
- Elenkov,D.S. (1997). 'Strategic Uncertainty and Environmental Scanning : The Case For Institutional Influences on Scanning Behavoior,' *Strategic Management Journal*, 18 (4) pp.287-302
- Ferdinand, A.T.(2000). 'Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen.' Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fredrickson,J.W. and L.A. Iaquinto (1989). 'Inertia and Creeping rationality in strategic decision making process', *Academy of Management Journal*, 32(4), pp.516-542
- Goll,I.(1990). 'Environemnt, Corporate Ideology and Employee Involment Programs.' *Industrial Relation*, 29 (3). pp.501-512
- Hector,G.(1991). 'Big Banks:How bad can it get?'. *Fortune*, pp.55-67
- Heskett.J.L.(1986). 'Managing in the service economy.' *Harvard Bussiness School Press*, Boston, M.A.
- Hickson,D.J.,D.C.Wilson,D.Cray,G.R.Mallory and R.J.Butler (1986). 'Top Decision : Strategic Decision Making in organization. Jossey Bass, San Fransisco, CA
- Hopkins,W.E. and S.A. Hopkins (1997). 'Strategic planning financial performance relationship in banks : A causal examination,' *Strategic Management Journal*, 18 (8), pp.635-652
- Hair, J.F., Anderson,R.E, Tatham,R.L., & Black,W.C.(1995). *Multivariate Data Analysis* (Fourth Edition). New Jersey: Prentice Hall
- Kochan, Thomas A., Robert B. McKersie, and Peter Cappeli.(1986). 'Strategic Choice and Industrial Relation.' *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books
- Marsh.P., P.Barwise,K. Thomas and R.Wensley (1988). 'Managing Strategic Investment Decisions in Large Diversified Companies.' London Bussiness School, Center for Bussiness Strategy

- Miller.C.C., L.M.Burke and W.H. H. Glick.(1998). 'Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executives : Implications for strategic decision process.' *Strategic Management Journal* ,19,pp.39-58
- Mochtar.S.(1996).Fokus Utama, Infobank, Oktober, No.202
- Nurochim.H.'Strategi Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi.(2000).*Lingkungan Manajemen Ilmiah*. Februari.2.(2)pp.14-23
- Papadakis V.M., S. Lioukas., D. Chambers (1998). 'Strategic Decision Making Process : The Role of Management and Context ' *Strategic Management Journal*, 19 ,pp.115-147
- Pearce,J.A. and R.B. Robinson (1997).*Strategic Management :Formulation, Implementation, and Control*.Irwin,Homewood
- Rajagopalan, N., A.M.A Rasheed,D.K. Datta and G.M. Spreitzer (1997). 'A Multi Theoritic Model of Strategic Decision Making.'*Strategic Decision*.Kluwer.New York
- Rhyne , L.C. (1986). 'The relationship of strategic planning to financial performance', *Strategic Management Journal*, 7(5),pp.423-436
- Schwenk,C.R.(1995). 'Strategic Decision Making,' *Journal; of Management*,21, (3).pp.471-493
- Sekaran,Uma. (1992). 'Research Methods for Bussiness.' *A Skill Building Approach*, Second Edition , John Willey & Sons, Inc. Singapore.
- Sinungan.M.(1994). 'Strategi Manajemen Bank Menghadapi Tahun 2000.Rineka Cipta.Jakarta.
- Staw, B.M.,L.E.Sandleslands and J.E. Dutton (1986). 'Threat Rigidity effects in organizational behavior : A multilevel analysis,' *Administrative Science Quartely*.26,pp.501-264
- Supriyanto E.B. (2000). Mergermania, Infobank, Februari No.222
- Wally,S. and J.R. Baum (1994). 'Personal and Structural Determinants of the pace of strategic decision makind.' *Academy of Management Journal*,37,pp.932-956
- Weick,K.E.(1987). 'Organizational Culture and High Reliability,' *California Management Review*,29(2),pp.112-127

Viersema, M.R., and K.A. Bantel (1992). 'Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change.' *Academy of Management Journal*. 35: pp. 91-121

Jhyandi, S. (1999). 'Analisis terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi (Studi terhadap koperasi di Kabupaten Semarang)' *Jurnal Bisnis Strategi (UNDIP)*, Vol. 4. Tahun II. Desember, hal. 40-70