

**ANALISIS PENGARUH SISTEM ANGGARAN PARTISIPATIF,
STRUKTUR ORGANISASI DESENTRALISASI DAN PERILAKU MANAJER
PADA KINERJA MANAJERIAL
STUDI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) WILAYAH VIII-DENPASAR**



T E S I S

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang**

**Oleh :
Lilik Dwi Yunita
NIM C4A.099.073**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP

Sertifikat

Saya, *Lilik Dwi Yunita*, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.



Lilik Dwi Yunita

30 Juli 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS PENGARUH SISTEM ANGGARAN PARTISIPATIF,
STRUKTUR ORGANISASI DESENTRALISASI DAN PERILAKU MANAJER
PADA KINERJA MANAJERIAL
STUDI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) WILAYAH VIII-DENPASAR**

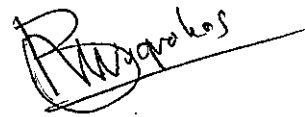
Yang disusun oleh Lilik Dwi Yunita, NIM C4A99073
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Juli 2001
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama




Drs. Riasto Widiatmono, DEA

Pembimbing Anggota



Drs. Nugroho SBM., MSP

Semarang 30 Juli 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Karya Program



Prof. Dr. Sityudi Manguwiharjo

ABSTRACT

The performance of a business unit is greatly affected by the quality of a strategy and how this strategy itself is implemented. The quality of strategy implementation process is determined by the capability of supporting procedure systems, such as budgeting systems, organizational structures, reward systems and the behavior of managers leading these strategy implementation. This thesis examines the affects of participative budgeting system, decentralization organizational structure and the manager behavior of managerial performance. The manager participation on budgeting process will give the clarity of implication on task and the target, that will be achieved, so that it will exactly help and ease the managers to achieve organization goal stated on budgeting plan. By using the decentralization organizational structure, the determination of policy is done by the managers who understand the unit with situation better that he lead in order to better quality of policy. The manager behavior will affect the subordinate performance that finally it affect the result of goal.

These thesis, examines the affect of participative budgeting system, decentralization organization structure and manager behavior, researching how far the implementation of budgeting system, organization structure and manager behavior will affect managerial performance at PT Pos Indonesia (Persero). Using a system of fit approach, it was hypothesized that a fit between a participative budgeting system, decentralization organization structure and a positive manager behavior toward job and firm would be positive associated with high managerial performance. Analysis were based on the responses of 130 managers selected randomly from PT Pos Indonesia (Persero)- Wilayah VIII, Denpasar.

These result of research using SPSS 10.0 and AMOS 4.01 analysis program, shows that first, participative budgeting system has negative affect in managerial performance. These finding serves as important evidence about the role budgeting in strategic implementation process. The contradictive result indicate that something out of procedure in budgeting process in PT Pos Indonesia must be known. Second, the decentralization organizational structure has positive affect in managerial performance. The result indicate that implementation of strategic in PT Pos Indonesia (Persero) has a good implemented. Decentralization and delegation concept has applied in organization structure until UPT's level. Third, the manager behavior has positive affects in managerial performance. These result indicate that managers with a favorable behavior toward job and firms will be willing to devote their energy and time to improve the performance of their organization.

ABSTRAKSI

Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan bagaimana strategi dilaksanakan. Kualitas proses pelaksanaan strategi ditentukan oleh kemampuan sistem prosedur yang mendukung, seperti sistem anggaran, struktur organisasi dan sistem *reward* dan perilaku manajer dalam memimpin pelaksanaan strategi. Sistem anggaran partisipasi, struktur organisasi desentralisasi dan perilaku manajer dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan ikut berpartisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran, akan memberikan implikasi terhadap kejelasan tugas dan target yang akan dicapai sehingga akan sangat membantu dan memudahkan para manajer mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang tercantum dalam perencanaan anggaran. Dengan struktur organisasi desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajeri yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijaksanaan diharapkan menjadi lebih baik. Perilaku manajer (pemimpin) akan mempengaruhi hasil kerja bawahan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja manajerial mereka.

Penelitian pengaruh sistem anggaran partisipatif, struktur organisasi desentralisasi dan perilaku manajer pada kinerja manajerial dengan melihat sejauh mana pelaksanaan sistem anggaran, struktur organisasi dan perilaku manajer dalam mempengaruhi kinerja manajerial di PT Pos Indonesia (Persero). Menggunakan sistem pendekatan kesesuaian (*fit*), hipotesis yang diajukan adalah ada hubungan yang positif positif antara sistem anggaran partisipatif, struktur organisasi desentralisasi dan perilaku positif manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan dengan kinerja manajerial. Analisis ini didasarkan pada tanggapan 130 manajer yang diseleksi secara random di PT Pos Indonesia (Persero)-Wilayah VIII, Denpasar.

Hasil penelitian menggunakan alat analisis SPSS 10.0 dan program AMOS 4.01 menunjukkan bahwa pertama, sistem anggaran partisipasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Temuan ini memberikan fakta yang jelas tentang peran anggaran dalam proses implementasi strategi. Hasil yang kontradiktif ini berindikasi bahwa ada hal-hal di luar prosedur yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran di PT Pos Indonesia (Persero). Kedua, struktur organisasi desentralisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi strategi di PT Pos Indonesia telah dilaksanakan dengan baik. Konsep desentralisasi dan delegasi telah diaplikasikan pada tsruktur organisasi sampai tingkat UPT. Ketiga, perilaku manajer berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa manajer dengan perilaku positif terhadap pekerjaan dan perusahaan akan menyebabkan manajer berkeinginan untuk mencurahkan waktu dan enerjinya untuk mengembangkan kinerja perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dengan segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih yang telah melimpahkan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul :

“ Analisis Pengaruh Sistem Anggaran Partisipatif, Struktur Organisasi Desentralisasi dan Perilaku Manajer terhadap Kinerja Manajerial , Studi pada PT Pos Indonesia (Persero) Wilayah VIII- Denpasar ”

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Sehubungan dengan telah diselesaikannya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu selama ini.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada Bp. Drs. R. Riasto, W, DEA dan Bp. Nugroho SBM., MSP selaku pembimbing ketua dan pembimbing anggota serta kepada bapak-bapak dan Ibu-Ibu dosen Program MM UNDIP yang telah bersedia memberikan petunjuk serta pengarahan dalam menyusun tesis ini.

Ucapan terima kasih selanjutnya saya sampaikan kepada Bp. Nufri selaku Kawilpos VIII- Bali, Bp. Donatianus Harjanto selaku Kepala UPT Gianyar, beserta jajarannya yang telah membantu memberi data untuk tesis ini.

Selanjutnya saya sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bp. Handoko Soerjanto, CTESL, MBA dan Bp. Harto Listijo, SE, M.Kom dari Yayasan Bina Indonesia, Ibu Emi Trimiati, SPd, MM; Ibu Tri Purwani, SE dan Bp. Alexander Darmawan, ST, M.Kom serta semua rekan-rekan dosen dari STIE AKI atas bantuannya selama ini.

Saya sampaikan juga ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Yuana CM Tobing, ST, MM; Joko, dan teman-teman lain dari MM UNDIP Angkatan XI yang banyak membantu memberi masukan dan gagasan kepada penulis. Juga kepada Mbak Asti, Pak Intaryono dan Sarjoko yang secara tidak langsung telah banyak membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.

Tak lupa saya sampaikan ucapan terima kasih atas bimbingan dan doa restu dari orang tua: Bapak M Diyono, BA (Alm), Ibu Nestri Warsini. Juga saya ucapkan terima kasih kepada kakak Ir Budi Eko Cahyono dan Mbak Hartini, adik-adikku Dra Tri Wuryaning Tyas dan Catur Warsi Astuti, SH yang telah memberi dukungan dan dorongan baik moril maupun materiil. Serta semua pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga semua bantuan di atas mendapat imbalan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa.

Semarang, Juli 2001

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul	i
Halaman Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata pengantar	vi
Daftar isi	viii
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Lampiran	viii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1. Tujuan Penelitian	12
1.3.2. Kegunaan Penelitian	12
1.4. Outline Tesis	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen Strategik	16
2.2. Implementasi Strategi	17
2.3. Strategi Bersaing	21
2.4. Sistem Anggaran	
2.4.1. Definisi Anggaran	23
2.4.2. Anggaran Partisipatif	24
2.4.3. Tingkatan Partisipasi	26
2.5. Struktur Organisasi Desentralisasi	28

2.6. Aspek Perilaku dalam Manajemen	33
2.7. Perilaku Manajer (Pemimpin)	38
2.8. Kinerja	43
2.9. Penelitian Terdahulu	44
2.10. Kerangka Pemikiran Teoritis	48
2.11. Hipotesis	50
2.12. Definisi Operasional	
2.12.1. Variabel Independen	51
2.12.2. Variabel Dependen	54
2.13. Kesatuan Model Variabel	55
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	57
3.2. Populasi dan Sampel	57
3.3. Metode Pengumpulan Data	57
3.4. Metode Analisis	63
3.4.1. Structural Equal Modeling (SEM)	65
3.4.2. Kriteria dari Goodnee-of-fit Measures	74
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	
4.1. Visi, Misi dan Grand Strategi	79
4.2. Identifikasi Ancaman dan Peluang	81
4.3. Profil Kekuatan dan kelemahan	86
4.4. Sasaran dan Kebijakan Wilayah	87
4.4.1. Sasaran Wilayah	88
4.4.2. Strategi Usaha Wilayah	89
4.4.3. Kebijakan Wilayah	91
4.5. Struktur Organisasi	94
4.6. Pola Kepemimpinan	97
4.7. Anggaran	99

BAB V	PEMBAHASAN HASIL PEMELITIAN	
5.1.	Statistik Deskriptif Responden	101
5.2.	Confirmatory Factor analysis	101
5.3.	Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM	107
5.3.1.	Ukuran sampel	107
5.3.2.	Uji Normalitas	108
5.3.3.	Multicollinearity dan Singularity	109
5.3.4.	Outlier	110
5.4.	Full Structural Equation Model Analysis	111
5.4.1.	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	112
5.4.2.	Uji Reliabilitas	113
5.5.	Pengujian Hipotesis	114
5.5.1.	Pengujian Hipotesis 1	115
5.5.2.	Pengujian Hipotesis 2	120
5.5.3.	Pengujian Hipotesis 3	112
5.6.	Analisis atas Direct Effect	123
BAB VI	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	
6.1.	Kesimpulan	
6.1.1.	Sistem anggaran partisipatif	125
6.1.2.	Sfuktur Organisasi Desentralisasi	126
6.1.3.	Perilaku Manajer	127
6.2.	Implikasi Teoritis	128
6.3.	Implikasi Manajerial	130
6.4.	Keterbatasan Penelitian	131
6.5.	Saran	132
	DAFTAR PUSTAKA	134
	LAMPIRAN	137
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	170

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 2.1 Faktor Perilaku dalam Proses Manajemen	34
2. Tabel 2.1. Kesatuan Model Variabel Penelitian	55
3. Tabel 3.1. Desain dan Inti pertanyaan	59
4. Tabel 3.2. Goodness of fit	78
5. Tabel 5.1 Frekuensi Jabatan Responden	101
6. Tabel 5.2. Assesment of Normality	109
7. Tabel 5.3. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	113
8. Tabel 5.4 Regression Weight	116
9. Tabel 5.6. Hasil Pengujian Hipotesis	123

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1.1.	Perubahan Operator Pos 4
2. Gambar 1.2.	Perubahan pada Fungsi Personal 4
3. Gambar 1.3.	Pertumbuhan Pendapatan (%), 1985-1994 5
4. Gambar 1.4.	Pertumbuhan laba (%), 1985-1994 5
5. Gambar 1.5.	Outline Tesis 15
6. Gambar 2.1.	Proses Implementasi Strategi 18
7. Gambar 2.2.	Hubungan antara Strategi dan Struktur 19
8. Gambar 2.5.	Pengembangan Model Penelitian 49
9. Gambar 3.1.	Hubungan Kausal antara Sistem Anggaran Partisipatif, Struktur Organisasi Desentralisasi dan Perilaku Manajer pada Kinerja Manajerial 67
12. Gambar 4.1.	Catur Sukses Sapta Pedoman 82
13. Gambar 4.2.	Konsep Hubungan Pusat-Wilpos-UPT 97
14. Gambar 5.1.	Measurement Model Sistem Anggaran Partisipatif 103
15. Gambar 5.2.	Measurement Model Struktur Organisasi Desentralisasi 104
16. Gambar 5.3.	Measurement Model Perilaku Manajer 105
17. Gambar 5.4.	Measurement Model Kinerja Manajerial 107
18. Gambar 5.5.	Structural Equation Model 111

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran 1. Daftar Kuesioner	137
2. Lampiran 2. Data Hasil Responden	142
3. Lampiran 3. Perhitungan SPSS 10	150
4. Lampiran 4. Perhitungan AMOS 4.01	151
5. Lampiran 5. Perhitungan <i>Construct Reliability</i>	167
6. Lampiran 6. Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) --Wilayah VIII, Denpasar	169

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Pelaku ekonomi di dunia pada dasarnya sedang menghadapi apa yang disebut *global competition* dan perubahan yang menyeluruh. Perubahan teknologi merupakan inti dan sumber perubahan lingkungan bisnis secara luas. Porter (1995) secara jelas menyatakan bahwa teknologi adalah *driver of competition*. Teknologi menurutnya memiliki peran yang sangat besar untuk merubah struktur industri, menciptakan industri baru, dan juga mempengaruhi *competitive advantage* dari suatu industri. D'Veni (1994) mendukung pendapat ini dengan berargumentasi bahwa perubahan teknologi adalah *driver* yang paling penting bagi terjadinya *hypercompetition*, yaitu suatu perubahan yang mempunyai *competitive advantage* yang berkesinambungan.

Perubahan teknologi akan mengubah cara perusahaan menjalankan bisnisnya, ia akan menggeser situasi dan struktur persaingan, ia dapat merubah secara mendasar dinamika pasar, dan perubahan teknologi pula yang mendorong bergesernya perilaku, preferensi, dan tuntutan konsumen.

Pada masa globalisasi ini yaitu masa dimana perusahaan bergerak pada industri yang begitu cepat pergeseran lingkungannya, sebuah perusahaan harus memiliki konsep yang jelas mengenai bisnis dan pasar yang dimasukinya. Perusahaan harus dapat mendefinisikan bisnis dan pasarnya secara strategik yang bisa dipakai

oleh perusahaan untuk menjadi acuan strategi bersaing. Dengan mendefinisikan kembali bisnis dan pasarnya perusahaan akan memiliki konsep dan aturan yang jelas untuk mengantisipasi berbagai kemajuan teknologi. Menurut Hermawan Kertajaya (1999), redefinisi bisnis dan pasar haruslah diikuti dengan perubahan mendasar orientasi penetapan bisnis dan pasar yang dimasuki. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan orientasi dari *product-focused (inward-looking)* ke *customer-focused (outward looking)*. Menurut Weinstein (1998) bahwa redefinisi tidak hanya sekadar penerapan bisnis dan pasar baru. Redefinisi bisnis juga memerlukan perubahan mendasar dalam keseluruhan orientasi dan proses pengelolaan perusahaan sebagai konsekuensi dari penetapan bisnis maupun pasar baru tersebut. Menghadapi lingkup persaingan bisnis baru tersebut pemimpin-pemimpin perusahaan harus lebih menegaskan bahwa “*entrepreneurial*” dan “*proactive*” pada transformasi perusahaan mereka dan dapat menciptakan kembali (*re-inventing*) pada industri mereka (Taylor, 1997). Menurut Gouillart dan Kelly (1995), bila perusahaan dapat bertahan dan berhasil baik dalam pertumbuhan pasarnya dan mendapat keuntungan dengan adanya teknologi baru, manajemen juga memimpin organisasi melalui phase akhir yaitu : “*Revitalization*” dan “*Renewable*” .

Menurut Taylor (1997) transformasi organisasi dapat melalui : “*retrafing the company's conception of what it is and what it can achieve, restructuring the corporate body to bring it to a competitive level of performance, revitalizing the compeny's relationship with the competitive environment, igniting growth in existing businesses and inventing new onesand renewing individuals and the organization , enabling them to become integral parts a connected and responsible world community*” .

Operator Pos sebagai salah satu bisnis komunikasi, keberadaannya sangat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada dewasa ini. Menurut Bozon dan Alexander (The McKinsey Quarterly, 1996) untuk menyiapkan strategi agar dapat *survive*, operator pos harus mengetahui apa yang harus dilakukan agar dapat bertahan di masa depan. Beberapa operator pos telah bersaing dengan perusahaan-perusahaan swasta pada segmen-segmen tertentu yang telah mengalami deregulasi. Menurut Bozon dan Alexander (The McKinsey Quarterly, 1996, p. 169-170) untuk mengembangkan peran baru, operator pos bisa berperan , misalnya dengan : *minimal traditional postal services provider, specialist operator* dan *postal logistics integrator*. Agar dapat *survive* tergantung pada *efficiency, provitability, and growth*, yang pada akhirnya ditentukan oleh empat faktor kritis yaitu : *privatitation, operational excellence, a market-driven focus and aggressive growth strategies*

Coskburn ,seorang *chief executive post Office* (Personal Management, 1993) mengatakan bahwa sebagai pemimpin tugasnya adalah mengembangkan visi dan merealisasikan strategi agar bisnis mencapai kesuksesan. Menurutnya untuk mencapai hal ini pengembangan kerja team. Anggota-anggota team harus membagi sekumpulan nilai-nilai umum dan nilai-nilai dasar, dimana semua nilai-nilai tersebut adalah sangat penting. Dalam membentuk nilai-nilai tersebut, menurut pengalamannya , dibutuhkan perubahan yang besar di dalam organisasi dan budaya secara keseluruhan dalam perusahaan, termasuk *personnel function* dan seluruh team.

Kebutuhan akan perubahan dan kesempatan yang dapat ditimbulkan dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1. Perubahan pada Operator Pos

<i>Change in the Post Office</i>	
<i>From</i>	<i>To</i>
<i>Buereaucratic organisation</i>	<i>Customer-oriented structure</i>
<i>Precendent-bound, reactive</i>	<i>Empowering, proactive</i>
<i>Narrow outlook</i>	<i>Broader vision, mission and Values</i>
<i>Management</i>	<i>Leadership</i>
<i>Product-oriented</i>	<i>Quality-oriented</i>

Sumber : Cockburn (Personal Management, November,1993, p. 44)

Selain itu perubahan-perubahan pada *personell function* yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

Gambar 1.2. Perubahan pada Fungsi Personal

<i>Change in the personell function</i>	
<i>From</i>	<i>To</i>
<i>Personel specialist</i>	<i>Business team member</i>
<i>Distinct personel policies</i>	<i>Integrated contribution</i>
<i>Maintaining status quo</i>	<i>Promoting change</i>
<i>Administering personal system</i>	<i>Empowering line managers</i>
<i>Traditional personal procedures</i>	<i>Total quality orientation</i>

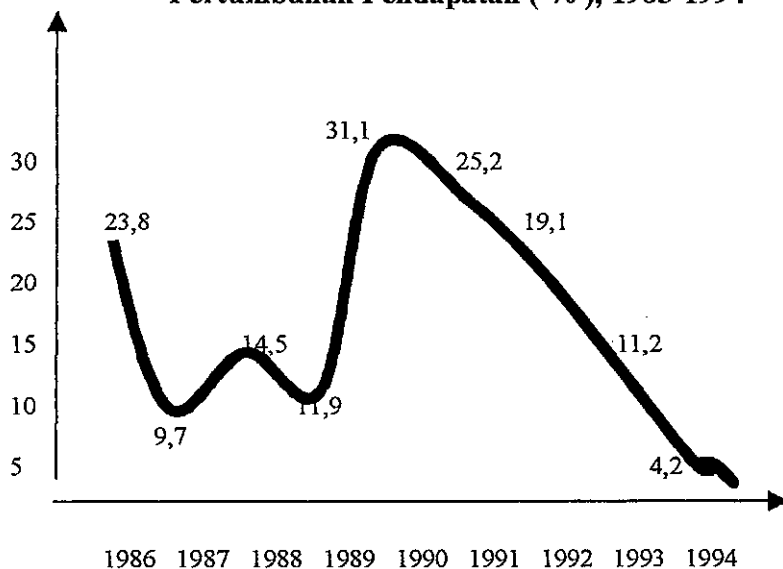
Sumber : Cockburn (Personal Management, November, 1993, p. 46)

Sepanjang perjalanannya, perubahan telah diakrabi oleh institusi pelayanan Pos Indonesia. Evolusi terus berlanjut sehingga akhirnya resmi menjadi PT Pos Indonesia (Persero) sesuai PP No. 5 / 95 pada tanggal 20 Juni 1995. Evolusi tersebut

menyiratkan terjadinya perubahan dalam visi dan strategi manajemen dan arah serta kebijaksanaan pengembangan dari waktu ke waktu. (Eksekutif, Agustus 1995). Tahun 1995 ini merupakan momentum yang penting bagi Pos Indonesia karena perusahaan mulai melakukan perubahan yang begitu besar, radikal dan sangat mendasar.

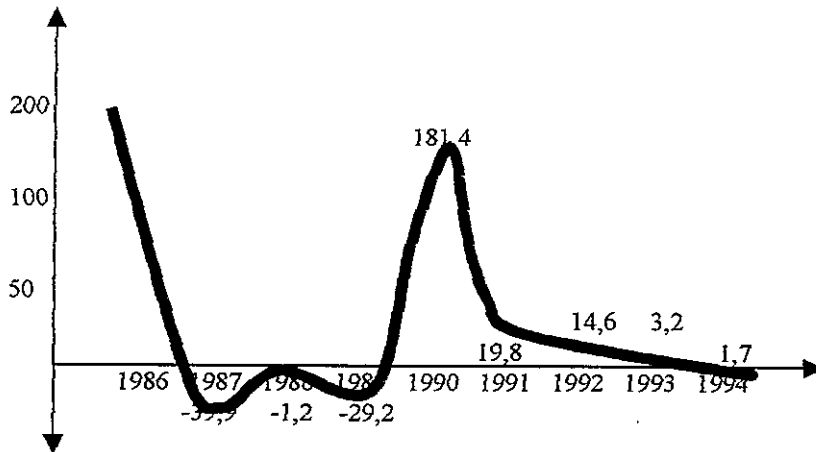
Selama kurun waktu 1985-1994 pertumbuhan pendapatan maupun laba menunjukkan kecenderungan menurun. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fakultas Ekonomi Padjadajaran dan Puslitbang Perum Pos dan Giro pada tahun 1993 menunjukkan bahwa produktivitas total yang merupakan performansi perusahaan secara keseluruhan mengalami penurunan drastis sejak 1985 sampai s/d 1989.

Gambar 1.3.
Pertumbuhan Pendapatan (%), 1985-1994



Sumber : Pos Indonesia (Hermawan Kertajaya, 1999, p. 128)

Gambar 1.4.
Pertumbuhan Laba, 1985-1994



Sumber : Pos Indonesia (Hermawan Kertajaya, 1990, p. 129)

Memburuknya kinerja perusahaan ini disebabkan oleh dua faktor , yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Sebab-sebab eksternal :

1. Dampak *value outflow* yang terutama disebabkan oleh munculnya berbagai produk –produk substitusi mulai dari faximili, e-mail, ATM dan berbagai bentuk layanan keuangan di industri perbankan.
2. Mulai tingginya persaingan yang datang dari perusahaan jasa penitipan (perjastip) swasta terutama sejak lahirnya UU No. 6 Tahun 1984.
3. Mulai banyaknya lini produk yang terlihat mulai mengalami penuaan dan tidak *match* lagi dengan keinginan pasar.
4. Mulai memudarnya imej perusahaan sebagai akibat dari akumulasi kinerja perusahaan yang kurang baik pada masa-masa lalu.

Sebab-sebab internal :

1. Adanya kultur di dalam perusahaan yang sangat birokratis , rigid dan cenderung tertutup.
2. *Mind-set* pengelolaan yang bersifat monopolis-protektif, dependent dan jauh dari pola perilaku *entrepreneurial* layaknya sebuah entitas bisnis .
3. *Leadeship stile* yang cenderung *top-down* , memusat dan kurang memberikan *empowerment* pada lapis manajemen tengah dan bawah.
4. Orientasi pengelolaan yang cenderung *inward-looking* dan *production –oriented* dan cenderung tidak mau tahu dengan berbagai tuntutan dan kebutuhan pasar.

Antisipasi terhadap perubahan kian penting dan berperan kritis bagi keberadaan entitas niaga. Dengan kemampuan mengelola perubahan lingkungan yang begitu cepat, niscaya perusahaan akan lebih berkembang dan tidak akan terlempar ke area persaingan (Eksekutif, Agustus 1995). Untuk itu PT Pos Indonesia harus memulai peningkatan daya saing dan pelayanannya agar dapat bersaing di era tersebut.

Prinsip yang mendasari kegiatan usaha guna memajukan dunia usaha di dalam persaingan global bertitik tolak dari kualitas manusia karya, baik ditinjau dari kompetensinya, motivasi, wawasannya maupun inovasinya (Hartanto, 1994). Dengan kata lain unsur sentral dalam upaya memenangkan persaingan terletak pada manusianya dalam menerima perubahan, menaggapinya serta melakukan aksinya di bawah pengendalian manajemen strategik yang terkontrol.

Salah satu pilar dan kekuatan utama Pos Indonesia bersumber dari *core capabilities* yang dibentuk melalui pembinaan kemampuan manusia Pos Indonesia. Peran SDM yang demikian besar tersebut maka dalam manajemen Pos Indonesia melihat bahwa transformasi perusahaan tidak cukup mengandalkan transformasi struktural, organisasi, sistem, teknologi tetapi juga harus melakukan transformasi budaya dan manusia.

Strategi Pos Indonesia dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif adalah konsep daya saing yang disebut *Strategic Business triangle system* (Hermawan kartajaya, 1999). Strategi ini berisi tiga elemen yang merupakan inti dari *corporate value* yaitu *brand*, inti *corporate strategy* yaitu *positioning*, dan inti *corporate tactic* yaitu deferensiasi.

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas dari strategi dan bagaimana implementasi strategi dilaksanakan dengan baik. Kualitas proses implementasi strategi, sangat dipengaruhi oleh adanya kecocokan prosedur dan system yang mendukung , seperti sistem anggaran, struktur organisasi, sistem *reward* dan karakteristik dari manajer yang memimpin implementasi tersebut.

Dalam rangka meningkatkan kinerja, PT Pos Indonesia telah berbenah diri dalam manajemen baik pada fungsi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan. Salah satu perwujudannya yaitu telah disusunnya anggaran perusahaan. Anggaran merupakan suatu alat yang efektif dalam pelaksanaan tugas perencanaan, koordinasi dan pengawasan (Mulyadi, 1993). Penyusunan anggaran dapat menggunakan

metode penyusunan anggaran partisipatif atau non partisipatif. Penyusunan anggaran partisipatif, berarti melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi sehingga menciptakan motivasi dalam berperan pada proses pencapaian tujuan. Peningkatan partisipasi dapat meningkatkan moral dan lebih lanjut meningkatkan produktivitas (Hopwood, 1976). Pada PT Pos Indonesia (Persero) pelaksanaan anggaran partisipatif belum dilaksanakan secara optimal di tiap UPT sehingga tidak semua UPT dapat dapat merealisasikan anggaran secara *favourable*.

Untuk meningkatkan kinerja, sistem perencanaan dan struktur harus didesain konsisten dengan strategi bisnis unit. PT Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu entitas perusahaan yang harus menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dewasa ini. Dalam keadaan ini struktur organisasi desentralisasi lebih dibutuhkan karena adanya lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian (Burn dan Stalker, 1961; Thomson , 1967 dan Waterhouse dan Tiessen, 1978).

Struktur organisasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub unit (Van de Ven, 1976). Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijaksanaan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinya sehingga kualitas kebijaksanaan diharapkan menjadi lebih baik.

Unsur sentral dalam upaya memenangkan persaingan terletak pada manusianya dalam menerima perubahan, menaggapinya serta melakukan aksinya di bawah pengendalian manajemen strategik yang terkontrol. Di sini peran manajer

sebagai pimpinan sangat penting dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sikap dan perilaku manajer terhadap perusahaan dan pekerjaannya sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hal ini akan mempengaruhi kinerja manajerial, yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perilaku adalah cara membawa diri sendiri. Perilaku manajer yang positif terhadap pekerjaan dan perusahaan akan menyebabkan manajer berkeinginan untuk mencurahkan waktu dan energinya untuk mengembangkan kinerja perusahaan.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas dari strategi dan bagaimana implementasi strategi dilaksanakan dengan baik. Kualitas proses implementasi strategi, sangat dipengaruhi oleh adanya kecocokan prosedur dan system yang mendukung, seperti sistem anggaran, struktur organisasi, sistem *reward* dan karakteristik dari manajer yang memimpin implementasi tersebut. Sepanjang perjalanannya, perubahan telah diakrabi oleh institusi pelayanan Pos Indonesia. Evolusi terus berlanjut sehingga akhirnya resmi menjadi PT Pos Indonesia (Persero) sesuai PP No. 5 / 95 pada tanggal 20 Juni 1995. Evolusi tersebut menyiratkan terjadinya perubahan dalam visi dan strategi manajemen dan arah serta kebijaksanaan pengembangan dari waktu ke waktu.

Implementasi strategi pada PT Pos Indonesia (Persero) berarti memobilisasi seluruh karyawan dan manajer untuk melakukan strategi yang telah ditetapkan , serta mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimilikinya agar strategi yang dimilikinya dapat dilaksanakan .

Implementasi strategi berhubungan dengan desain sistem pengawasan dan struktur organisasi, pengembangan kultur organisasi dan kompetensi yang akan menunjukkan pada manajemen untuk menanggulangi ketidakpastian yang ditimbulkan karena pemilihan strategi. Kemampuan manajemen untuk mengembangkan sistem , struktur, *core competencies*, dan kultur konsisten dengan strategi perusahaan dalam ketidakpastian yang akhirnya menentukan kualitas implementasi strategi (Govindarajan, 1988; Thomson & Strickland, 1997).

Sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi PT Pos Indonesia (Persero), dalam penerapan strategi yang telah ditetapkan pada hal-hal tertentu kadang-kadang masih dipengaruhi kebijakan dan tradisi sebelum ada perubahan. Sebagai contoh Pelaksanaan anggaran partisipatif belum dilaksanakan secara optimal di tiap UPT sehingga belum semua UPT dapat merealisasikan anggaran secara *favourable*. Demikian juga struktur organisasi desentralisasi belum dilaksanakan sepenuhnya sampai pada tingkat UPT.

Dalam organisasi, semua anggota di dalamnya mempunyai peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Peran yang dimainkan tergantung seberapa besar porsi

tanggung jawabnya dan “rasa tanggungjawab” tersebut pada sebagian organisasi dihargai dalam bentuk penghargaan tertentu.

Tiap individu di dalam organisasi mempunyai tendensi untuk mengembangkan sikap dan perilaku yang berbeda terhadap pekerjaan dan organisasi. Sikap dan perilaku ini akan mempengaruhi reaksi individual pada kegiatan dan kebijakan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi jalan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer puncak harus memperhatikan perilaku manajer dan seluruh anggota organisasi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh sistem anggaran partisipatif, struktur organisasi desentralisasi, perilaku manajer terhadap kinerja manajerial.

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh sistem anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Pengaruh struktur organisasi desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan .
3. Pengaruh perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengembangan pengetahuan umumnya untuk bidang manajemen, khususnya dalam hal pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan.
2. Dengan mengetahui bagaimana pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan (kinerja manajerial), diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan kinerja perusahaan PT Pos Indonesia khususnya dan peneliti lain yang tertarik terhadap masalah yang sama.

1.4. OUTLINE TESIS

Tesis ini disusun dalam enam bab. Bab I merupakan pendahuluan yang merupakan latar belakang dilakukannya penelitian dengan mengemukakan indikasi-indikasi permasalahan yang akan dibahas, perumusan masalah yang akan diteliti beserta pembatasannya, serta tujuan dan kegunaan dari penelitian. Bab I diakhiri dengan outline tesis yang menjelaskan secara ringkas isi dari masing-masing bab.

Pada Bab II diuraikan teori-teori ilmiah yang menjadikan dasar dalam pengembangan model yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil telaah pustaka dan kajian atas penelitian-penelitian terdahulu maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang menjadikan acuan penelitian. Kerangka penelitian teoritis menunjukkan variabel-variabel penelitian beserta indikatornya serta hubungan antara masing-masing variabel. Berdasar model kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan

maka disusun hipotesis-hipotesis yang selanjutnya akan diuji pada bab analisis data .
bab II ditutup dengan definisi operasional variabel.

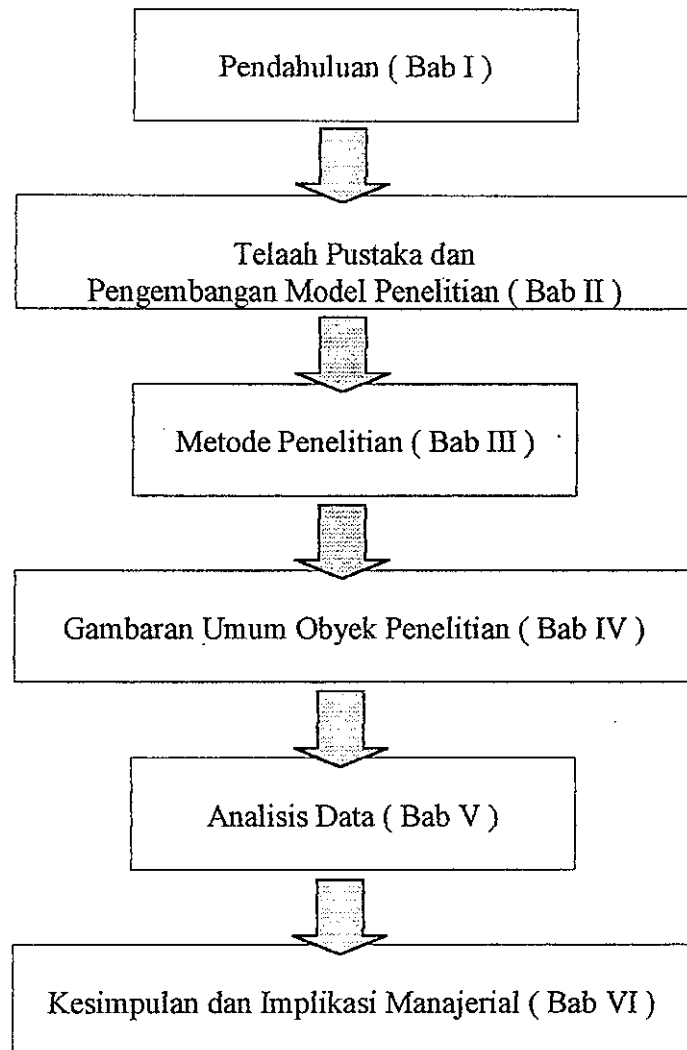
Bab III adalah metode penelitian yang menguraikan jenis dan sumber data, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, metode pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan beserta tahapan-tahapannya.

Bab IV berisi gambaran umum dari obyek penelitian yang meliputi kondisi perusahaan, visi, misi, strategi perusahaan, sistem penganggaran dan struktur organisasi. Pada bagian akhir bab ini digambarkan struktur organisasi Wilayah Usaha Pos VIII.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis pada Bab V dengan disertai uji statistik atas model yang dikembangkan. Selanjutnya dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan pada Bab II untuk menentukan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak.

Tesis ini ditutup dengan kesimpulan, implikasi teoritis dan implikasi kebijakan manajemen yang diuraikan pada Bab VI. Pada bab ini dikemukakan juga keterbatasan penelitian serta rekomendasi bagi penelitian-penelitian selanjutnya. Keseluruhan outline dari tesis ini digambarkan pada gambar 1.5.

Gambar 1.5. OUTLINE TESIS



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS-

2.1. MANAJEMEN STRATEGIK

Perusahaan akan berjalan tanpa arah , tanpa strategi . Dengan strategi arah yang ditempuh menjadi jelas dan mengurangi kegelapan dan ketidakpastian masa depan. Manajemen strategik merupakan kiat untuk merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran – sasarannya. Strategi adalah penyesuaian antara kondisi internal dan eksternal yang membantu perusahaan untuk bersaing di pasar dengan lebih baik dan dengan demikian dapat mempengaruhi performen perusahaan (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980; Thomson & Srickland, 1997).

Proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap :

a. Perumusan strategi

Mencakup penyusunan misi bisnis, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, penilaian kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan sasaran –sasaran jangka panjang, menyusun strategi-strategi alternatif dan memilih strategi-strategi yang hendak dijalankan.

b. Tahap Penerapan Strategi

Perusahaan menetapkan sasaran-sasaran tahunan, menetapkan kebijakan , memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya agar

strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi berarti memobilisasi seluruh karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah ditulis. Keberhasilan tahap ini sangat tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi seluruh karyawan. Tahap ini paling sulit karena strategi yang telah dirumuskan dengan baik, tetapi tidak diimplementasikan akan tidak berarti apa-apa

c. Tahap Evaluasi Strategi

Pada tahap ini manajer ingin mengetahui apakah ada strategi yang kurang lancar jalannya. Semua strategi dapat dimodifikasikan di kemudian hari, karena faktor-faktor eksternal dan internal berubah terus. Dalam evaluasi strategi ada tiga hal yang dibahas, yaitu : *pertama*, meninjau kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi yang dirumuskan. *Kedua*, mengukur prestasi. *Ketiga*, melakukan tindakan-tindakan koreksi. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan hari ini bukanlah jaminan bagi sukses di hari esuk. (Manajemen , Maret, 1999)

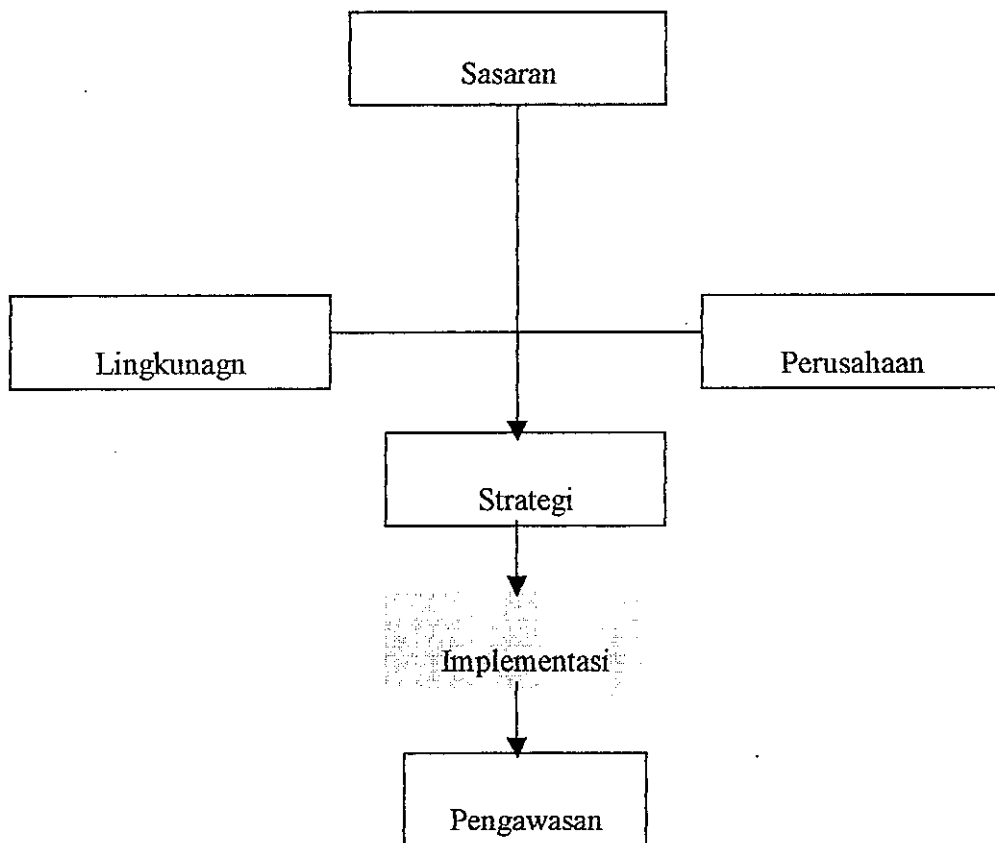
2.2. IMPLEMENTASI STRATEGI

Strategi dapat berjalan dengan baik bila ditunjang dengan desain struktur organisasi yang tepat dengan strategi tersebut. Sehingga apabila faktor eksternal berubah perusahaan harus adaptif dengan menetapkan strategi baru agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan (Usahawan, September 2000). Bila

strategi berubah, perusahaanpun harus mau merubah disain struktur organisasinya karena struktur organisasi mengikuti strategi.

Kerangka “Pendekatan analitis” yang ditulis dalam buku *Coorporate strategy* oleh H. Igor Ansoff, *Business Strategy and Policy* oleh J. Thomas Cannon, *Managemen of the Total Enterprise* oleh Robert L. Katz dan *Business Policy, text and Cases* oleh Learned Chhristensen, Andrews and Guth (Usahawan, September, 2000, p. 3) menggambarkan proses implementasi sebagai berikut :

Gambar 2.1. Proses Implementasi Strategi



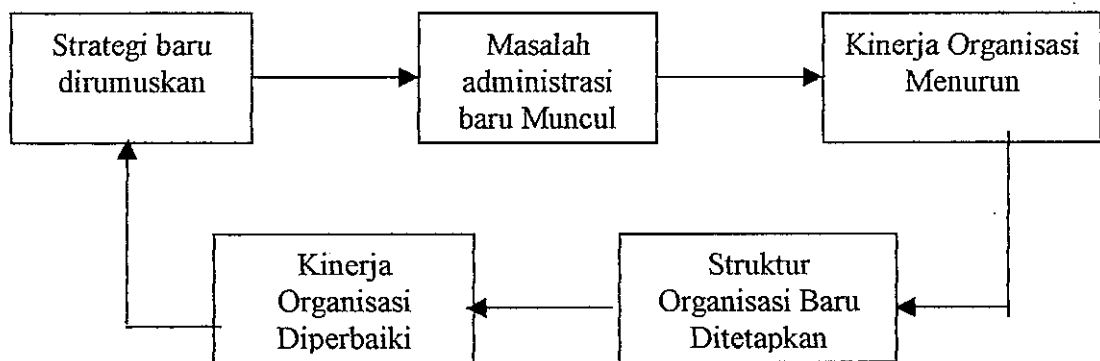
Sumber : Dian Masyita (Usahawan, September, 2000, p. 3)

Dari bagan di atas dapat didefinisikan bahwa strategi merupakan sebuah integrasi dari tujuan perusahaan, sifat dasar, kompetensi perusahaan dan kesempatan serta resiko dari lingkungan. Strategi dan implementasi sangat berhubungan erat dengan internal adjustment. Keputusan-keputusan strategi harus diimplementasikan dan pada penerapannya dilakukan penyesuaian intern (*internal adjustment*). Penyesuaian internal dalam strategi meliputi struktur organisasi, pilihan-pililihan orang dalam perusahaan, insentif, program, anggaran, fasilitas dan struktur keuangan.

Dalam studinya Chandler (1962) menyatakan bahwa “ **struktur akan mengikuti strategi** “. Christensen at al. (dalam Havard Texbook, 1982), juga menyatakan “ **struktur harus mengikuti strategi** “..

Chandler (1962) menggambarkan hubungan antara strategi- struktur sebagai berikut.

Gambar 2.2. Hubungan antara Strategi dan Struktur



Sumber : Dian Masyita (Usahawan, September, 2000, p. 4)

Strategi adalah salah satu penentu kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh bagaimana strategi diimplementasikan dengan baik (Govindarajan, 1988; Anthony & Govindarajan, 1995; Thomson & Strickland, 1997). Implementasi strategi yang lemah dapat meniadakan pengaruh potensial yang positif dari strategi yang telah didefinisikan dengan baik pada kinerja. Kinerja perusahaan dapat diperbaiki bila strategi yang telah didefinisikan dengan baik dijalankan . Menurut Thomson & Strickland (1997) Manajer harus mengkombinasikan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pada kinerja perusahaan untuk memaksimalkan potensi yang ada.

Pelaksanaan strategi yang baik, dalam beberapa hal dapat dihubungkan dengan struktur organisasi. Galbraith (1997), Galbraith & Kazanjian (1986), Grinyer et all (1980), Habib & Victor (1991), Thomson & Strickland (1997), Gupta & Govindarajan (1984), menegaskan jika bisnis unit mengikuti strategi yang berbeda cenderung mempunyai ketidakpastian yang tinggi daripada mengikuti strategi kepemimpinan harga. Dalam studi empiris Miles dan Snow (1978) menemukan bahwa prospektor berhadapan dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi daripada defender. Menurut Galbraith dan Kazanjian (1986) struktur organisasi dapat digunakan oleh manajemen untuk menciptakan divisi tenaga kerja, struktur departemen, rentang kendali, dan distribusi kekuatan untuk membuat keputusan sebagai syarat untuk mempertemukan persyaratan strategi.

Menurut Porter (1985) strategi yang meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan dapat disusun dari tiga macam basis yaitu : kepemimpinan biaya (cost leadership), pembedaan (differentiation) dan fokus (focus).

Kepemimpinan biaya menekankan produksi produk-produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah bagi para konsumen yang sangat peka terhadap biaya. Pembedaan menekankan pada produk atau jasa yang dipandang unik di seluruh industri dan diarahkan pada para konsumen yang relatif tidak sensitif terhadap harga. Fokus berarti memproduksi produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompok-kelompok kecil konsumen.

Menurut Kotler (1991) diferensiasi adalah upaya yang dilakukan perusahaan agar produk yang ditawarkan punya perbedaan positif di mata pelanggan, dan berbeda dengan produk yang ditawarkan pesaing. Diferensiasi banyak dilihat oleh pakar strategi sebagai inti dari strategi bersaing. Michael porter dalam artikel di Havard Business Review (1996) menyatakan, “ *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities* “

2.3. STRATEGI BERSAING

Perusahaan unggul jika mampu memberikan nilai lebih baik dibanding pesaingnya pada sasaran produknya. Menurut Porter (1995) ada lima faktor yang mempengaruhi terciptanya atau berjalannya sebuah kompetisi, yaitu :

1. Siapa saja dan seberapa banyak perusahaan kompetitor yang ada.

2. Ancaman yang muncul akibat hadirnya kompetitor baru
3. Ancaman akibat munculnya produk atau jasa baru
4. Posisi tawar para pemasok (supplier)
5. Posisi tawar konsumen (buyers)

Sebuah perusahaan boleh memilih dua cara meningkatkan keunggulan kompetitifnya yaitu menurunkan biaya atau melakukan diferensiasi. Strategi keunggulan kompetitif adalah bagaimana membuat pembeli merasakan adanya efisiensi dibandingkan bila mereka mengkonsumsi produk dari kompetitor. Ini bisa diperoleh dengan menurunkan harga. Sedangkan dari diferensiasi, sebuah perusahaan harus menunjukkan keunikan dan mampu memberikan nilai tambah atau harga yang dibayar oleh pembeli.

Menurut Porter (1995) faktor yang paling kompetitif sebetulnya berada pada kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kekuatan inilah yang menentukan sejauh mana perusahaan memberikan nilai yang diinginkan oleh jaringan terdekatnya, pemasok dan pembeli.

Empat hal yang dapat dipakai perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kompetitifnya adalah :

1. Kondisi faktor-faktor produksi
2. Kondisi permintaan
3. Industri pendukung dan yang terkait
4. Strategi, struktur dan suasana persaingan di tingkat perusahaan.

Agar perusahaan dapat meningkatkan kemampuan kompetisinya, saran strategis dari Porter (1995) :

1. Pasarkan produk anda hanya kepada pembeli yang potensial, yaitu pembeli yang kritis, penuntut (demanding) dan menginginkan kesempurnaan.
2. Usahakan bertemu dengan pembeli yang memiliki kebutuhan paling rumit.
3. Kembangkan nilai-nilai, ciptakan peraturan perusahaan, tetapkan standar produk yang ketat.
4. Miliki pemasok yang berwawasan luas dan mau berkembang.
5. Pandanglah setiap karyawan sebagai kontributor jangka panjang.
6. Pandanglah kompetitor sebagai motivator.

2.4. SISTEM ANGGARAN

2.4.1. Definisi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi, 1993). Beberapa karakteristik anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan bukan satuan keuangan.
2. Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwewenang lebih lanjut dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis.

Karakteristik anggaran yang baik (Mulyadi, 1993) meliputi :

1. Anggaran disusun berdasarkan program
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

2.4.2. Anggaran partisipatif

Menurut Brownell (1982), anggaran partisipatif adalah suatu proses dimana partisipasi individual dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target) yang digunakan, mereka terlibat pada proses tertentu dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut. Sejalan dengan pengertian tersebut Later, Vroom (1980) menjelaskan bahwa partisipasi sebagai proses pengembangan keputusan tersebut mempunyai akibat dimasa depan terhadap mereka yang mengambil keputusan.

Anggaran partisipatif menggambarkan keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan (Kenis, 1979; Stegel dan Maeconi, 1989). Secara lebih terperinci meliputi keterlibatan individual, penyusunan target, evaluasi kinerja dan mungkin penghargaan (Brownel, 1982). Dalam lingkungan organisasi, partisipasi dapat dipertimbangkan sebagai suatu alat untuk mengurangi perbedaan kekuasaan, lebih menekankan pada pengembangan manusia yang lebih baik daripada produktivitas dan cenderung diterima sebagai kriteria organizational yang lebih efektif (Hobwood, 1976, p. 73). Kesuksesan partisipasi tergantung pada beberapa faktor, diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan dan informasi yang relevan.

Anggaran partisipatif secara lebih terperinci disampaikan oleh Melani (1975) adalah sebagai berikut :

1. Seberapa jauh anggota dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan-alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
4. Seberapa jauh manajer merasa punya pengaruh dalam anggaran final.
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran.
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

2.4.3. Tingkatan Partisipasi

Setiap pemimpin berusaha menerapkan peran serta atau partisipasi ke dalamnya bisa bergerak dari nol sampai dengan yang tidak terbatas. Dalam kaitan itu maka partisipasi yang paling rendahlah yang tentunya paling mudah dicapai (Santoso, 1988). Untuk menumbuhkan partisipasi diperlukan suatu ketrampilan dan pengetahuan agar dapat mencapai berbagai tingkatannya, dan untuk itu selalu dapat ditemukan titik tolak untuk mengawalinya.

Dengan memperhatikan perbedaan tingkatan yang ada, maka pada dasarnya tampak ada 3 tingkatan (Santoso, 1988) :

1. Tingkat saling mengerti

Tujuannya adalah untuk membantu para anggota kelompok agar memahami masing-masing fungsi dan sikap sehingga dapat mengembangkan kerja sama yang lebih baik. Dengan demikian secara pribadi mereka akan menjadi lebih banyak terlibat, bersikap kreatif dan juga menjadi lebih bertanggung jawab.

2. Tingkat penasihat / sugesti yang dibangun atas dasar saling mengerti , oleh karena para anggota kelompok pada hakikatnya sudah cenderung siap untuk memberikan suatu usul atau saran kalau telah memahami masalah dan ataupun situasi yang dihadapkan pada mereka.

Dalam partisipasi bentuk penasihat seseorang dapat membantu untuk mengambil keputusan dan memberikan saran-saran yang bersifat kreatif, namun ia sendiri tidak dapat menentukan suatu keputusan . Oleh karena itu si

pemimpinlah yang menentukan para pesertanya. Banyak keputusan teknis yang dilakukan sedemikian atas dasar kompetensi teknik, di mana si pemimpin mengesahkan keputusan-keputusan tersebut. Cara demikian adapat meningkatkan inisiatif, kreativitas, disiplin dan semangat, selain mengurangi sesuatu sifat yang ketat dan kalau mampu mengurangi pengarahan / petunjuk dari atasan.

1. Tingkat otoritas

Otoritas pada dasarnya memberikan kelompok suatu wewenang untuk memantapkan keputusannya. Kewenangan sedemikian dapat bersifat resmi kalau kelompok hanya memberikan kepada pimpinan konsep keputusan yang kemudian dapat diresmikan menjadi keputusan oleh pemimpin.

Dari uraian di atas ada tiga kemungkinan :

- a) Partisipasi dapat digunakan untuk memanipulasi orang atau kelompok orang dalam kelompok.
- b) Anggota kelompok mungkin lebih terlindungi terhadap manipulasi dari pemimpinnya, karena mereka dapat mengawasi pemimpinnya secara langsung. Tuntutan dasar dari para anggota kelompok untuk berpartisipasi sebenarnya bukan sesuatu fantasi saja. Tuntutan demikian berakar kuat dalam budaya dari tiap manusia yang bebas & bahkan merupakan suatu dorongan yang mendasari dari tiap manusia itu sendiri.
- c) pemimpin memandang manipulasi yang dilakukan lebih terpusatkan pada sifat yang operasional untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan. Oleh karena itu

pemimpin dalam melaksanakan penerapan partisipasi sangat perlu mnumbuhkan pengertian dan kesadaran kepada anggota kelompok . denga demikian maka am\anggota kelompok akan mengalami otoriotas pemimpinnya. Pada sisi lain perlu adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan otoritas kepada anggiota kelompoknya.

2.4. STRUKTUR ORGANISASI DESENTRALISASI

Tidak ada satu disain struktur yang optimal. Suatu struktur organisasi yang cocok untuk suatu organisasi belum tentu cocok untuk organisasi lain. Studi mengenai sejarah perusahaan dan strategi pengembangannya seperti yang ditulis oleh Alfred Chandler dalam “ *Strstegy and Srtucture* “; *Chapters in the history of the Great American Enterprise*”, (1962), dapat memperjelas hubungan antara struktur dan strstegi dengan mengambil kasus 4 perusahaan Amerika terbesar, Du Pont, General Motors, Standard Oil of new Jersey, dan Sears Roebuck. Pada awal abad ke-20 ke-empat perusahaan ini tumbuh, memodifikasi strategi perusahaannya dan memodifikasi struktur perusahaan agar dapat memenuhi strategi yang telah ditetapkan.

Anant R. & Negandi, 1975 mengatakan sebagai berikut “ Dimulai dari melihat karakteristik fenomena birokrasi, dilakukan riset untuk mempelajari organisasi yang kompleks yang dapat menjelaskan sebab-sebab adanya struktur khusus tersebut pada pada pola perilaku dan efektivitas dari sebuah organisasi.

Sedangkan penekanannya harus dilakukan sekarang adalah untuk menekankan alasan empiris mengapa terjadi perbedaan derajat variasi pada struktur hierarki organisasi dan untuk menguji pengaruh pola struktur yang berbeda pada perilaku dan efektivitas organisasi”.

Implementasi strategi perusahaan dapat melalui “ Disain Organisasi”. Disain organisasi berarti menyeleksi kombinasi dari struktur organisasi dan sistem pengawasan yang mengarahkan perusahaan untuk menerapkan strategi secara efektif yang akan menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Peranan utama dari struktur dan pengawasan terdiri dari dua , yaitu :

- Untuk mengkoordinasikan kegiatan karyawan
- Untuk memotivasi karyawan dan melengkapi mereka dengan insentif-insentif.

Rancangan struktur organisasi berhubungan dengan tingkat ketidakpastian. Desentralisasi adalah sebuah cara untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh sebuah perusahaan. Bruns & Waterhouse (1975) menemukan bahwa pemakaian anggaran lebih banyak digunakan pada perusahaan yang melakukan desentralisasi dibanding dengan yang tidak (sentralisasi). Hasil yang berbeda ditemukan oleh Swieruna & Moncur (1972). Mereka mengatakan bahwa tingkat pemakaian anggaran tidak hanya tergantung pada desentralisasi / sentralisasi tetapi juga tergantung kepada besarnya perusahaan.

Perencanaan dan struktur organisasi adalah sumber utama dalam organisasi. Mereka sangat berperan dalam proses implementasi strategi (Thomson & Strickland, 1997) Hrebiniak dan Joice (1986) menegaskan bahwa perencanaan dan desain organisasi adalah dua keputusan yang penting dalam proses implementasi strategi. Didukung oleh teori kontingensi yang menegaskan bahwa sistem dan prosedur organisasi harus didesain secara konsisten dengan persyaratan pengawasan organisasi (Waterhouse & Tiessen, 1978; Hopwood, 1980). Untuk mempertinggi kinerja, sistem perencanaan dan struktur harus didesain konsisten dengan strategi bisnis unit.

Pertama, perencanaan membantu manajemen untuk mendefinisikan bidang operasi perusahaan. Ini mempunyai dua arti, mengurangi seleksi proses penyaringan dan proses kegiatan informasi dimana organisasi disediakan pola kerja yang jelas untuk melaksanakan (Schreyogg & Steinmann, 1987). Sifat tidak bisa diramalkan dan dua arti keadaan di masa depan berhubungan dengan ketidakpastian ingkungan yang tinggi membuat problem pada perencanaan (Chenhall & Morris, 1986). Pada keadaan yang tidak pasti, sistem perencanaan harus lebih berpartisipasi (Waterhouse & Tiessen, 1978). Menurut Tushman dan Nadler (1978) tingkat partisipasi terhadap tingkat ketidakpastian memperbaiki efektifitas karena partisipasi mengijinkan saling tukar informasi diantara manajer dan bawahan yang secara potensial mengurangi ketidakpastian dan dualisme arti. Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa partisipasi yang tinggi (rendah) pada seting budget ada hubungan dengan performen yang tinggi bila ketidakpastian (rendah) tinggi.

Kedua, struktur organisasi mempunyai indikasi dengan distribusi kekuasaan pada organisasi. Karakteristik organisasi dengan tingkat desentralisasi yang tinggi mempunyai indikasi pada tingkat kepemilikan otonomi yang lebih rendah dengan tingkat desentralisasi yang rendah.

Desentralisasi menyangkut jumlah otoritas pembuatan keputusan yang didelegasikan kepada bawahannya oleh atasan (Ford & Slocum, 1977; Govindarajan, 1988). Ini menggambarkan tingkat keluasaan bawahan mendapat kekuasaan formal dalam operasi sehari-hari. Menurut Burn dan Stalker, 1961; Thomson , 1967 dan Waterhouse dan Tiessen, 1978 desentralisasi lebih dibutuhkan karena adanya lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian. Dengan demikian bila strategi bisnis adalah diferensiasi harus lebih desentralisasi, bila strategi yang digunakan adalah biaya rendah lebih baik menggunakan struktur sentralisasi. Govindarajan (1988) menunjukkan bahwa kesesuaian diantara struktur organisasi dan bisnis unit strategi adalah mendukung performen yang tinggi.

Struktur organisasi memberikan dasar bagi fungsi organisasi . Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Menurut Heller dan Yulk (1969) tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi menginginkan manajemen yang lebih rendah untuk kebijakan secara independen (Nazarudin, 1998). Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula dengan tanggung jawab

aktivitas yang mereka lakukan . Menurut Hellriegel & Slocum (1978) otoritas disini memberikan pengertian sebagai hal untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan (Nazarudin, 1998).

Desentralisasi itu diperlukan sebab adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah (Nazarudin, 1998). Thomson menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian yang memberikan bukti empiris bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian. (Burn & Stalker, 1961; Thomson, 1967; Galbraith, 1973, Tushman & Nadler, 1978; Govindarajan, 1986a).

Struktur organisasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub unit (Van de Ven, 1976). Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijaksanaan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijaksanaan diharapkan menjadi lebih baik.

Desentralisasi menyangkut jumlah otoritas pembuatan keputusan yang didelegasikan kepada bawahannya oleh atasan (Ford & Slocum, 1977; Govindarajan, 1988). Ini menggambarkan tingkat keluasaan bawahan mendapat kekuasaan formal

dalam operasi sehari-hari. Menurut Burn dan Stalker, 1961; Thomson , 1967 dan Waterhouse dan Tiessen, 1978 desentralisasi lebih dibutuhkan karena adanya lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian. Dengan demikian bila strategi bisnis adalah diferensiasi harus lebih desentralisasi, bila strategi yang digunakan adalah biaya rendah lebih baik menggunakan struktur sentralisasi. Govindarajan (1988) menunjukkan bahwa kesesuaian diantara struktur organisasi dan bisnis unit strategi adalah mendukung kinerja yang tinggi.

2.5. ASPEK PERILAKU DALAM MANAJEMEN

Perilaku adalah cara membawa diri sendiri. Agar tercapai tujuann organisasi maka manusia yang ada dalam orgasnisasi mestinya menjadi subyek bagi perkembangan organisasi tersebut. Jika ia hanya menjadi obyek maka ia akan menjadi beban bagi organisasi tersebut. Manajemen puncak harus memperhatikan perilaku manajer dan seluruh anggota organisasi. Ini berarti manajer sering menghadapi masalah yang berkaitan dengan berbagai perilaku individu. Beberapa pandangan mengenai aspek perilaku dalam proses manajemen dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1.
Faktor Perilaku dalam Proses Manajemen

Kegiatan manajemen	Beberapa Faktor Perilaku yang penting
1. Perencanaan (sasaran, kebijakan dan standar)	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi versus non partisipasi • Proses perencanaan • Komunikasi rencana • Penggunaan rencana dan standar
2. Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana organisasi • Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (apakah sudah sesuai) • Spesifikasi pekerjaan • Konflik antara fungsi lini dan staf • Proses untuk mempekerjakan karyawan
3. Penempatan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Skala gaji/ insentif dan evaluasi kinerja • Penghayatan kerja (job enrichment) / kesempatan berkarier • Harapan masa depan karyawan
4. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Sikap terhadap karyawan / pekerja
5. Pengendalian (termasuk evaluasi kinerja)	<ul style="list-style-type: none"> • Cara menetapkan sasaran dan standar kinerja • Perangkat sasaran dan standar • Cara/ metode pengukuran kinerja • Cara pelaporan dan penilaian kinerja • Tindakan koreksi • Imbakan dan hukuman • Kegiatan tindak lanjut • Sikap manajer terhadap resiko • Evaluasi berdasarkan kinerja yang dapat dikendalikan • Mencapai kesamaan tujuan • Provisi untuk insentif

Sumber :Muhammad Fakhri Husein (Kajian Bisnis, 1998, No. 14, p. 145)

Dengan demikian suatu sistem anggaran ideal adalah seseorang bisa mempunyai keselarasan tujuan yang tepat dan secara simultan menciptakan dorongan bagi manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Saat ini tingkat pengetahuan yang diperlukan untuk mendesain dan mengoperasikan sistem anggaran yang ideal mungkin tidak ada.

Namun penelitian dan praktek yang dilakukan telah mengidentifikasi sejumlah hal yang bisa meningkatkan perilaku positif para manajer seperti yang disebutkan Hansen dan Mowen (1995) :

1. Umpan balik yang sering terhadap kinerja (*frequent feedback on performance*)

Manajer perlu tahu bagaimana kinerja yang bersangkutan pada periode sebelumnya. Dengan tersedianya laporan kinerja yang kontinyu memungkinkan mereka untuk mengetahui seberapa upaya yang telah mereka lakukan, untuk melakukan tindakan koreksi, dan mengubah rencana yang diperlukan . laporan kinerja ini bisa memperkuat kembali perilaku positif dan memungkinkan manajer untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang ada.

2. Kecakapan untuk melakukan penyusunan anggaran yang fleksibel (*flexible budgeting capabilities*)

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang menyediakan informasi bagi perusahaan yang mempunyai kemampuan untuk menghitung biaya yang diharapkan terjadi untuk satu range aktivitas. Dengan kata lain, anggaran fleksibel adalah kunci

untuk menyediakan umpan balik yang sering dimana manajer perlu melakukan pengawasan dan secara efektif melaksanakan rencana organisasi.

3. Insentif moneter dan non moneter (*Monetary and Nonmonetary Incentive*)

Sistem anggaran yang baik mendorong perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi (*goal congruence*). Alat bagi organisasi untuk mempengaruhi manajer mencapai tujuan organisasi adalah insentif. Insentif dalam hal ini bisa negatif maupun positif. Insentif negatif menggunakan hukuman yang menakutkan dalam memotivasi, sementara insentif positif menggunakan harapan penghargaan (*expectation of reward*). Teori organisasi tradisional mengasumsikan bahwa individu-individu terutama dimotivasi oleh hadiah moneter, melawan dan inefisien. Jika pandangan tersebut dipakai, maka anggaran seharusnya ditentukan dari atas , dan seorang manajer hendaknya bertanggung jawab untuk masing-masing lini anggaran. Dengan cara ini manajemen puncak bisa mengawasi kecenderungan manajer bawahan untuk melalaikan dan bersikap boros. Karena seorang manajer terutama dimotivasi oleh insentif moneter, pengawasan ini dicapai dengan mengaitkan kinerja anggaran bagi peningkatan gaji, bonus dan promosi. Ancaman pemecatan adalah sanksi ekonomik terakhir bagi yang berkinerja jelek. Namun pandangan individu hanya termotivasi oleh faktor ekonomi nampaknya terlalu sederhana. Individu-individu dimotivasi lebih dari sekedar penghargaan eksternal atau entrinsik. Pada kenyataannya selain faktor-faktor ekonomi di atas individu-individu dimotivasi oleh banyak hal psikologis

hakiki dan faktor-faktor sosial. Kepuasan kerja yang dilakukan karena menyelesaikan pekerjaan yang baik, pengakuan, tanggung jawab, percaya pada diri sendiri, dan sifat dari pekerjaan itu sendiri adalah contoh-contoh insentif non moneter . Penghargaan moneter tidak cukup untuk mencapai tingkat motivasi yang diinginkan oleh manajer tersebut. Pada kenyataannya, terlalu banyak penekanan yang mengarah pada insentif moneter akan berakibat frustrasi, kemarahan dan pemberontakan. Sistem penganggaran juga harus menggunakan juga insentif non moneter. Pengayaan kerja, tanggung jawab, program-program pengakuan moneter, dan lain-lain merupakan contoh-contoh insentif non moneter yang bisa digunakan untuk meningkatkan sistem pengendalian anggaran.

4. Partisipasi (*Participation*)

Penganggaran partisipatif memungkinkan manajer bawahan ikut mempertimbangkan anggaran yang layak. Pada dasarnya, keseluruhan tujuan dikomunikasikan pada para manajer, yang membantu mengembangkan suatu anggaran yang bisa mencapai tujuan-tujuan tersebut.

5. Standar yang realistis (*Realistic standards*)

Sasaran-sasaran yang dianggarkan digunakan untuk mencapai kinerja yang baik, sehingga sasaran tersebut hendaknya didasarkan atas kondisi dan harapan yang realistis anggaran hendaknya menunjukkan realita operasional. Idealnya suatu anggaran adalah menantang tapi bisa dicapai. Beberapa alasan kenapa anggaran harus bisa dicapai adalah :

- 1). Jika target yang ditetapkan terlalu tinggi, manajer hanya termotivasi untuk mengambil tindakan jangka pendek saja.
 - 2). Target yang bisa dicapai mengurangi motivasi manajer memanipulasi data.
 - 3). Dengan target yang bisa dicapai akan menjamin keakuratan informasi target pada pihak luar.
 - 4). Anggaran yang sulit dicapai akan berimplikasi pada target penjualan yang optimistik. Hal ini akan berakibat terlalu menekan kegiatan penjualan.
6. **Kemampuan untuk mengendalikan biaya** (*Controllability of cost*)
- Pikiran konvensional memandang bahwa seorang manajer seharusnya bertanggung jawab hanya pada biaya yang menjadi tanggungjawabnya saja. Biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya dimana manajer bisa mempengaruhi. Seorang manajer tidak bertanggung jawab atas biaya yang bukan menjadi tanggungjawabnya.

2.6. PERILAKU MANAJER

Manajer adalah seseorang yang melaksanakan kegiatan manajemen. Salah satu hal yang harus dilaksanakan adalah kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju kepada pencapaian tujuan kelompok (Robbins, 1991). Menurut Muchlas (1996) ada pendapat yang membedakan dua pengertian kepemimpinan, yaitu : 1). Karakteristik atau perilaku apa yang lebih memungkinkan

seseorang akan menjadi pemimpin. 2). Jika seseorang itu telah menjadi pemimpin, lalu karakteristik apa yang lebih atau kurang memungkinkan baginya untuk menjadi efektif. Ide pokoknya adalah yang pertama, mengenai kemuncuan pemimpin, dan yang kedua adalah perilaku pemimpin. Dari berbagai teori tentang kepemimpinan yang ada, dapat disimpulkan bahwa tidak ada tipe pemimpin yang terbaik yang secara terus menerus. Kepemimpinan yang akan dianggap tepat tergantung adanya kombinasi yang tepat antara karakteristik pribadi dengan situasi spesifik yang dihadapi di tempat kerja.

Pada pendekatan mutakhir tentang kepemimpinan, dikenal apa yang disebut dengan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional. Menurut Muchlas (1996), para pemimpin transaksional adalah mereka yang membimbing dan memotivasi bawahan menuju ke arah penetapan beberapa tujuan, dengan menjelaskan peranan dan tugas-tugas yang diperlukan. Sedangkan pemimpin yang transformasional adalah mereka yang memberikan pertimbangan perseorangan dan stimulasi intelektual dan yang memiliki karisma. Walaupun kedua perilaku pemimpin ini memiliki karakteristik berbeda, namun tidak berarti harus dipandang sebagai dua pendekatan yang berlawanan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kepemimpinan transformasional itu dibangun di atas landasan kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan transformasional ini dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan di atas standar yang biasa terjadi kalau hanya menggunakan kepemimpinan transaksional.

Burns & Bass (Podsakoff, 1990) dalam penelitian mereka memberikan pengertian tentang Perilaku pemimpin transaksional ini sebagai perilaku pemimpin dimana terjadi pada suatu proses pertukaran , pemimpin memberi penghargaan sebagai imbalan atas upaya-upaya yang dilakukan bawahan. Perilaku pemimpin transformasional dimengerti sebagai perilaku pemimpin yang membuat bawahannya lebih sadar akan kepentingan dan nilai-nilai dari hasil tugas , meningkatkan urutan kebutuhan lebih tinggi mereka dan mengubah mereka dengan menempatkan kepentingan diri demi kepentingan organisasi. Perilaku pemimpin transformasional , saat ini lebih menjadi fokus penelitian karena dipercaya bahwa perilaku transformasional dapat memperbesar pengaruh perilaku pemimpin transaksional pada hasil kerja bawahan. Esensi nyata perilaku pemimpin transformasional adalah pemimpin itu menjadi sangat luar biasa , dan akibatnya bawahan berbuat lebih baik dari yang semestinya mereka lakukan, dan berbuat di atas tingkat yang diharapkan atau sesuai petunjuk rutin dari organisasi. Pengaruh paling penting dari perilaku pemimpin transformasional ini adalah pada kinerja *extra-role*.

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya adalah multidimensional. Podsakoff dkk (1990) menyebutkan sedikitnya ada 6 perilaku kunci yang terkait dengan pemimpin transformasional, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi.

Perilaku ini diarahkan pada pengidentifikasian kemungkinan-kemungkinan baru bagi organisasinya, dan mengembangkan, mengartikulasikan, serta mengilhami orang lain dengan visi masa depan organisasi.

2. Memberi contoh yang tepat.

Perilaku yang memberi contoh bagi bawahan untuk mengikuti dengan konsisten, dengan nilai-nilai luhur pemimpin.

3. Memelihara tujuan kelompok yang telah disepakati bersama.

Perilaku yang diarahkan pada pemeliharaan kerja sama diantara para pegawai dan mengajak mereka bekerja bersama-sama untuk tujuan bersama.

4. Harapan kinerja yang tinggi.

Perilaku ini menunjukkan harapan pemimpin akan kinerja yang paling baik , berkualitas dan tinggi pada bawahan.

5. Memberikan dukungan perseorangan.

Perilaku ini menunjukkan bahwa pemimpin menghargai bawahan, dan peduli tentang kebutuhan dan perasaan pribadi mereka.

6. Rangsangan intelektual.

Perilaku ini menantang bawahan untuk menguji ulang beberapa asumsi mereka tentang pekerjaan mereka dan memikirkan kembali bagaimana pekerjaan itu bisa dilakukan.

Fields & Herold (1997) mengemukakan bahwa hubungan bawahan dan pimpinan transaksional didasarkan pada model pertukaran, dimana bawahan memberikan kontribusi dalam mengantisipasi atau merespon penghargaan, dukungan, dan macam-macam akomodasi pimpinan. Disisi lain pemimpin transformasional, mencerminkan personal identifikasi yang kuat dari bawahan terhadap pimpinannya, dimana penjabaran visi bersama tentang masa depan, yang menghasilkan sikap dan perilaku bawahan yang dapat meningkat di atas dan di luar lingkaran pertukaran penghargaan dan penyesuaian. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan yang lebih tinggi dari bawahan.

Sikap manajer terhadap perusahaan dan pekerjaannya sangat mempengaruhi kinerja. Attitude, disini berhubungan dengan sistem positif atau negatif yang abadi terhadap evaluasi, perasaan emosional dan tendensi aksi pro atau kontra respek obyek sosial (Krech, 1962). Tiap individu di dalam organisasi mempunyai tendensi untuk mengembangkan sikap yang berbeda terhadap pekerjaan dan organisasi. Sikap ini akan mempengaruhi reaksi individual pada kegiatan dan kebijakan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi jalan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Teori ketidaksesuaian kesadaran (*cognitive dissonance*), 1957, menurut Borrowing Festinger, bahwa seseorang yang mempunyai sikap kesadaran positif yang tinggi akan terganggu kesadarannya bahwa performen mereka jelek. Maka seseorang tersebut akan mencari jalan untuk memperbaiki performen mereka. Strategi bisnis unit memberikan manajer pandangan yang jelas bagaimana meningkatkan performen

mereka, menyediakan manajer tentang perbaikan yang dibutuhkan untuk mengeksploitasi potensi keuntungan perusahaan. Dengan kata lain, strategi membantu manajer untuk memfokuskan diri pada upaya untuk dapat secara potensial mengembangkan bisnis unit di pasar, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

2.7. KINERJA

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya, dalam periode waktu tertentu. Secara lebih singkat kinerja adalah suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 1995). Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya, tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usahanya, dan kesempatan. Sims dan Szilagy (1975) menyebutkan kinerja sebagai derajat atau tingkat dimana seseorang melakukan atau memutuskan pekerjaannya dalam kaitannya dengan ketentuan standart khusus atau pelaksanaan pekerjaan yang dapat diterima dari sebuah organisasi.

Kinerja dapat diukur dengan melihat “kinerja manajerial” seseorang. Kinerja manajerial ini dapat diukur dengan instrumen *self rating* seperti yang dikembangkan oleh Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963), kemudian diadaptasi oleh Bambang Riyanto LS (1994), Ietje Nazaruddin (1997), Sugeng Wahyudi (1996) dan banyak digunakan oleh peneliti lain. Para responden diminta untuk menilai kinerja mereka

dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan mereka. Instrumen ini terdiri dari delapan dimensi kinerja personal yaitu: Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, Staffing,, Perwakilan dan Kinerja keseluruhan.

Kinerja juga bisa diukur secara “ *overall performance* “ . Overall performance adalah kinerja yang dilihat secara keseluruhan yang diukur melalui indikator-indikator : (1) *Sales growth*, yaitu pertumbuhan pendapatan perusahaan, (2) *profitability* , kondisi laba perusahaan dan (3) *productivity*, produktivitas perusahaan.

2.8. PENELITIAN TERDAHULU

Nur Indriantoro (disertasi, 1993) meneliti pengaruh dari anggaran partisipatif terhadap *job performance* dan *job satisfaction*. Model yang digunakan untuk melihat pengaruh anggaran partisipatif terhadap *job performance* yaitu dengan menggunakan analisis regresi berganda. Variabel dependen adalah *job performance*, diukur dengan melihat seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi manajemen yaitu : *planning*, *investigating*, *coordinating*, *evaluating*, *supervising*, *staffing*, *negotiating*, *representing* sedangkan variabel independen adalah *standardized participative budgeting score*, *standardized locus of control score*, *standardized uncertainty avoidance scale*, *power distance scale* dan *standardized individualism / collectivism scale*.

Penelitian tentang pengaruh sikap, strategi dan desentralisasi pada efektivitas anggaran partisipatif yang dilakukan oleh Bambang Riyanto LS pada *America's*

Coorporate Families (1994). Penelitian ini menggunakan Analisis Bivariate dan Multivariate

Penelitian lain berkaitan dengan desentralisasi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Indonesia , 1997 oleh Ietje Nazaruddin. Tujuan penelitian ini adalah untuk dapat memeberikan bukti empiris mengenai pengaruh interaksi antara tingkat desentralisasi dengan karakteristik informasi sistem akuntansi yang telah diteliti oleh Chenall dan Morris (1986). Alat analisis menggunakan pendekatan regresi berganda yang diadopsi dari Allison (1997) dan Schoonhoven (1981). Variabel dependen adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independen adalah desentralisasi dan masing-masing informasi manajemen yang diterapkan secara berurutan. Hasil dari penelitian adalah bahwa : 1) desentralisasi secara signifikan berinteraksi dengan masing-masing karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen mempengaruhi terjadinya peningkatan kinerja yang bersifat positif; 2) penerapan sistem desentralisasi yang tinggi perlu dukungan informasi akuntansi manajemen yang semakin andal agar dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian lain dilakukan oleh Susilawati Muslimah (1994). Penelitian yang dilakukan berhubungan dengan dampak gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan informasi *Job-relevan* terhadap *perceived usefulness* sistem penganggaran pada perusahaan manufaktur. Tujuan penelitian adalah: 1) untuk mempertimbangkan keberadaan sistem penganggaran dalam bentuk beberapa

karakteristiknya yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kesulitan sasaran anggaran; 2) untuk menyelidiki hubungan antara persepsi manajer dari karakteristik penganggaran dengan gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, dan tersedianya informasi *job-relevant*; 3) untuk menguji interaksi antara tiga variabel independen dan dampak konsekuensi dikombinasikannya variabel atas kegunaan yang dirasakan dari sistem penganggaran. Alat analisis menggunakan persamaan regresi. Variabel dependen adalah *Perceived Usefulness* sistem penganggaran, sedangkan variabel independen adalah gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan dan informasi *job-relevant*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel penting ketika menyusun anggaran atau variabel ini mempunyai dampak yang kuat terhadap penganggaran. Hasil yang mengejutkan adalah persepsi kegunaan kesulitan sasaran penganggaran dan umpan balik penganggaran yang juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Namun penelitian ini gagal membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang menggambarkan adanya *relation-oriented* mempunyai pengaruh langsung terhadap partisipasi penganggaran dan kejelasan sasaran penganggaran.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sugeng Wahyudi, 1996, menganalisis tentang pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja Bank BPD Jateng. Tujuan penelitian adalah untuk : 1) menjelaskan seberapa besar pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajer; 2) mengetahui unsur-unsur partisipasi yang

dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajer; 3) menilai pengaruh dari variabel perilaku selain partisipasi terhadap kinerja manajer. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Untuk menganalisis pengaruh variabel perilaku berupa anggaran partisipatif, pendidikan dan pengalaman digunakan analisis regresi. Variabel dependen adalah kinerja manajerial, yang diukur dari selisih antara realisasi laba dengan anggaran laba. Sedangkan variabel independen adalah anggaran partisipatif, tingkat pendidikan dan pengalaman.

Hasil analisis antara lain menunjukkan bahwa : (1) Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran sebagai salah satu variabel perilaku mempunyai kemampuan menjelaskan rendah terhadap kinerja manajer, tetapi secara statistik hasilnya positif signifikan terhadap kinerja, (2) Partisipasi dalam penyusunan anggaran pengaruhnya terhadap kinerja , dengan pengertian kinerja tunggal memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan bila pengertian kinerja gabungan yaitu seluruh manajer satu kesatuan partisipasinya dikaitkan dengan kinerja, (3) Variabel pendidikan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja bersama variabel partisipasi, (4) Unsur-unsur partisipasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian Bambang Rianto, Ietje Nazaruddin dan Nur Indriantoro. Perbedaan utama antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada pemilihan variabel independen , pemilihan sampel jumlah data dan alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel manajer pada perusahaan manufaktur

sedangkan penelitian ini menggunakan sampel manajer pada perusahaan jasa. Penelitian sebelumnya menggunakan alat analisis regresi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan alat analisis SEM (Structural Equation Modelling).

2.8. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja manajerial, maka untuk selanjutnya penelitian ini akan menggunakan tiga variabel sebagai penentu kinerja manajerial. Tiga variabel tersebut adalah sistem anggaran partisipatif, struktur organisasi desentralisasi dan perilaku manajer. Untuk menentukan dimensi atau atribut penelitian yang mempengaruhi baik variabel dependen dan independen digunakan arahan dari penelitian sebelumnya yang digabungkan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para peneliti lain tetapi yang mengadakan penelitian sejenis. Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang dikembangkan di atas, sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam gambar 2.3., dimana :

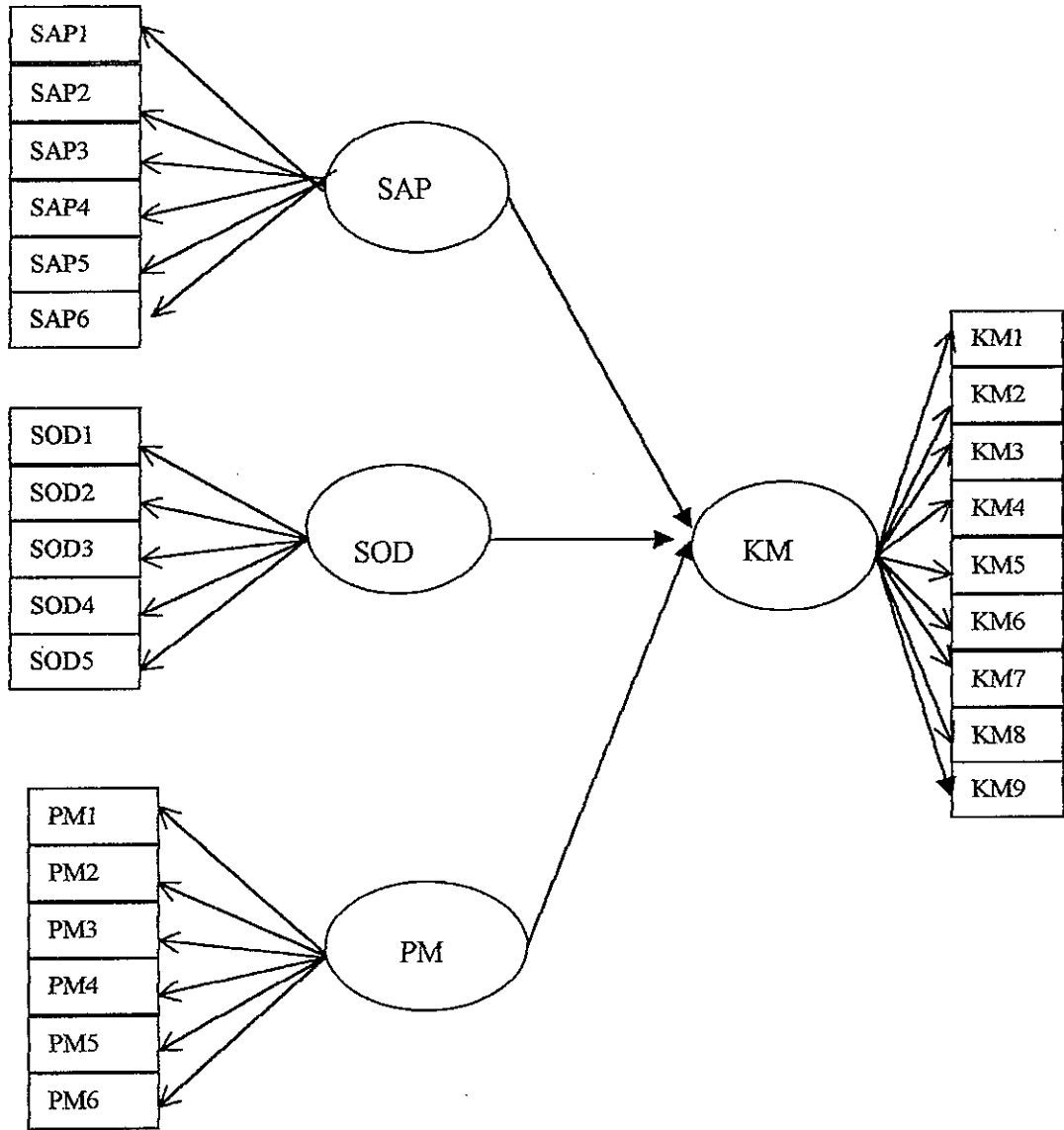
SAP = Sistem Anggaran Partisipatif, yang dijelaskan oleh 6 indikator

SOD = Struktur Organisasi Desentralisasi, yang dijelaskan dengan 5 indikator

PM = Perilaku Manajer, yang dijelaskan dengan 6 indikator

KM = Kinerja Manajerial, yang dijelaskan dengan 9 indikator

Gambar 2.3.
Pengembangan Model Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk Tesis ini

2.9.1. HIPOTESIS

Strategi yang telah dirumuskan dengan baik tidak akan berarti apa-apa bila tidak diimplementasikan. Implementasi berarti memobilisasi seluruh karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara anggaran dan kinerja manajerial (Kenis, 1976 dan Brownell & Mc Innes, 1986). Dengan ikut berpartisipasi para peserta khususnya para manajer dalam penyusunan anggaran, akan memberikan implikasi terhadap kejelasan tugas dan target yang akan dicapai sehingga akan sangat membantu dan memudahkan para mananjer mencapai tujuan perusahaan sebagaimana tercantum perencanaan anggaran. Berdasarkan indikasi yang diungkapkan oleh Kenis, Brownwll & Mc Innes ini maka dapat dibuat sebuah hipotesis :

Hipotesis 1 : Sistem anggaran partisipatif akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Struktur organisasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub unit (Van de Ven, 1976). Pengaruh ini terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan akan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang akan dipimpinnya sehingga kualitas kebijaksanaan diharapkan menjadi lebih baik. Dengan demikian dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Struktur organisasi yang desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Sikap dan perilaku manajer terhadap perusahaan dan pekerjaannya sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sikap dan perilaku di sini berhubungan dengan sistem positif atau negatif yang abadi terhadap evaluasi, perasaan emosional dan tendensi aksi pro dan kontra respek obyek sosial (Kresh, 1962). Tiap individu di dalam organisasi mempunyai tendensi untuk mengembangkan sikap yang berbeda terhadap pekerjaan dan organisasi. Sikap ini akan mempengaruhi reaksi individual pada kegiatan dan kebijaksanaan

organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi jalan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Berdasarkan hal tersebut maka dibuat hipeotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 : Perilaku manajer berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.9.2. DEFINISI OPERASIONAL

2.9.2.1. Variabel Independen

Sistem Anggaran Partisipatif (SAP). Variabel ini menggambarkan keterlibatan manajer dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982b). Dalam mengukur variabel partisipasi tersebut, instrumen yang digunakan adalah seperti yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang banyak digunakan oleh peneliti –peneliti sebelumnya antara lain : Brownwll (1982b), Frucot dan Shearon (1991), Indratoro (1993), Bambang Supomo (1998) dan Sugeng Wahyudi (1996). Variabel ini diukur dengan sub-sub variabel sebagai berikut :

1. Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran (SAP1)
2. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi pendapat reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi (SAP2).
3. Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan atau frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran (SAP3).
4. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran (SAP 4)
5. Keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final (SAP5).
6. Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun (SAP6)

Struktur Organisasi Desentralisasi (SOD). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984). Lima pertanyaan untuk mengukur tingkat desentralisasi seperti yang digunakan oleh Gul dan Chia (1994), Gul dkk (1995), Chia (1995), Miah dan Mia (1996), dan Ietje Nazarudin (1997), Kelima pertanyaan tersebut adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengambilan keputusan didelegasikan kepada manajer :

1. Kebijakan dalam pengembangan produk atau jasa baru (SOD1).
2. Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja (SOD2)

3. Penentuan investasi dalam skala besar (SOD3)
4. Pengalokasian anggaran (SOD4)
5. Penentuan harga jual (SOD5).

Perilaku manajer (PM) . Perilaku manajer dalam hal ini merupakan persepsi manajer terhadap karakteristik pribadi kepemimpinannya dalam menjalankan fungsi sehingga akan memungkinkan baginya menjadi efektif. Variabel ini terdiri dari dua sub variabel yaitu perilaku pemimpin transaksional dan perilaku pemimpin transformasional. Perilaku pemimpin transaksional, yaitu perilaku pemimpin yang memotivasi bawahan dengan terjadinya suatu proses pertukaran, pemimpin memberi penghargaan sebagai imbalan upaya-upaya yang dilakukan bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin tranformasional adalah perilaku pemimpin yang memotivasi bawahan dengan mengartikulasikan visi, memberi contoh yang tepat dan memberi model untuk bawahannya, memelihara tujuan kelompok, memberikan dukungan perseorangan, memberikan rangsangan intelektual dan mempunyai harapan kinerja yang tinggi. Dengan demikian variabel ini dipengaruhi oleh 6 perilaku kunci yaitu bagaimana manajer dalam :

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi (PM1)
2. Memberi contoh yang tepat (PM2)
3. Memelihara tujuan kelompok (PM3)
4. Harapan kinerja yang tinggi (PM4)
5. Memberikan dukungan perseorangan (PM5)

6. Rangsangan intelektual (PM6)

Metode pengukuran dilakukan dengan alat ukur angket yang diadopsi dari angket yang digunakan oleh Podsakoff dkk (1990), yang telah diterjemahkan dan diuji coba terlebih dahulu. Skala pengukuran menggunakan 5 skala likert.

2.9.2.2. Variabel Dependen

Variabel dependen (variabel terikat) adalah *variabel kinerja manajerial (KM)*. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963), kemudian diadaptasi oleh Bambang Riyanto LS (1994), Ietje Nazaruddin (1997) dan banyak digunakan oleh peneliti lain. Para responden diminta untuk menilai kinerja mereka dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan mereka. Instrumen ini terdiri dari delapan dimensi kinerja personal :

1. Perencanaan (KM1)
2. Investigasi (KM2)
3. Koordinasi (KM3)
4. Evaluasi (KM4)
5. Pengawasan (KM5)
6. Staffing (KM6)
7. Negoisasi (KM7)
8. Perwakilan (KM8)
9. Kinerja keseluruhan (KM9)

2.10. Kesatuan Model Variabel

Merupakan rangkaian model penelitian yang merangkum tiga hipotesis penelitian yang telah diuraikan di atas. Kesatuan model dari variabel keseluruhan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.2

Tabel 2.2
Kesatuan Model Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	
SAP	SAP1	Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran.
	SAP2	Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi pendapat reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi.
	SAP3	Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan atau frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran.
	SAP4	Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran.
	SAP5	Keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final.
	SAP6	Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun.
SOD	SOD1	Kebijakan dalam pengembangan produk atau jasa baru.
	SOD2	Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja.
	SOD3	Penentuan investasi dalam skala besar.
	SOD4	Pengalokasian anggaran.
	SOD5	Penentuan harga jual
PM	PM1	Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi.
	PM2	Memberi contoh yang tepat.
	PM3	Memelihara tujuan kelompok
	PM4	Harapan kinerja yang tinggi.
	PM5	Memberikan dukungan perseorangan.
	PM6	Rangsangan intelektual
KM	KM1	Perencanaan
	KM2	Investigasi
	KM3	Koordinasi
	KM4	Evaluasi

	KM5	Pengawasan
	KM6	Staffing
	KM7	Negoisasi
	KM8	Perwakilan
	KM9	Kinerja keseluruhan
Variabel Dependen		Variabel Independen
KM = Kinerja Manajerial		SAP = Sistem Anggaran Partisipatif
		SOD = Struktur Organisasi Desentralisasi
		PM = Perilaku Manajer

Sumber : dikembangkan dalam Tesis ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan jenis data yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada responden pada beberapa Kantor Pos di Wilayah VIII yang terpilih untuk penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal dari penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

Sumber data untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga manajerial Kantor pos yang diteliti.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh lapisan manajemen pada UPT yang dioperasikan oleh PT Pos Indonesia (Persero). Menurut Hair dkk (Agusty Ferdinand), bahwa ukuran sampel yang paling sesuai adalah antara 100-200. Hair dkk menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter . Karena dalam penelitian ini jumlah estimated parameternya ada 26 maka jumlah sampel minimum yang diambil adalah 130.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dengan wawancara, mengadakan wawancara dengan pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) Wilayah VIII. Data yang diperoleh adalah tentang :

1. Visi, misi dan grand strategi perusahaan
2. Identifikasi perusahaan
3. Sasaran dan kebijakan Wilayah
4. Struktur Organisasi

Dengan kuesioner, data dikumpulkan menggunakan cara menyebar kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada tenaga manajerial. Kuesioner disebarkan kepada 15 UPT di wilayah Usaha Pos VIII. Yang termasuk dalam kelompok tenaga manajerial adalah Manajer-manajer Wilpos, Asisten Manajer Wilpos, Kepala UPT, Wakil kepala UPT, Manajer UPT dan Asisten Manajer UPT. Pemilihan para tenaga manajerial sebagai responden berdasarkan pertimbangan bahwa mereka lebih memahami kondisi UPT masing-masing sehingga jawaban kuesioner diharapkan tidak bias.

Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan penilaian tentang struktur organisasi (desentralisasi), sistem anggaran (partisipatif) dan perilaku pimpinan serta kinerja manajerial.

Daftar pertanyaan didesain untuk multipurpose. Untuk penelitian ini ada 41 item pertanyaan. Daftar pertanyaan ditampilkan dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan jawaban menggunakan skala. Inti dan isi pertanyaan ditampilkan pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Desain dan Inti Pertanyaan

Nama Variabel	Item-item Pertanyaan	Skala Pengukuran
<p>SAP Sistem Anggaran Partisipatif</p>	<p>Ada 6 item pertanyaan yang digunakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan dalam penyusunan anggaran. • Reaksi terhadap usulan anggaran. • Frekuensi interaksi dengan atasan • Pengaruh pada anggaran final • Sumbangan terhadap anggaran yang tersusun. • Frekuensi interaksi dari atasan ketika anggaran disusun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berskala 1 (tidak satu anggaran pun 0 %) s/d 7 (semua anggaran 100 %) • Berskala 1 (sangat sembarangan atau tidak logis 0 %) s/d 7 (sangat masuk akal dan atau logis 100 %) • Berskala 1 (tidak pernah 0%) s/d 7 (sangat sering 100%) • Berskala 1 (tidak ada 0%) s/d 7 (sangat sangat banyak jumlahnya 100%) • Berskala 1 (sangat tidak penting 0%) s/d 7 (sangat penting 100 %) • Berskala 1 (tidak pernah 0%) s/d 7 (sangat sering)
<p>SOD Struktur Organisasi desentralisasi</p>	<p>Ada 5 item pertanyaan yang digunakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan produk baru • Pengalokasian anggaran • Penentuan investasi dalam jumlah besar • Frekuensi pimpinan meminta usulan atau pendapat ketika 	<ul style="list-style-type: none"> • Berskala 1 (tidak ada pendelegasian 0%) s/d 7 (didelegasikan sepenuhnya 100%) • Sda • Sda • Berskala 1 (tidak pernah

	<p>anggaran dibuat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi pimpinan meminta atau usulan ketika melakukan pengangkatan atau pemberhentian karyawan. 	<p>0%) s/d 7 (sangat sering 100%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sda
PM	<p>Ada 21 item pertanyaan yang digunakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi : <ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai gambaran yang jelas mengenai arah tujuan perusahaan. • Menggambarkan secara menarik tentang masa depan bawahan. • Selalu mencari peluang-peluang perusahaan. • Mengilhami orang lain dengan rencana-rencana masa depan. 2. Memberi contoh yang tepat : <ul style="list-style-type: none"> • Memimpin lebih dengan cara bekerja daripada dengan ucapan. • Memberikan model yang baik untuk diikuti karyawan • Memimpin dengan memberikan contoh. 3. Memelihara tujuan kelompok : <ul style="list-style-type: none"> • Menggalang kerja sama diantara kelompok-kelompok yang ada. • Mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam tim kerja. • Membawa kelompok untuk bekerjasama demi tujuan yang sama. 4. Harapan kinerja yang tinggi : <ul style="list-style-type: none"> • Membangun semangat dan perilaku kerja tim diantara para karyawan. • Menunjukkan apa-apa yang diharapkan dari karyawan. • Bertindak dengan 	<p>Berskala 1 (sangat tidak setuju 0%) s/d 5 (sangat setuju 100 %)</p>

	<p>mempertimbangkan perasaan bawahan.</p> <p>5. Memberikan dukungan perseorangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan penghargaan atas perasaan pribadi bawahan. • Memperlakukan bawahan dengan mempertimbangkan perasaan bawahan. • Memacu bawahan untuk memikirkan kembali cara-cara bawahan dalam mengerjakan sesuatu. • Mempunyai ide-ide yang menantang bawahan untuk menguji ulang beberapa asumsi dasar mengenai pekerjaan bawahan. <p>6. Rangsangan Intelektual :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selalu memberi umpan balik positif bila bawahan bawahan bekerja dengan baik. • Memberi bawahan pengakuan khusus bila pekerjaan bawahan sangat baik. • Memberi tanggapan positif bila bawahan bekerja lebih baik dari biasanya. • Sering mngakui kinerja baik bawahan. 	
<p>KM Kinerja Manajerial</p>	<p>Ada 9 item pertanyaan yang digunakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadualan kerjapenganggaran, merancang prosedur pemrograman 	<p>Berskala 1 (kinerja yang sangat rendah 0%) s/d 9 (kinerja yang sangat tinggi 100 %)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Investigasi Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan • Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain • Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan : penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk • Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberi tugas pekerjaan dan menangani keluhan • Pemilihan staff Mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan mempromosikan dan memutasi pegawai • Negoisasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungkan pemasok, tawar menawar dengan 	
--	---	--

	<p>wakil penjual, tawar menawar secara kelompok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perwakilan Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda • Kinerja secara menyeluruh 	
--	--	--

Sumber : dikembangkan untuk Tesis ini

3.4.METODE ANALISIS

Data yang diperoleh dalam penelitian perlu dianalisis agar dapat ditarik suatu kesimpulan yang tepat. Oleh karena itu perlu ditetapkan teknik analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, juga untuk menguji kebenaran hipotesa (Bollen dan Long J.S, 1992).

Tahap pertama yang harus dilakukan adalah melakukan uji validitas dan realibilitas instrumen. Meskipun uji telah dilakukan peneliti terdahulu, uji ini masih perlu dilakukan mengingat instrumen penelitian telah dimodifikasi, karena perbedaan kondisi responden. Uji validitas dan reabilitas dilakukan untuk mengetahui bahwa data dapat digeneralisasi secara tepat (Hair et. All, 1995).

Uji Validitas data diperlukan untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan benar-benar mengungkapkan variabel yang diteliti. Pada penelitian ini uji validitas data menggunakan *Pearson Product –Moment Correlation* dengan koefisien

$p \leq 0,05$. Alat uji ini tepat digunakan untuk menguji skala sikap (Nunally, 1994). Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Indikator untuk uji realibilitas adalah *Cronbach Alpha*. Koefisien $\alpha > 0,600$ menunjukkan instrumen yang digunakan reabel (Nunally, 1994; Cronbach, 1994). Dalam penelitian ini uji validitas dan reabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 10.0. Hasil uji validitas dan reabilitas sangat tergantung kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian. Apabila data yang telah diuji memenuhi kriteria validitas dan reabilitas, maka dapat dilakukan tahap selanjutnya, yaitu uji hipotesis. Dalam penelitian ini hasil perhitungan *Cronbach Alpha* adalah 0,6749 dan nilai r hitung untuk masing-masing pertanyaan adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang ada adalah reabel dan valid (lihat lampiran 4).

Tahap selanjutnya alat uji yang digunakan disesuaikan dengan model penelitian. Dalam analisis ini menggunakan teknik Analisis Multivariate dengan metode dependensi. Metode dependensi yang digunakan adalah teknik *analisis multivariate structural equation modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik-teknik multivariat lainnya (Joseph F. Hair, Jr et al, 1995). Disamping itu teknik analisis SEM merupakan salah satu software yang populer

dan sudah banyak digunakan pada penelitian bidang sosial science. Untuk pengolahan datanya digunakan software AMOS 4.0.

3.4.1. *Structural Equal Modeling* (SEM)

SEM adalah salah satu teknik multivariat yang biasa digunakan dalam penelitian. SEM dikenal juga dengan beberapa nama lain seperti *causal modeling*, *causal analysis*, *simultaneous equatin modeling* atau analisis struktur kovarians. Seringkali SEM juga disebut sebagai *Path analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis* (Agusty Ferdinand, 2000).

Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk (seperti yang biasa dilakukan dalam analisis faktor) dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu , SEM akan merupakan alternatif jawaban yang layak dipertimbangkan.

Ada tujuh langkah untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap (Augusty Ferdinand, 2000). Ketujuh langkah-langkah tersebut adalah sebagai beriku

1. Langkah pertama : Pengembangan Model Teoritis

SEM adalah confirmatory tecnique yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang berdasarkan teori yang sudah ada. Karena itu kajian teori atas

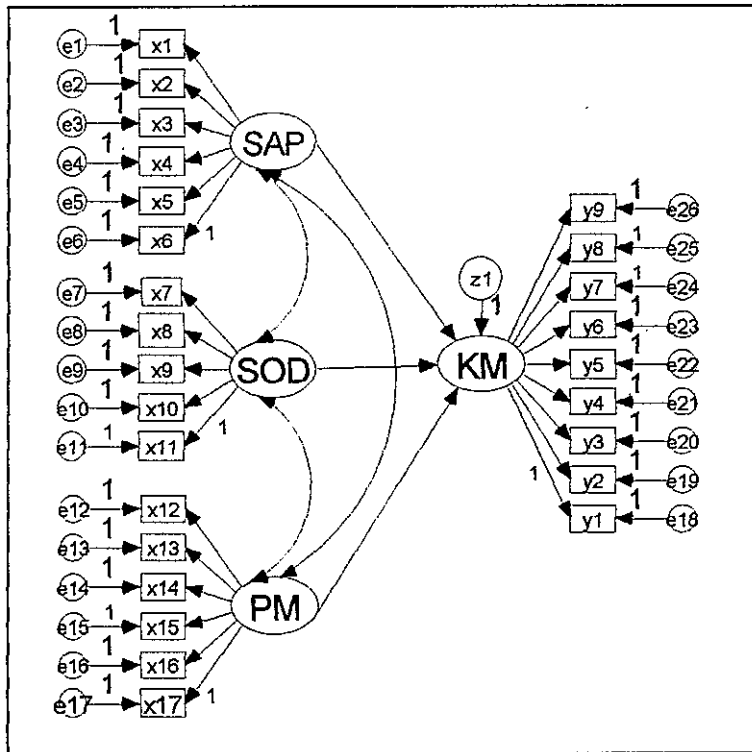
pengembangan sebuah model menjadi dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Pada bagian Telaah Pustaka telah diuraikan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi pijakan penelitian ini. Dari hasil telaah pustaka tersebut selanjutnya dikembangkan kerangka pemikiran teoritis seperti ditunjukkan pada gambar 5.

2. Langkah kedua : Membuat Path Diagram

Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun pada langkah pertama selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram alur (*path diagram*). Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada path diagram diperlihatkan hubungan antar konstruk yang akan diuji. Pada penelitian ini terdapat tiga konstruk eksogen (*exogeneous construct*), yaitu Sistem Anggaran Partisipatif (SAP), Struktur Organisasi Desentralisasi (SOD) dan Perilaku Manajer (PM) dan satu konstruk endogen (*endogenous construct*) yaitu kinerja manajerial (KM). Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Sedangkan konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Path diagram untuk menguji model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1

Gambar 3.1
Hubungan Kausal antara Sistem Anggaran partisipatif,
Struktur Organisasi Desentralisasi
dan Perilaku Manajer terhadap Kinerja Manajerial



Sumber : dikembangkan untuk Tesis ini

3. Langkah ketiga : Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka model penelitian dispesifikasikan ke dalam persamaan .

Persamaan yang dibangun akan terdiri dari :

- 1). Persamaan-persamaan struktural (struktural equations).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai

konstruk.

Dalam penelitian ini persamaan strukturalnya adalah :

$$\mathbf{KM} = \beta_1 \mathbf{SAP} + \beta_2 \mathbf{SOD} + \beta_3 \mathbf{PM} + \delta_1$$

Dimana :

KM = Kinerja Manajerial; SAP = Sistem Anggaran Partisipatif ; SOD = Struktur Organisasi Desentralisasi; PM = Perilaku Manajer, β = Regression weight dan δ = disturbance Term.

2). Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Pada spesifikasi ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan untuk *measurement model* dalam penelitian ini adalah :

Konstruk eksogen Sistem Anggaran Partisipatif:

$$\mathbf{SAP1} = \lambda_1 \mathbf{SAP} + \varepsilon_1$$

$$\mathbf{SAP2} = \lambda_2 \mathbf{SAP} + \varepsilon_2$$

$$\mathbf{SAP3} = \lambda_3 \mathbf{SAP} + \varepsilon_3$$

$$\mathbf{SAP4} = \lambda_4 \mathbf{SAP} + \varepsilon_4$$

$$\mathbf{SAP5} = \lambda_5 \mathbf{SAP} + \varepsilon_5$$

$$\mathbf{SAP6} = \lambda_6 \mathbf{SAP} + \varepsilon_6$$

Konstruk eksogen Struktur Organisasi Desentralisasi :

$$\mathbf{SOD1} = \lambda_7 \mathbf{SOD} + \varepsilon_7$$

$$\text{SOD2} = \lambda_8 \text{SOD} + \varepsilon_8$$

$$\text{SOD3} = \lambda_9 \text{SOD} + \varepsilon_9$$

$$\text{SOD4} = \lambda_{10} \text{SOD} + \varepsilon_{10}$$

$$\text{SOD5} = \lambda_{11} \text{SOD} + \varepsilon_{11}$$

Konstruk eksogen Perilaku manajer :

$$\text{PM1} = \lambda_{12} \text{PM} + \varepsilon_{12}$$

$$\text{PM2} = \lambda_{13} \text{PM} + \varepsilon_{13}$$

$$\text{PM3} = \lambda_{14} \text{PM} + \varepsilon_{14}$$

$$\text{PM4} = \lambda_{15} \text{PM} + \varepsilon_{15}$$

$$\text{PM5} = \lambda_{16} \text{PM} + \varepsilon_{16}$$

$$\text{PM6} = \lambda_{17} \text{PM} + \varepsilon_{17}$$

Konstruk endogen Kinerja Manajerial :

$$\text{KM1} = \lambda_{18} \text{KM} + \varepsilon_{18}$$

$$\text{KM2} = \lambda_{19} \text{KM} + \varepsilon_{19}$$

$$\text{KM3} = \lambda_{20} \text{KM} + \varepsilon_{20}$$

$$\text{KM4} = \lambda_{21} \text{KM} + \varepsilon_{21}$$

$$\text{KM5} = \lambda_{22} \text{KM} + \varepsilon_{22}$$

$$\text{KM6} = \lambda_{23} \text{KM} + \varepsilon_{23}$$

$$\text{KM7} = \lambda_{24} \text{KM} + \varepsilon_{24}$$

$$\text{KM8} = \lambda_{25} \text{KM} + \varepsilon_{25}$$

Dimana :

SAP = Sistem Anggaran Partisipatif; SOD = Struktur Anggaran Desentralisasi, PM = Perilaku Manajer ; KM = Kinerja Manajerial; λ = loading factor dan ε = error

4. Langkah keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Data input SEM berupa matriks varians- kovarians atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varians.

Pada software AMOS 4.0 terdapat beberapa teknik estimasi yang dapat dipergunakan yaitu : *Maximum Likelihood Estimation, Generalized Least Square estimation, Unweighted Least Square Estimation, Scale Free Least Square Estimation* serta *Asymptotically Distribution Free Estimation*.

Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah maksimum likelihood estimation karena memenuhi kriteria yang dituntut dimana sampel yang digunakan adalah antara 130 (antara 100 – 200) dan asumsi normality terpenuhi.

5. Langkah kelima : Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka software AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya

Salah satu cara untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memperbanyak konstrain pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated*

coefficient diseliminasi.

6. Langkah keenam : Mengevaluasi Goodness-of-fit

Langkah berikutnya pada teknik analisis SEM adalah mengevaluasi tingkat kesesuaian model. Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari :

- Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data : normality multivariate terhadap data yang digunakan, untuk analisis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.01. dari tabel yang dihasilkan dapat disimpulkan apakah data yang dihasilkan terbukti mempunyai sebaran yang tidak normal, dengan *critical ratio* sebesar 2,58 pada tingkat signifikansi 0,05.
- Evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*. *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Augusty Ferdinand, 2000).

Outlier multivariate : dengan menggunakan AMOS 4,01 akan dilakukan uji *mahalanobis distance*. Dasar pengukuran adalah Chi-square dengan :

$$Df = \frac{1}{2} \{ (p + q) (p + q + 1) \} - t$$

Dimana : p = jumlah endogeneous indicators

q = jumlah exogeneous indicators

t = jumlah koefisien estimasi model yang diusulkan

Jika nilai Chi-square < nilai mahalanobis d-square berarti responden tersebut

adalah *outlier multivariate*.

Outlier univariate : dengan menggunakan observasi yang mempunyai Z-score $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai outlier atau Z-score $\geq 3,0$ berarti data yang digunakan bebas dari outlier univariate.

- Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*

Dengan menggunakan AMOS 4.01 dapat dilihat determinan dari matriks kovarians sampel yang > 0 , berarti dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, sehingga data layak digunakan. Evaluasi kelayakan model menggunakan alat ukur Chi-Square (χ^2). Hasil pengukuran disajikan melalui tabel-tabel hasil SEM. Besarnya derajat kebebasan atas model yang diusulkan (Hair, et.all., 1995) :

$$Df = \frac{1}{2} \{ (p + q) (p + q + 1) \} - 1$$

Dimana : p = jumlah endogenogeneous indicators

q = jumlah exogeneous indicators

t = jumlah koefisien estimasi model yang diusulkan

- Evaluasi atas *indeks goodness-of-fit*.
- Evaluasi atas *regression weight* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan.
- Evaluasi atas *dirrect effect*, *indirrect effect* dan *total effect*.

7. langkah ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi

Langkah terakhir dalam teknik analisis SEM adalah menginterpretasikan model

serta melakukan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai Standardized Residual Variance yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai standardized residual yang diperkenankan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ($> 2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu.

Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji standardized residual yang dihasilkan oleh model itu . Cut-off value sebesar 2,58 (Hair et al, 1995; Joreskog, 1993) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual values Yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5 % dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

Modifikasi dapat dilakukan dengan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi memberikan gambaran tentang mengecilnya nilai chi-square atau pengurangan nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Sebuah indeks modifikasi sebesar 4.0 (Arbucke, 1999, Hair dkk, 1995) atau bahkan lebih besar dari itu memberikan indikasi bahwa bila koefisien itu diestimasi, maka akan terjadi

pengecilan nilai chi-square yang demikian.

Walaupun modifikasi akan menghasilkan model yang memiliki tingkat kesesuaian lebih baik, tetapi modifikasi tidak bisa dilakukan begitu saja. Satu hal penting adalah harus didukung oleh justifikasi teoritis yang kuat.

3.4.2. Kriteria dari *Goodness-of-fit Measures*

Dalam teknik analisis SEM digunakan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan. Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini terdiri dari :

1. *Chi-Square Statistic* (χ^2)

Alat uji paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio Chi-Square Statistic. Chi-square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik chi-square harus didampingi oleh alat uji lain (Hair et al, 1995 ; Tabachnick 7 fidel, 1996). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah.

Untuk pengukuran keseluruhan fit dengan likelihood ratio chi-square statistik (χ^2), tingkat signifikansi minimum yang dapat diterima adalah 0,05. Jadi nilai χ^2 yang rendah dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 (Hair, et.all., 1995 dalam Augusty, 2000) menandakan matriks input yang sebenarnya dan diperlukan secara statistik tidak berbeda. Semakin kecil χ^2 semakin baik model karena dalam uji beda,

$\chi^2 = 0$ berarti benar-benar ada perbedaan.

2. *Significanced Probability (P)*

Untuk menguji tingkat signifikan model digunakan nilai *signicanced probability*.

3. *RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistik dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996).

Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam popukasi (Hair et al, 1995).

4. *GFI – Goodness of Fit Index*

Nilai GFI diperoleh dari rumus =
$$\frac{\text{tr}(\sigma^2 W\sigma)}{\text{tr}(s^2 Ws)}$$

Dimana penyebut (numerator) adalah jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang distimasi, sementara pembilang (denominator) adalah jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sampel. W adalah matriks bobot yang dipilih sesuai dengan metode estimasi yang dipilih.

5. *AGFI – Adjustted Goodness-of-Fit Index*

AGFI merupakan nilai GFI yang diadjust dengan *degree of freedom* yang tersedia.

Nilai AGFI diperoleh dari rumus :
$$1 - (1 - \text{GFI}) \frac{d_b}{d}$$

Dimana : d_b = jumlah sampel moment

d = degree of freedom

6. CMIN/DF : *The minimum sample discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi Df-nya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1977).

7. TLI – *Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 (Hair dkk, 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997).

$$TLI = \frac{\frac{C_b}{d_b} - \frac{C}{d}}{\frac{C_b}{d_b} - 1}$$

Dimana : C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

C_b = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

d_b = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan

pembandingan

8. CFI – *Comparative Fit Index*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1 , dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – a very good fit (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$. keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al, 1996; Tanaka, 1993).

$$CFI = 1 - \frac{C - d}{C_b - d_b}$$

Dimana : C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

C_b = diskrepansi dari baseline model yang dijadikan pembandingan

d_b = *degree of freedom* dari baseline model yang dijadikan pembandingan

Masing-masing alat uji kesesuaian model di atas memiliki batasan nilai yang direkomendasikan. Walaupun demikian angka tersebut bukanlah angka mati. Cut off value yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji di atas tercantum pada tabel di bawah :

Tabel 3.1. Goodness-of-Fit Index

No	Goodness-of-Fit	Cut-off-Value
1.	Chi-Square	Diharapkan kecil
2.	Significaned Probability	≥ 0.05
3.	RMSEA	≤ 0.08
4.	GFI	≥ 0.90
5.	AGFI	≥ 0.90
6.	CMIND/DF	≤ 2.00
7.	TLI	≥ 0.95
8.	CFI	≥ 0.94

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Augusty Ferdinand, 2000)

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Lingkup Persaingan Bisnis pos Indonesia adalah meliputi Jasa Freight Forwarding (JPT), Jasa Perbankan, Jasa titipan swasta, Jasa Telekomunikasi dan Jasa penyiaran.

Di Pos Indonesia khususnya revolusi dalam teknologi telekomunikasi informasi merupakan perubahan lingkungan bisnis yang memiliki dampak paling hebat bagi keseluruhan bisnis dan aktivitas Pos Indonesia.

Tiga lini bisnis utama Pos Indonesia adalah ; komunikasi, logistik dan layanan keuangan. Bisnis komunikasi, terutama surat pos masih menjadi pilar bisnis pos Indonesia mengingat kontribusinya yang dominan, mempunyai persaingan yang sangat ketat terutama muncul dari maraknya berbagai alat komunikasi alternatif terutama alat komunikasi elektronik.

Selain disaingi oleh alat komunikasi elektronik, di bisnis komunikasi khususnya surat, Pos Indonesia juga menghadapi pesaing dari bidang lain yaitu perusahaan jasa penitipan (Persjatih). Di sini Pos Indonesia menghadapi dua perkembangan situasi persaingan yang sangat pelik. Pertama, adalah tumbuh pesatnya pesaing dari Persjatih. Dan kedua adalah semakin canggihnya strategi yang mereka terapkan untuk mencari pangsa-pangsa pasar yang ada.

Pada bisnis logistik Pos Indonesia menghadapi situasi persaingan yang ditandai oleh kondisi sebagai berikut :

1. Pos Indonesia menghadapi pesaing lain yang begitu banyak dengan produk dan layanan yang sangat beragam.
2. Pos Indonesia menghadapi pasar yang sudah sedemikian terfragmentasi dan tereksplorasi hingga ke ceruk-ceruk pasar.
3. Kondisi konsumen yang sudah sangat matang dan begitu demanding terhadap layanan yang bermutu
4. Munculnya berbagai teknologi telekomunikasi-informasi-transportasi yang berkembang pesat, yang memungkinkan para pemain semakin canggih menjalankan strategi dan menawarkan produk kepada konsumen.

Di bisnis layanan keuangan, persaingan muncul dari dua jurusan :

1. Muncul dari perkembangan yang pesat di industri perbankan terutama sejak akhir 1980-an. Perkembangan ini telah memicu munculnya beragam bentuk layanan yang jauh lebih kompetitif dari layanan-layanan keuangan yang ditawarkan oleh Pos Indonesia.
2. Muncul dari perkembangan teknologi informasi khususnya teknologi transfer laba elektronik yang telah memicu arus besar value migration dari industri pos ke industri perbankan.

4.1. VISI, MISI DAN GRAND STRATEGI

1. Visi PT Pos Indonesia (Persero)

Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh SDM yang profesional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat, serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang ehat.

2. Misi PT Pos Indonesia (Persero)

Pertama, menyediakan sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan negara.

Kedua, mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan iptek tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimum bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat dan mitra kerja.

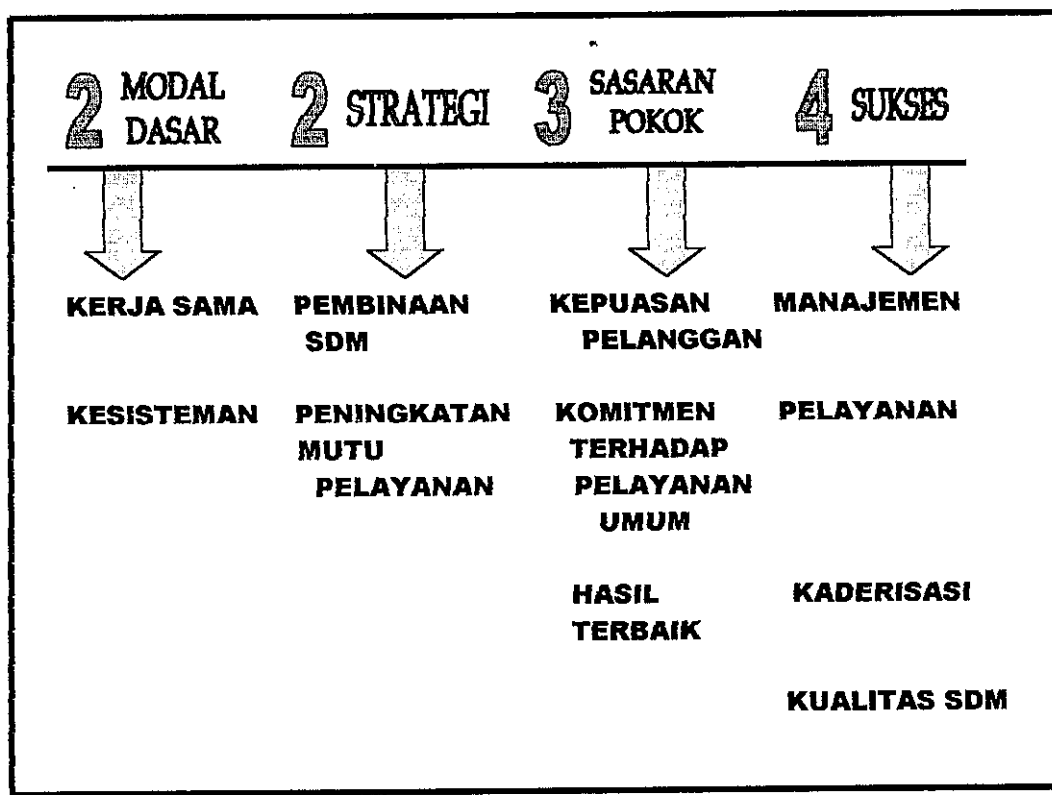
3. Grand Strategy

Sealain visi dan misi, manajemen baru Pos Indonesia (Persero) juga menetapkan *grand strategy* sebagai jabaran dari berbagai arahan yang telah terumus dalam visi dan misi tersebut. Grand strategy di jajaran Pos Indonesia dikenal dengan sebutan *Catur Sukses Sapta Pedoman*, disingkat CSSP. CSSP

merupakan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan arahan dan pedoman bagi seluruh jajaran Pos Indonesia dalam mencapai visi.

Konsep CSSP mencakup empat komponen dasar yaitu : 2 modal dasar, 2 strategi, 3 sasaran pokok dan 4 kriteria sukses organisasi. Secaragaris besar dapat dilihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1.
Catur Sukses Sapta Pedoman



Sumber : Pos Indonesia

4.2. IDENTIFIKASI ANCAMAN DAN PELUANG

Wilayah kerja Wilpos VIII meliputi Bali, NTB dan NTT. Kawasan ini tak lepas dari kejadian-kejadian sebagaimana yang terjadi di daerah lain, seperti : Terlepasnya Tim-Tim dari NKRI, Kerusuhan Kamis Kelabu di Bali, Kerusuhan di Mataram, dimana hal ini juga sangat berpengaruh pada bisnis layanan jasa pos.

PT Pos Indonesia sebagai institusi bisnis keberadaannya dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Keadaan lingkungan akan berdampak menguntungkan maupun merugikan. Kedua hal tersebut menjadi dasar pengambilan keputusan PT Pos Indonesia yang selanjutnya dijadikan sebagai dasar untuk menentukan langkah-langkah antisipatif baik untuk memanfaatkan peluang yang ada maupun menanggulangi berbagai ancaman.

1. ANCAMAN

- Kondisi ekonomi makro cenderung masih fluktuatif mengingat reformasi pemerintahan yang terjadi masih dalam tahap awal / transisi.
- Perubahan lingkungan bisnis yang sangat *turbulen*.
- Sikap pengguna jasa yang semakin kritis, rasional dan memiliki banyak pilihan serta makin beragamnya produk substitusi.
- Jumlah dan agresivitas pesaing semakin tinggi, baik perusahaan pesaing nasional maupun multinasional.
- Substitusi jasa pos berbasis teknologi semakin marak.

- Resminya kemerdekaan Timor-Timur akan berdampak negatif terhadap perkembangan pendapatan perusahaan
- Masih adanya keraguan dari para wisman untuk berkunjung ke kawasan ini sebagai akibat belum menentukannya situasi politik dan jaminan keamanan/keselamatan mereka.

2. PELUANG

- Potensi pasar di wilayah kerja Wilpos VIII sangat luas dan terus berkembang, sangat menjanjikan untuk optimalisasi dan pengembangan bisnis
- Otonomi daerah baik pada pemerintahan tingkat I maupun II menjanjikan tumbuhnya iklim usaha yang semakin sehat. Sehingga pasar di daerah akan semakin terbuka dan bertambah besar seiring dengan mengalirnya modal dan kegiatan usaha ke daerah.
- Globalisasi ekonomi dan perdagangan membuka akses lebih luas lagi bagi ekspansi usaha.
- Momentum redefinisi bisnis PT Pos Indonesia akan lebih memberikan keleluasaan ruang gerak usaha di bidang :
 - a. layanan Komunikasi : *hybrid mail, E-commerce, Virtual letter dan direct letter.*
 - b. Layanan Logistik : ekspor-impor (retail dan non-retail).
 - c. Layanan Keuangan : *electronic transaction.*
 - d. Layanan Retail : *payment point center, mail order dan teleshopping.*

- Penetrasi pasar di daerah urban, menggarap bisnis city courier dengan lebih intensif sehingga menjadi layanan unggulan .
- Penetrasi dan ekspansi pasar luar negeri (orientasi ekspor).
- Dengan adanya krisis ekonomi, masih terdapat peluang usaha yang muncul yang dapat dimanfaatkan, yaitu :
 - a. Adanya kucuran bantuan luar negeri kepada pemerintah dapat diperoleh peluang seperti : penyaluran dana sampai ke pelosok tanah air, penyaluran bantuan material intrinsik (misal, peralatan untuk pendidikan)
 - b. Terjadinya migrasi layanan komunikasi, karena customer mulai *smart* akibat tekanan krisis ekonomi. Hal ini perlu diantisipasi dengan menyediakan layanan komunikasi yang bersifat fisik dan virtual yang dapat memenuhi harapan konsumen.
 - c. Adanya peralihan *customer* yang semula menjadi pelanggan eks pesaing yang kini telah mati sebagai akibat krisis ekonomi yang dapat digarap melalui program customer acquisition yang terarah.
 - d. Adanya trend perilaku efisiensi investasi dari para ekonomi yang bermaksud mengembangkan usahanya tanpa harus terbebani dengan *initial cost* (Gedung dan jaringan), sehingga PT Pos Indonesia kurang berpeluang memperoleh *revenue* melalui kemitraan dan / atau penjualan place dan spacenya.
- Prospek pertumbuhan pasar sebagai dampak meningkatnya

4.3. PROFIL KEKUATAN DAN KELEMAHAN

1. Profil Kekuatan

- a. Performansi keuangan Wilpos VIII cukup baik. Ditinjau dari pendapatannya, Wilpos VIII setiap tahun mampu memberikan pendapatan kepada perusahaan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan . Kondisi yang baik ini tentu akan mempengaruhi mental dan moral pegawai serta akan mempermudah wilayah dalam upaya meraih peluang yang ada.
- b. Jumlah dan komposisi pegawai yang mampu memenuhi kapasitas produksi yang dibutuhkan.
- c. Pengalaman mengelola bisnis pos (bisnis in ti) yang cukup lama akan berdampak positif untuk mengatasi kendala yang timbul dan dalam pengembangan selanjutnya dan memperkuat ketahanan dalam persaingan.
- d. Jaringan distribusi pos yang sangat luas dengan outlet yang tersebar sampai kecamatan-kecamatan, memberikan *accessibility* layanan yang tinggi.
- e. Inovasi dan keragaman produk dapat mengikuti preferensi konsumen.
- f. Eksistensi PT Pos Indonesia sangat dikenal oleh masyarakat.
- g. Kapabilitas pengantar dalam menyampaikan surat dan atau kiriman lainnya bagi masyarakat luas sudah diakui.

2. Profil Kelemahan

- a. Persepsi kualitas layanan pos dimata masyarakat masih rendah

- b. Penguasaan modal transportasi udara ke wilayah Timur dan NTT masih belum sepenuhnya (*bargaining positionnya* masih rendah).
- c. Waktu tempuh kiriman pos peka waktu jurusan Jakarta dan sekitarnya belum dapat diandalkan.
- d. *Customer knowledge* SDM PT Pos Indonesia masih belum dapat mengakomodasi keinginan pelanggan secara optimal.
- e. Kemampuan adaptasi SDM yang belum dapat memenuhi tuntutan atau kurang peka terhadap perubahan lingkungan bisnis, baik dari sisi *skill, knowledge* maupun *attitude*.
- f. Sistem, subsistem dan infrastruktur operasi belum sepenuhnya dapat mendukung peningkatan kualitas layanan.
- g. Tampilan fisik gedung belum seluruhnya mendukung citra perusahaan.

4.4. SASARAN DAN KEBIJAKAN WILAYAH

Sasaran Wilpos VIII adalah mendukung pencapaian PT Pos Indonesia (Persero) sebagai operator kelas dunia. Sasaran Wilpos secara terinci adalah sebagai berikut :

1. Mempertinggi dukungan terhadap pembangunan nasional di daerah melalui kerja sama dengan pemerintah daerah serta meningkatkan peran serta meningkatkan peran serta swasta dan koperasi untuk menjangkau seluruh pelosok wilayah kerja.

2. Peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan dalam usaha meningkatkan daya saing.
3. Meningkatkan kemampuan wilayah untuk mendukung meningkatnya kemampulabaan perusahaan secara keseluruhan.
4. Meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam memotivasi penguasaan dan pemanfaatan Iptek yang berwawasan bisnis.
5. Meningkatkan kualitas layanan melalui pencapaian *Operational Exelent dan Customer Intimacy*.

4.4.1. SASARAN WILAYAH

Memasuki milenium ketiga, PT Pos Indonesia telah memasuki tahun ketiga tahapan Solusi Total bagi pelanggan dengan fokus sasaran :

1. Sasaran operasional dan pelayanan dengan orientasi pada kepuasan konsumen melalui upaya peningkatan mutu pelayanan dengan indikator :
 - a. Pencapaian Waktu tempuh Kiriman Pos (WTKP), yaitu :
 - Kelompok produk standar, rata-rata 92 %
 - Kelompok produk prioritas, rata-rata 94 %
 - Kelompok produk customized, rata-rata 96 %
 - b. Waktu layanan loket, rata-rata 3 menit per orang.
 - c. *Complaint time response* untuk layanan yang sudah *on line system* maksimal 1 jam.
2. Sasaran SDM dengan fokus pada peningkatan kualitas dan produktivitas pegawai

3. Sasaran keuangan dengan fokus kepada peningkatan nilai (value) perusahaan dengan indikator :

- a. Pertumbuhan produksi layanan inti (*core product*) yaitu kelompok bisnis komunikasi, logistik dan keuangan minimal 15 %
- b. Pertumbuhan pendapatan yang lebih besar dibandingkan pertumbuhan biaya yang menghasilkan peningkatan laba.

4.4.2. STRATEGI USAHA WILAYAH

Strategi Wilpos VIII mengacu pada RJP PT Pos Indonesia dan terbagi dalam 3 (tiga) kelompok utama yaitu : Grand Strategy (Kebijakan Pokok). Strategi Implikasi Reformasi dan Strategi Pengembangan Usaha sebagai berikut :

1. Kebijakan Pokok, mengacu kebijakan Pokok PT Pos Indonesia Wilpos VIII mengaplikasikan CSSP (Catur Sukses Aspta Pedoman) ke dalam penetapan strategi pokok wilayah. Unsur-unsur CSSP mewarnai dimensi usaha Wilpos VIII yang mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas.

2. Implikasi Strategi Reformasi

Momentum perubahan status dari perum Pos dan Giro menjadi PT Pos Indonesia (Persero) dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja wilayah . Implikasi strategi Reformasi yang ditempuh adalah Reorientasi, Restrukturisasi dan Revitalisasi.

3. Strategi pengembangan Usaha

Dalam mengembangkan usaha, strategi yang ditetapkan Wilpos VIII mengacu pada Operational Excellent dan Marketing Pos 2000 yang berintikan pada : **fokus pengelolaan kompetensi bisnis inti, strategi kemitraan, dan revitalisasi proses bisnis** dengan penjabaran strategi sebagai berikut :

- a) Menggeser image layanan pos dari low price quality ke reasonable price speed.
- b) Menggeser image layanan pos dari low price quality ke reasonable price speed service, sehingga image dapat ditingkatkan yang selanjutnya akan menumbuhkan profit premium, seperti Improvement layanan city courier, penggarapan jalur gemuk di perkotaan, menghadapi pesaing secara frontal.
- c) Penggarapan sektor bisnis/home industri melalui penetrasi dan ekspansi pasar.
- d) Pengembangan layanan yang berorientasi ekspor-impor perlu dikembangkan kerja sama yang luas dengan bea cukai setempat, tidak hanya sebatas mengakomodasi untuk kiriman ekspor-impor dengan kategori barang cangkangan, tapi juga mengakomodasi kiriman dengan kategori *high volume* dari sektor bisnis/home industri.
- e) Pembukaan jaringan EMS tutupan langsung Denpasar – Tokyo melalui armada Japan Line (JAL) sebagai batu loncatan untuk tutupan langsung ke negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara / Timur.
- f) Merancang dan mengimplementasikan konsep **layanan One Stop Shopping** di daerah yang banyak dikunjungi para wisman dengan standard layanan internasional.

- g) Training untuk mengurangi tingginya gap kemampuan SDM yang dibutuhkan (KSAE : knoledge, skill, attitude, experience) dengan yang tersedia sebagai akibat adanya perubahan orientasi dari gaya birokrta ke entrepreneurial.

4.4.3. KEBIJAKAN WILAYAH

1. Bidang Bina Mutu Layanan

Mengacu pada sasaran tiap tahapan yaitu keunggulan operasi, keunggulan produk layanan dan keakraban dengan pelanggan, strategi yang akan ditempuh adalah :

- a. Pengendalian dan peningkatan mutu operasi dalam setiap tahapan harus dalam pengendalian yang intensif sehingga aksi peningkatan mutu operasi dapat dilakukan secara dini. Setiap petugas harus memahami jiwa kegiatan operasi yang dilaksanakan.
- b. Pengendalian *Postal Traffic Network* untuk menjamin meningkatnya kualitas operasi dan layanan beberapa jalur Traffic Network Internal Wilpos VIII harus mampu dikuasai.

2. Bidang Pengembangan Usaha

- a. Pengembangan Pemasaran Terpadu dalam rangka menggali potensi pasar di wilayah Bali
- b. Penajaman Segmentasi Pasar Pergeseran peluang dari surat pos pribadi menjadi suratpos bisnis dengan menciptakan menciptakan dan mengembangkan layanan lebih baik dan keakraban dengan pelanggan melalui *pean account officer*.

- c. Pengembangan Produk Pos Plus se Wilpos dan antar Wilpos tindak lanjut penajaman segmentasi pasar dan penguasaan traffic network di beberapa jalur angkutan membuka peluang layanan pos plus intern Wilpos VIII dan dengan Wilpos lain.
- d. Pengembangan Usaha Filateli (*Add Value Filatelic item*)

3. Bidang Sumber Daya Manusia

a. Pemerataan Memperoleh Pelatihan

Guna meningkatkan kualitas SDM dan berdasarkan fakta bahwa pelatihan selama ini lebih banyak diberikan kepada tenaga pimpinan dibandingkan dengan tenaga pelaksana. Sosialisasi dan pengembangan perubahan yang terjadi perlu dikomunikasikan secara efektif melalui kegiatan pelatihan kepada seluruh pegawai. Petugas pelaksana diarahkan menguasai lebih dari satu katrampilan (multi skill).

b. Pertumbuhan Penambahan Pegawai Minus

Untuk memperoleh kuantitas pegawai yang ideal sejalan dengan meningkatnya kualitas SDM yang dimiliki, dalam 5 (lima) tahun mendatang ditempuh strategi pertambahan pegawai minus.

4. Organisasi dan Manajemen

a. melanjutkan Restrukturisasi UPT

Upaya peningkatan produktivitas dan efisiensi SDM terus diupayakan melalui pengembangan restrukturisasi UPT sejak Kp II s/d Kp X.

- b. memperkuat Teamwork melalui kegiatan GKM

Pembinaan kelompok terus ditingkatkan agar pemahaman mata rantai layanan lebih meningkat. Kegiatan GKM dan TQM diintensifkan.

- c. Kaderisasi Tenaga Pimpinan melalui Bina Lapangan, Pelatihan dan Bench Marking memberi kesempatan tenaga muda mengembangkan dan memotivasi belajar terus menerus (proses learning) secara mandiri.

5. Bidang keuangan

- a. Pemantaban Sistem Akuntansi, Rekonsultasi dan verifikasi

Pemahaman pegawai lain yang tidak mengerjakan langsung akuntansi ditingkatkan agar terjadi kelancaran dukungan dari semua bagian organisasi terhadap pelaksanaan akuntansi.

- b. Peningkatan kualitas SDM yang langsung menangani sistem akuntansi dilakukan dengan kaderisasi dan pelatihan.

6. Penunjang dan pemanfaatan Teknologi

- a. Optimasi Sistem Penunjang Teknologi Informasi untuk mendukung operasi dan layanan. Memanfaatkan sebanyak-banyaknya jaringan Warnet untuk keperluan operasi dalam rangka efisiensi dan peningkatan kualitas operasi.

- b. Sosialisasi Pemanfaatan teknologi

Memberikan pelatihan dan aplikasi teknologi kepada semua pegawai.

7. Pengawasan dan Pengendalian

- a. Peningkatan Peran Pemeriksaan menjadi Mediator dan Konsultan bagi Manajemen. SPI harus berperan aktif dan memberi kontribusi nyata melalui masukannya kepada manajemen mencapai keunggulan operasi dan layanan.
- b. Dukungan terhadap Peningkatan Mutu Operasi dan Layanan melalui Kegiatan Waskat dan Wasnal yang harus mampu mengamankan dan menjamin terjadinya peningkatan kualitas operasi dan layanan.
- c. Menuju Bali sebagai *Center of Excellence*
Penerapan Gerlitu (Gerakan Peduli Mutu) perlu dioptimalkan agar layanan Pos di Bali dapat menjadi *Center of Excellence*.

4.5. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi menjadi salah satu titik bidik utama perubahan (restrukturisasi) di Pos Indonesia. Karena struktur organisasi sebuah perusahaan memegang peran penting bagi kemampuan bersaing perusahaan. Struktur organisasi yang pas akan memungkinkan perusahaan mengalokasikan manusia dan sumber dayanya secara efisien. Kemampuan perusahaan menyusun hierarki, distribusi wewenang dan tanggung jawab, mengkoordinasi pekerjaan, atau menetapkan tingkat spesialisasi melalui struktur organisasi yang dipilihnya, akan menentukan kemampuan perusahaan dalam mengalokasikan *resources*, yang pada akhirnya akan menjadi faktor penentu bagi kemampuan bersaing perusahaan.

1. Restrukturisasi Tahap I

Restrukturisasi Tahap I dilaksanakan begitu perusahaan berubah status menjadi Persero pada tahun 1995. Langkah terbesar dalam Restrukturisasi Tahap I ini adalah upaya untuk merampingkan organisasi Pos Indonesia, baik di tingkat pusat, wilayah maupun di tingkat UPT. Perampingan organisasi ini mempunyai dua ciri khusus. *Pertama*, dalam rangka perampingan organisasi Pos Indonesia mulai mengkombinasi struktur organisasi yang berbasis fungsi dan produk. *Kedua*, dalam perampingan ini perusahaan juga mulai mengaplikasikan konsep desentralisasi dan delegasi (2D) dalam struktur organisasinya.

2. Restrukturisasi Tahap II

Ada beberapa prinsip yang mendasari perubahan pada restrukturisasi tahap II ini. *Pertama*, pemberdayaan organisasi melalui desentralisasi dan pendelegasian wewenang kepada *layer* manajemen tengah dan bawah. Dalam struktur baru ini desentralisasi dan delegasi mulai secara tegas diberikan kepada baik Wilpos maupun UPT.

Dalam menyusun konsep desentralisasi organisasi ini aktivitas perusahaan dibagi ke dalam dua kelompok yaitu aktivitas pendukung (*supporting activity*) dan aktivitas inti (*primary activity*). Secara generik aktivitas inti ini mencakup aktivitas operasi dan pemasaran. Sementara aktivitas pendukung antara lain mencakup kegiatan-kegiatan hukum, R & D, logistik, keuangan, teknologi dan pengelolaan SDM. Aktivitas inti lebih banyak dijalankan oleh UPT sementara aktivitas

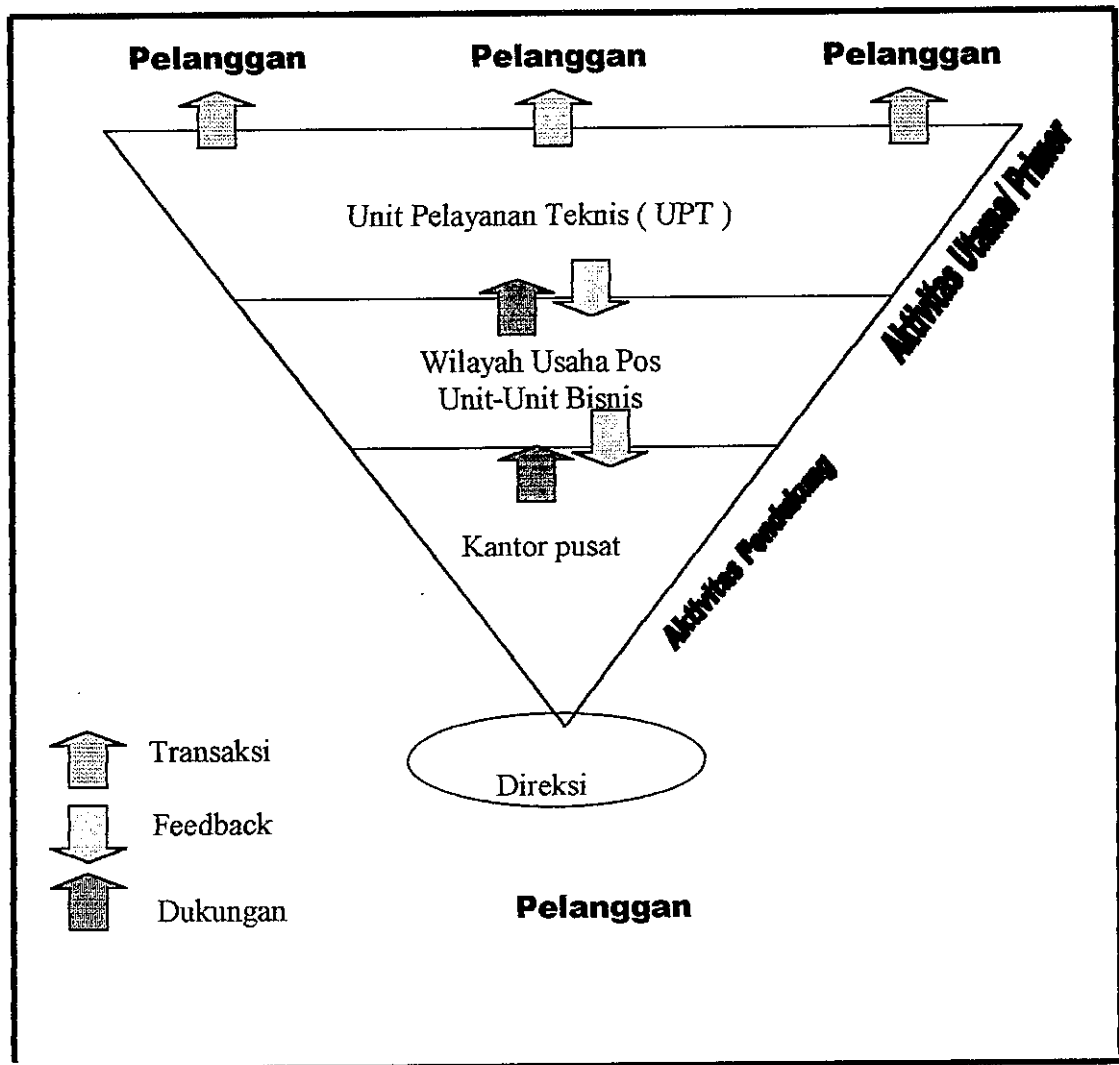
pendukung secara umum banyak dilakukan di kantor pusat. UPT ini yang sesungguhnya melaksanakan *day-to-day operation* dan *face-to-face competition*. UPT ini pula yang setiap hari berinteraksi intens dengan pelanggan, sehingga merekalah yang paling tahu berbagai dinamika yang terjadi pada pelanggan. Sementara kantor pusat lebih diarahkan untuk menjalankan fungsi *supporting* kepada UPT-UPT agar mampu melaksanakan peran strategisnya dengan baik. Dukungan kantor pusat ini mencakup berbagai pelaksanaan penelitian dan pengembangan, perumusan strategi korporat, pengelolaan keuangan dan investasi, fungsi pengendalian mutu, hingga pembinaan dan pengembangan SDM. Konsep hubungan antara Pusat-Wilpos dan UPT dapat digambarkan pada gambar 5.2.

Kedua, mulai terlihat bahwa struktur yang baru ini dirancang berdasarkan *core business process* perusahaan yaitu *collecting, processing, transporting* dan *delivery*. Perubahan mendasar kedua adalah mulai diakomodasikannya konsep redefinisi bisnis, disiplin nilai, *positioning* perusahaan dan berbagai konsep strategis lain ke dalam struktur organisasi baru ini.

Ketiga, desain organisasi mulai dengan tegas mengarah kepada upaya pengelolaan *core product* oleh unit-unit bisnis strategis (SBU) yang murni berorientasi pasar.

Keempat, upaya-upaya perampingan organisasi baik di tingkat pusat, Wilpos maupun UPT melalui penghilangan, penggabungan, pengalihan hingga pengelompokan pekerjaan beberapa fungsi di dalam organisasi.

Gambar 5.2.
Konsep Hubungan Pusat-Wilpos-UPT



Sumber : Pos Indonesia

4.6. POLA KEPEMIMPINAN

Proses dan pola kepemimpinan PT Pos Indonesia (Persero) tidak kalah dengan praktek kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan top

global, yaitu upaya perusahaan untuk menjadi *teaching company*. *Teaching company* adalah upaya-upaya perusahaan untuk menciptakan sebanyak mungkin pemimpin di seluruh level organisasi.

Dalam membangun *teaching company*, tahap awal dari proses kepemimpinan adalah bagaimana manajemen PT Pos Indonesia (Persero) membangun basis kredibilitas di mata seluruh jajaran organisasi. Kredibilitas bersumber pada tiga dimensi kepemimpinan yaitu kejujuran (*honesty*), kompetensi (*competence*) dan inspirasi (*inspiration*). Proses membangun kredibilitas direksi dan jajaran manajemen di mata karyawan dilakukan melalui tiga fase, dimana ketiga fase tersebut saling kait-mengkait dan saling menguatkan.

Pertama, menciptakan kejelasan (*clarity*) mengenai kebutuhan, kepentingan, nilai-nilai bersama, visi, tujuan ,hingga aspirasi sang pemimpin bersama dengan *constituent*-nya (orang yang dipimpin). Upaya menciptakan kejelasan di Pos Indonesia dilakukan melalui perumusan berbagai perangkat strategis organisasi yang akan menjadi *guidance* dalam melaksanakan transformasi. Berbagai perangkat strategis tersebut adalah visi dan misi organisasi, kebijakan pokok perusahaan (CSSP, Catur Sukses Sapta Pedoman) dan tri strategi Reformasi. Misi, visi dan CSSP dapat cepat diterima, dipahami dan memungkinkan seluruh jajaran karyawan bahwa perusahaan memiliki pedoman dan alat yang solid untuk mencapai kesuksesan karena didukung dengan adanya komunikasi yang efektif.

Kedua, membangun kesatuan (*unity*) di seluruh jajaran Pos Indonesia. Untuk membangun kesatuan dan kebersamaan adalah dengan membuat dan menggunakan “ *artifact* “ yang sama tanpa memandang posisi atau jabatan. Contohnya, perusahaan secara kontinyu melakukan Forum Sumbang Saran (FSS), yaitu forum diskusi bagi seluruh pegawai yang dilaksanakan secara egalitas tanpa memandang pangkat atau jabatan, semuanya sama dan sejajar. Contoh lain adalah menjadikan hari Selasa sebagai Hari Pengantar Pos, dimana pada hari ini seluruh pegawai mengenakan pakaian seragam pos tanpa pandang bulu.

Ketiga, mengembangkan intensitas (*intensity*) dan keterikatan emosi dengan seluruh jajaran perusahaan. Hal ini dilakukan melalui komunikasi yang intensif antara unsur manajemen atas khususnya direksi dengan seluruh jajaran Pos Indonesia.

Praktek-praktek *teaching company* yang dilakukan oleh Pos Indonesia antara lain : 1) para anggota direksi secara rutin beberapa kali sebulan mengajar di Pusdiklatpos di Bandung, 2) perusahaan menyelenggarakan Program Bapak Angkat yaitu sebuah program *coaching dan mentoring* ala Pos Indonesia, 3) menyelenggarakan berbagai program untuk menyiapkan kader-kadernya melalui berbagai bentuk diklat yang intensif dan sistimatis.

4.7. ANGGARAN

Dasar penyusunan anggaran adalah surat edaran tentang Penyusunan Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pedoman dan acuan

dalam membuat usulan / rancangan RKAP adalah : isu strategis manajemen tahunan, jadual penyusunan RKAP, panduan dan blangko /formulir isian RKAP untuk UPT dan Wilpos serta pola pikir penyusunan RKAP.

Jenis aktivitas anggaran terdiri dari : penyusunan anggaran, konsolidasi anggaran, rapat kerja dan pengesahan anggaran. Sebelum anggaran disusun, maka akan mendapatkan pengarahan terlebih dahulu dari pimpinan. Setelah dilakukan konsolidasi maka UPT mengirim draft anggaran sesuai dengan jadual yang ditetapkan.Selanjutnya disusun anggaran gabungan

BAB V ANALISIS DATA

5.1. STATISTIK DISKRIPTIF RESPONDEN

Responden dari penelitian ini sebanyak 130 orang tenaga manajerial yang ada di lingkungan PT Pos Indonesia Wilayah VIII. Yang termasuk tenaga manajerial adalah manajer-manajer tingkat wilayah, Kepala UPT, Wakil Kepala UPT, Manajer UPT dan Asisten Manajer UPT. Perincian lengkap tentang jabatan responden dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1.
Frekuensi Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	%
Manajer Tingkat Wilpos	5	3.85 %
Asisten Manajer Tingkat Wilpos	16	12.31 %
Kepala UPT	13	10.00 %
Manajer Tingkat UPT	65	50 %
Asiaten Manajer Tingkat UPT	31	23.85 %
JUMLAH	130	23

Sumber : data primer yang diolah

5.2. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Confirmatory factor analysis diperlukan untuk menguji apakah sekelompok indikator secara bersama-sama dapat membentuk suatu variabel laten. Pada penelitian ini *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap *measurement model*

dari empat konstruk (variabel laten), sebuah konstruk *unobserved variable exogeneous* dan tiga buah konstruk *unobserved variable endogeneous*.

Measurement model merupakan pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten. Model pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten ditujukan untuk mengetahui apakah betul indikator-indikator tersebut dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserve variable*.

Measurement model adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Berhubung measurement model berkaitan dengan sebuah faktor maka analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul-betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*.

Semua konstruk pada penelitian ini adalah *latent variable* yang didimensikan oleh indikator-indikator. Untuk menguji apakah sekelompok indikator secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah dimensi dari suatu *latent variable* maka diperlukan *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* yang dibangun. Pada penelitian ini *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap measurement model dari tiga konstruk eksogen (sistem anggaran partisipatif, struktur organisasi

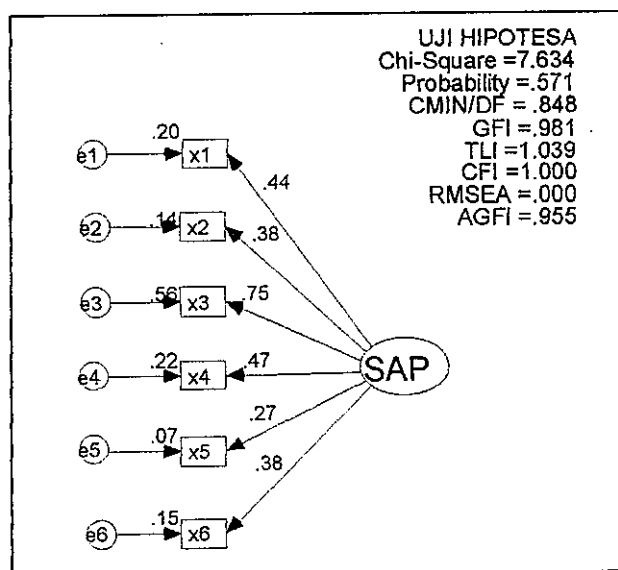
desentralisasi dan perilaku manajer) dan satu konstruk endogen (kinerja manajerial).

Hasil *confirmatory factor analysis* atas seluruh *measurement model* yang ada pada model penelitian akan diuraikan secara lengkap berikut ini.

5.2.1. Measurement model dari konstruk Sistem Anggaran Partisipatif

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* dari konstruk sistem anggaran partisipatif terangkum dalam gambar 5.1.

Gambar 5.1.
Measurement model Sistem Anggaran Paertisipatif



Sumber : data primer yang diolah

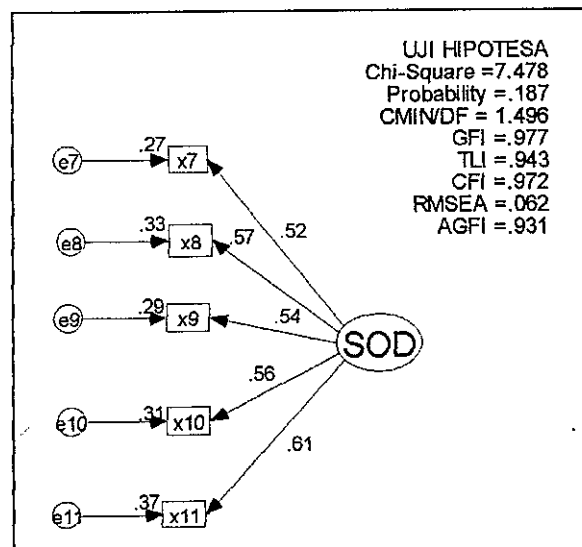
Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.571 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi

tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

5.2.2. Measurement model dari Struktur Organisasi Desentralisasi

Gambar 5.2. di bawah menunjukkan hasil lengkap *confirmatory factoranalysis* atas *measurement model* dari konstruk sreuktur organisasi desentralisasi. Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.187 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

Gambar 5.2.
Measurement Model Struktur Organisasi Desentralisasi

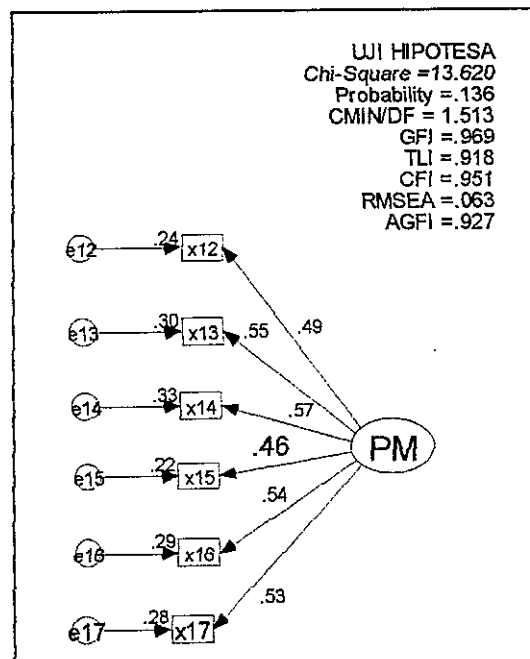


Sumber : data primer yang diolah

5.2.3. Measurement model dari konstruk perilaku manajer

Hasil lengkap confirmatory factor analysis atas measurement model dari konstruk sistem perilaku manajer terangkum dalam gambar 5.3. Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.136 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

Gambar 5.3.
Measurement Model Perilaku Manajer



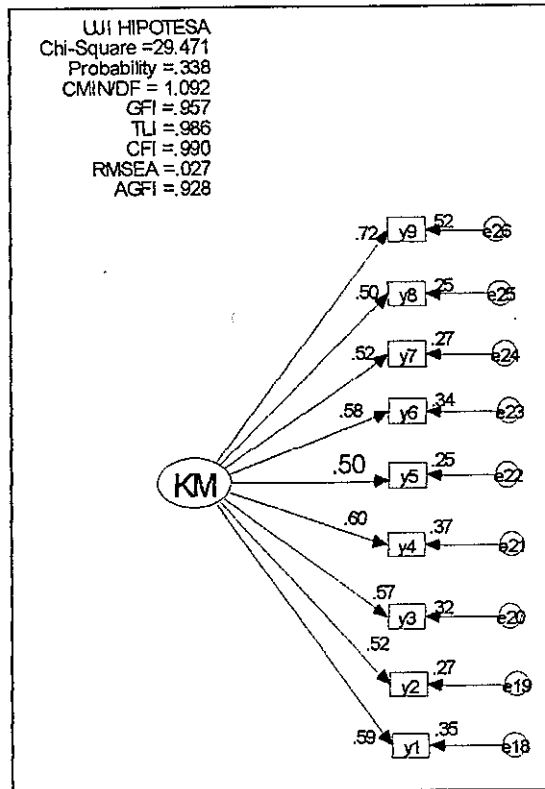
Sumber : data primer yang diolah

Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.136 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

5.2.4. Measurement model dari kinerja manajerial

Gambar 5.4. di bawah menunjukkan hasil lengkap atas measurement model dari konstruk kinerja manajerial. Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.338 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

Gambar 5.4.
Measurement Model Kinerja Manajerial



Sumber : data primer yang diolah

5.3. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM

Proses pemodelan SEM menuntut dipenuhinya beberapa asumsi baik pengumpulan data sampai dengan pengolahannya. Berikut ini beberapa asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.01

5.3.1. Ukuran Sampel

Maximum likelihood estimation yang direkomendasikan untuk teknik pengukuran sampel adalah 100 s/d 200 sampel. Selain banyaknya sampel yang digunakan hal lain yang dapat digunakan untuk patokan adalah ukuran sampel harus

cukup bila dibandingkan dengan jumlah parameter yang diestimasi yaitu lima observasi untuk masing-masing parameter (Joseph F. Hair, Jr. et. al, 1995). Penelitian ini menggunakan 130 sampel untuk 26 indikator (observed variabel) yang diamati. Dengan demikian asumsi ukuran sampel yang diminta telah terpenuhi.

5.3.2. Uji Normalitas Data

Salah satu syarat pemodelan dengan menggunakan SEM adalah adanya uji normalitas data. Nilai statistik yang digunakan dalam uji normalitas disebut *skewness value* data. Nilai statistik yang digunakan dalam uji normalitas disebut t-value, yang diperoleh dengan menggunakan rumus seperti tersebut di bawah ini.

$$\text{Nilai } Z = \frac{\text{Skewness}}{6/N}, \text{ dimensi } N \text{ adalah ukuran sampel.}$$

Nilai Z yang lebih besar dari critical ratio (CR) menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis ditentukan berdasarkan pada tingkat signifikansi tertentu yang diinginkan. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5 % sehingga nilai kritis yang lebih besar dari $\pm 2,58$ menyebabkan penolakan atas asumsi normalitas data. Hasil perhitungan dengan AMOS 4.01 atas uji normalitas data menghasilkan nilai CR sebagaimana tercantum pada Tabel 5.2. Dari tabel tersebut nilai CR yang melebihi range ± 2.58 hanya ada dua yaitu X14 dan Y3, sedangkan yang lainnya sudah memenuhi sehingga tidak terdapat bukti bahwa diatribusi data tidak normal.

Tabel 5.2.
Assesment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y9	2	9	-0.35	-1.62	0.46	1.06
y8	3	9	-0.33	-1.52	-0.15	-0.34
y7	3	9	-0.22	-1.01	-0.12	-0.27
y6	2	9	-0.46	-2.16	0.29	0.67
y5	3	9	-0.07	-0.32	0.16	0.36
y4	4	9	-0.04	-0.17	0.28	0.66
y3	2	8	-0.91	-4.25	1.15	2.68
y2	3	9	-0.37	-1.73	0.38	0.88
y1	3	9	-0.29	-1.34	0.28	0.64
x12	2.25	5.5	-0.23	-1.05	0.14	0.34
x13	2	5	-0.41	-1.9	0.14	0.33
x14	2.7	5	-0.91	-4.26	0.57	1.32
x15	1.7	5	0.21	0.99	-0.27	-0.64
x16	1.5	5	-0.09	-0.4	0.31	0.72
x17	2.5	5	0	0.01	0.68	1.58
x7	2	7	0.15	0.7	-0.33	-0.77
x8	2	7	0.26	1.2	-0.62	-1.45
x9	1	7	0.2	0.91	-0.42	-0.99
x10	1	7	-0.12	-0.54	-0.26	-0.6
x11	1	7	0.14	0.65	-0.64	-1.48
x1	1	7	0.24	1.12	-0.24	-0.55
x2	1	7	0.2	0.94	-0.25	-0.59
x3	1	7	0.17	0.79	-0.57	-1.32
x4	1	7	0.37	1.72	-0.45	-1.06
x5	1	7	0.29	1.35	-0.26	-0.61
x6	1	7	-0.01	-0.03	-0.71	-1.65
Multivariate					21.05	3.15

Sumber : Data yang diolah dengan AMOS 4.01

5.3.3. *Multicollinearity* dan *Singularity*

Multicollinearity dan *Singularity* merupakan penyakit sampel meskipun indikator-indikator tidak mempunyai hubungan secara linier dalam populasi tetapi bisa berhubungan dengan sampel. Untuk melihat ada tidaknya *Multicollinearity* dan *Singularity* pada penelitian ini dapat dilihat melalui sampel korelasi antar variabel.

Dari hasil perhitungan korelasi indikator tidak terdapat nilai yang besar yaitu 0,7 s/d 1 (perhitungan lengkap dapat dilihat dalam lampiran 3), sehingga dari penelitian ini tidak ditemukan adanya *Multicollinearity* dan *Singularity*.

5.3.4. *Outlier*

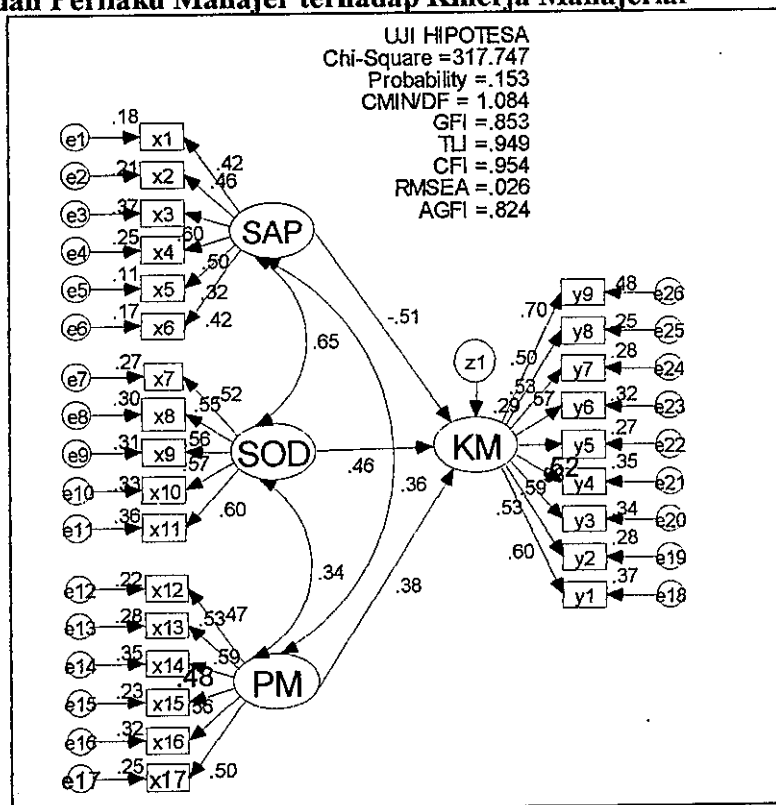
Outlier adalah data yang muncul dengan nilai ekstrim yang sangat jauh berbeda dengan data lainnya. Untuk melihat ada tidaknya univariate outlier, hal yang harus dilakukan adalah mengkonversikan nilai data ke dalam Z-score. Data yang memiliki Z-score yang lebih besar atau sama dengan ± 4.0 dapat dikategorikan sebagai outlier. Hasil perhitungan statistik deskriptif dapat dilihat pada lampiran 4, bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih besar atau sama dengan ± 4.0 , berarti tidak ada *univariate outlier* (lihat pada lampiran 4).

Untuk mendukung bahwa suatu data terdapat outlier atau tidak, maka pendekatan berikutnya adalah *multivariate outliers*. Hal ini dilakukan untuk menguji suatu data bahwa walaupun pada tingkat *univariate* tidak terdapat outlier mungkin terdapat outlier pada tingkat *multivariate* karena data observasi saling dikombinasikan. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan *mahalanobis distance* yang dihasilkan dari perhitungan SPSS 10. Pada penelitian ini *multivariate outliers* diabaikan karena data yang diperoleh adalah data yang sebenarnya dan tidak ada alasan yang kuat untuk mengeliminasi dari analisis.

5.4. Full Structural Equation Model Analysis

Setelah batasan-batasan dalam penggunaan metode perhitungan ini, yaitu *measurement model* yang diuji dsengan *confirmatory factor analysis*, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis terhadap *full structural equation model*. Hasil pengolahan data atas penelitian yang dilakukan dalam hubungan dengan model pemikiran yang telah disajikan sebelumnya, maka model lengkap tersebut dapat disajikan dalam gambar 5.5.

Gambar 5.5.
Structural Equation Model
Pengaruh Analisis Sistem Anggaran Partisipatif, Struktur Organisasi
dan Perilaku Manajer terhadap Kinerja Manajerial



Sumber : data primer yang diolah dengan AMOS 4.01

5.4.1. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit indeks* (GFI) sebesar 0,855. GFI adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*), hasil penelitian adalah termasuk *better fit*.

Untuk menguji apakah suatu model diterima atau tidak diterima, *fit index* di atas dapat di-adjust terhadap *degree of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of Fit indeks* (AGFI) adalah 0,824. Walaupun hasil uji kesesuaian di atas kurang, *Cut off Value* $GFI \geq 0.90$ dan $AGFI \geq 0.90$, tetapi hasil tersebut merupakan hasil maksimal dari hasil yang ditampilkan.

Untuk uji kesesuaian lainnya dapat dilihat dari hasil pengolahan data. Hasil RMSA (*The Root Means Square Error of Approximation*) adalah 0,026. Berarti model dapat diterima berdasarkan *degree of freedom*. RMSA sendiri merupakan *goodness of FIT* yang dapat diharapkan dari model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan *acceptable fit* antara model dengan data. Hal ini disebabkan perolehan perhitungan adalah 3,177. Nilai tersebut jauh dari yang disyaratkan yaitu 2.0 atau bahkan 3.0 (Arbuckle, 1997).

Berdasarkan saran Hull and et al, 1996, untuk mengurangi sensitivitas model

karena pengaruh ukuran sample ataupun kerumitan model yang dikembangkan, maka dikembangkan digunakan indeks-indeks TLI dan GFI. Tingkat penerimaan model untuk TLI adalah ≥ 0.5 dan CFI ≥ 0.95 . Hasil yang diperoleh 0,949 untuk TLI dan 0,954 untuk CFI. Tabel 5.3 menunjukkan Cut off Value yang disyaratkan pada uji kesesuaian (Goodness of fit) dari model dan data yang dikembangkan dan hasil dari pengolahan data menggunakan AMOS 4.01. Dari Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa *probability* sebesar 0,153 hal tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarian yang diestimasi.

Tabel 5.3.
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Kriteria	Hasil Model	Nilai Kritis (Cut off value)	Evaluasi Model
Chi -Square	317.747	Kecil	Baik
Probalility	0.153	≥ 0.05	Baik
Cmin/DF	1.084	≤ 2.0	Baik
GFI	0.854	≥ 0.90	Marginal
AGFI	0.824	≥ 0.90	Marginal
TLI	0.969	≥ 0.95	Baik
CFI	0.949	≥ 0.95	Baik
RMSEA	0.026	≤ 0.08	Baik

Sumber : Data yang diolah dengan AMOS 4.01

5.4.2. Uji Reliabilitas

Penilaian unidimensionalitas dan realibilitas dilakukan untuk menilai apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model satu

dimensi. Undimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Realibilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu *construc reliability* dan *variance extraced*. *Cut Off Value* dari *construc reliability* adalah minimal 0.7 sedangkan *cut off value* dari *variance extraced* minimal 0.50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Dalam penelitian ini untuk menguji reliabilitas menggunakan metode *construct realibility* dan *variance extraced*. Hasil perhitungan dari pengujian *construc reliability* menunjukkan bahwa nilai *construc reliability* dari semua konstruk berada di atas 0.70, sehingga tingkat reliabilitas dari semua konstruk dapat diterima (lihat lampiran 5).

Pengujian reliabilitas dengan *variance extraced* menunjukkan jumlah varians indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator-indikator tersebut dikatakan baik bila nilai *variance extracted*-nya tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya konstruk struktur organisasi desentralisasi yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik (diatas 0,50), sementara konstruk yang lain bernilai marginal (lihat lampiran 5).

5.5. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model,

dilakukan dengan menganalisis hasil perhitungan *regression weight*. Perlu adanya pengujian hipotesis nol yang mengatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dengan menggunakan uji-t yang lazim digunakan pada model-model berteknik multiple regression.

Dengan menggunakan AMOS 4.01 melalui CR (*Critical ratio*) yang identik dengan uji-t pada *multiple regression*, menunjukkan bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Tabel 5.4 menunjukkan nilai masing-masing koefisien regresi beserta nilai t-hitungnya.

5.5.1. Pengujian Hipotesis 1

Pernyataan hipotesis 1 adalah sistem anggaran partisipatif akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pada Tabel 5.4 nilai C.R untuk konstruk Sistem Anggaran Partisipatif adalah -3.46 (tidak sama dengan nol), sehingga hipotesis yang menyatakan koefisien regresi sama dengan nol ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk Sistem Anggaran Partisipatif dan kinerja manajerial. Hal ini berarti sistem anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial, namun pengaruhnya adalah negatif. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa sistem anggaran partisipatif akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ditolak.

Tabel 5.4.
Regression Weight

variabel		Estimate	S.E.	C.R.	Std. Estimate	P
KM	<-- SOD	0.42	0.21	2.02	0.46	0.04
KM	<-- PM	1.34	0.58	2.33	0.38	0.02
KM	<-- SAP	-0.64	0.34	-1.92	-0.51	0.06
x6	<-- SAP	1			0.42	
x5	<-- SAP	0.71	0.28	2.49	0.32	0.01
x4	<-- SAP	1.16	0.37	3.15	0.5	0
x3	<-- SAP	1.44	0.42	3.46	0.6	0
x2	<-- SAP	1.01	0.32	3.13	0.46	0
x1	<-- SAP	0.94	0.31	3.03	0.42	0
x11	<-- SOD	1			0.6	
x10	<-- SOD	0.92	0.19	4.76	0.57	0
x9	<-- SOD	0.88	0.2	4.48	0.56	0
x8	<-- SOD	0.88	0.2	4.44	0.55	0
x7	<-- SOD	0.77	0.19	4.15	0.52	0
x17	<-- PM	1			0.5	
x16	<-- PM	1.7	0.42	4.09	0.56	0
x15	<-- PM	1.61	0.46	3.5	0.48	0
x14	<-- PM	1.52	0.4	3.85	0.59	0
x13	<-- PM	1.54	0.4	3.85	0.53	0
x12	<-- PM	1.39	0.4	3.49	0.47	0
y1	<-- KM	1			0.6	
y2	<-- KM	0.81	0.17	4.84	0.53	0
y3	<-- KM	0.91	0.17	5.29	0.58	0
y4	<-- KM	0.84	0.16	5.25	0.59	0
y5	<-- KM	0.78	0.16	4.82	0.52	0
y6	<-- KM	1.06	0.21	5.12	0.57	0
y7	<-- KM	0.96	0.2	4.77	0.53	0
y8	<-- KM	0.82	0.18	4.63	0.5	0
y9	<-- KM	1.17	0.2	5.79	0.7	0

Sumber : data primer yang diolah dengan AMOS 4.01

Dari gambar Full Structural Equation Model (Gambar 5.2) terlihat bahwa indikator yang mendemensikan konstruk Sistem Anggaran Partisipatif yaitu:

1. Keterlibatan tenaga manajerial secara detail
2. Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran

3. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi pendapat reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi
4. Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan atau frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran
5. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran; keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final
6. Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun .

Walaupun nilai *Standardized estimates* pada indikator-indikator tersebut kecil, tetapi secara keseluruhan model CR dari keenam indikator tersebut tidak sama dengan nol.

Hal tersebut membuktikan bahwa dalam sistem anggaran partisipatif keterlibatan tenaga manajerial akan memengaruhi kinerja manajerial. Dengan berpartisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran, akan memberikan implikasi terhadap kejelasan tugas dan target yang akan dicapai sehingga akan sangat membantu dan memudahkan para manajer mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang tercantum dalam perencanaan anggaran. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh sistem anggaran partisipatif adalah negatif, hal ini senada dengan hasil penemuan French, Israel, & As (1960), Milani (1975), Latham & Yuki (1976), Ivancevich (1976) dan Kren (1990) bahwa hubungan antara anggaran dan kinerja manajerial adalah negatif.

Pengaruh negatif ini dimungkinkan di PT Pos Indonesia Wilayah VIII karena PT Pos baru saja melaksanakan perubahan (restrukturisasi) UPT , dimana dalam perubahan ini baru mulai diaplikasikannya konsep desentralisasi dan delegasi dalam struktur organisasinya yang semula adalah lebih cenderung segala sesuatunya diatur dari pusat. SDM masih terpengaruh dengan ciri *mind side* monopoli yang diterapkan pada masa sebelum ada perubahan. Selain itu pengaruh budaya tradisional masih belum sepenuhnya lepas di lingkungan PT Pos Indonesia, seperti senioritas, sifat feodalisme dan sebagainya. Hal tersebut menyebabkan budaya untuk melaksanakan hal-hal di luar prosedur agar anggaran yang diajukan dapat disetujui oleh pusat sering terjadi di tingkat UPT.

5.5.2. Pengujian hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa struktur organisasi desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tabel 5.4 nilai CR untuk konstruk struktur organisasi desentralisasi adalah 3.19 (tidak sama dengan nol), sehingga hipotesis yang menyatakan koefisien regresi sama dengan nol ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk struktur organisasi desentralisasi dengan kinerja manajerial.

Dari gambar *Full structural Equation model* (gambar 5.2) dan tabel 5.7 terlihat bahwa indikator yang mendimensikan konstruk struktur organisasi desentralisasi, yaitu :

1. Kebijakan dalam pengembangan produk atau jasa baru

2. Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja
3. Penentuan investasi dalam skala besar
4. Pengalokasian anggaran
5. Penentuan harga jual

semuanya diterima.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa struktur organisasi desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Indrianto (1993). Pihak manajemen PT Pos Indonesia melihat bahwa dengan adanya restrukturisasi yaitu upaya untuk merampingkan organisasi, dimana salah satu cirinya adalah proses pengaplikasian konsep desentralisasi dan delegasi sampai pada tingkat manajer UPT, maka akan terjadi pemberdayaan (*empowerment*) SDM yang baik sehingga akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya *empowerment* maka kewenangan-kewenangan yang semula cenderung mengumpul ke atas, maka kewenangan-kewenangan tersebut mulai didelegasikan ke level bawah. Bila pimpinan membagi kekuasaan dan kewenangan kepada bawahannya, maka bawahannya akan merasakan memiliki ikatan yang lebih tinggi sang pemimpin . Sehingga bawahan akan cenderung memiliki *involvement* yang lebih tinggi dan lebih *comitted* pada tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian akan meningkatkan kinerja manajerial mereka.

5.5.3. Pengujian hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa perilaku manajer berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tabel 5.7 nilai CR untuk konstruk perilaku manajer adalah 3.19 (tidak sama dengan nol), sehingga hipotesis yang menyatakan koefisien regresi sama dengan nol ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk struktur perilaku manajer dengan kinerja manajerial.

Dari gambar *Full structural Equation model* (gambar 5.2) dan tabel 5.7 terlihat bahwa indikator yang mendemensikan konstruk perilaku manajer, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi
2. Memberi contoh yang tepat
3. Memelihara tujuan kelompok
4. Harapan kinerja yang tinggi
5. Memberikan dukungan perseorangan
6. Rangsangan intelektual

semuanya diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku manajer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan pengaruhnya adalah positif. Seperti yang sudah dijelaskan dalam Bab IV, maka selama ini PT Pos Indonesia telah melakukan upaya untuk meningkatkan kredibilitas pemimpin, yaitu dengan

menciptakan kejujuran, kompetensi dan inspirasi. PT Pos Indonesia juga berupaya menciptakan pemimpin di semua level.

Proses membangun kredibilitas direksi dan jajaran manajemen di mata karyawan dilakukan melalui tiga fase, dimana ketiga fase tersebut saling kait-mengkait dan saling menguatkan.

Pertama, menciptakan kejelasan (*clarity*) mengenai kebutuhan, kepentingan, nilai-nilai bersama, visi, tujuan ,hingga aspirasi sang pemimpin bersama dengan *constituent*-nya (orang yang dipimpin). Upaya menciptakan kejelasan di Pos Indonesia dilakukan melalui perumusan berbagai perangkat strategis organisasi yang akan menjadi *guidance* dalam melaksanakan transformasi. Berbagai perangkat strategis tersebut adalah visi dan misi organisasi, kebijakan pokok perusahaan (CSSP, Catur Sukses Sapta Pedoman) dan tri strategi Reformasi. Misi, visi dan CSSP dapat cepat diterima, dipahami dan memungkinkan seluruh jajaran karyawan bahwa perusahaan memiliki pedoman dan alat yang solid untuk mencapai kesuksesan karena didukung dengan adanya komunikasi yang efektif.

Kedua, membangun kesatuan (*unity*) di seluruh jajaran Pos Indonesia. Untuk membangun kesatuan dan kebersamaan adalah dengan membuat dan menggunakan “ *artifact* “ yang sama tanpa memandang posisi atau jabatan. Contohnya, perusahaan secara kontinyu melakukan Forum Sumbang Saran (FSS), yaitu forum diskusi bagi seluruh pegawai yang dilaksanakan secara egalitas tanpa memandang pangkat atau jabatan, semuanya sama dan sejajar. Contoh lain adalah menjadikan hari Selasa

sebagai Hari Pengantar Pos, dimana pada hari ini seluruh pegawai mengenakan pakaian seragam pos tanpa pandang bulu.

Ketiga, mengembangkan intensitas (*intencity*) dan keterikatan emosi dengan seluruh jajaran perusahaan. Hal ini dilakukan melalui komunikasi yang intensif antara unsur manajemen atas khususnya direksi dengan seluruh jajaran Pos Indonesia.

Selain itu perilaku manajer selama ini juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dikembangkan di jajaran perusahaan.

Nilai-nilai utama budaya PT Pos Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Berusaha mencapai yang terbaik
2. Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman
3. Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan
4. Menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam kelompok
5. Menghargai kreativitas pribadi
6. Ikatan yang lestari diantara seluruh jajaran baik yang baru masuk, sedang menjabat dan bekerja maupun dengan yang purna bakti, beserta keluarganya.
7. Perhatian yang tulus
8. Bangga sebagai insan PT Pos Indonesia.

Rangkuman lengkap dari pengujian hipotesis berdasarkan uji kausalitas ditampilkan dalam tabel 5.8

Tabel 5.8 Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Indikator	Kesimpulan
1.	Sistem Anggaran Partisipatif berpengaruh positif pada kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran. • Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi pendapat reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi. • Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan atau frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran. • Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran. • Keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final. • Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun. 	ditolak
2.	Struktur organisasi desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dalam pengembangan produk atau jasa baru. • Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja. • Penentuan investasi dalam skala besar. • Pengalokasian anggaran. • Penentuan harga jual 	diterima
3.	Perilaku manajer berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi. • Memberi contoh yang tepat. • Memelihara tujuan kelompok • Harapan kinerja yang tinggi. • Memberikan dukungan perseorangan. • Rangsangan intelektual 	diterima

Sumber : dikembangkan untuk Tesis ini

5.6. Analisis atas Direct Effect

Analisis efek diperlukan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk baik yang langsung , tidak langsung maupun pengaruh total. Dalam penelitian ini yang akan dilihat adalah hanya pengaruh langsung antar konstruk, karena tidak ada variabel antara yang digunakan Dalam perhitungan ini terdapat efek

langsung dari Sistem Anggaran Partisipatif atas kinerja manajerial sebesar -0.51 , dari struktur organisasi desentralisasi atas kinerja manajerial sebesar 0.46 dan dari perilaku manajer atas kinerja manajerial sebesar 0.38 (perhitungan dapat dilihat pada lampiran 3). Dari angka tersebut menunjukkan bahwa sistem anggaran partisipatif sangat mempengaruhi kinerja manajerial (berpengaruh negatif) dibandingkan struktur organisasi desentralisasi maupun perilaku manajer.

BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

6.1. Kesimpulan

Model dalam penelitian ini mengindikasikan kecocokan baik terhadap data yang diobservasi, dilihat dari analisis model secara keseluruhan (*overall model fit*) menggunakan program AMOS, dengan pengukuran *Chi-Square*, *Goodness of Fit Index*, *Yucker Lewis Index*, *Normed Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index* dan *Normed Chi-Square*. Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut :

6.1.1. Sistem Anggaran Partisipatif

Terdapat pengaruh negatif antara sistem anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Pernyataan tersebut tidak sesuai dengan hipotesis pertama penelitian ini, yaitu sistem anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh negatif disebabkan karena SDM masih terpengaruh dengan ciri *mind side* monopoli yang diterapkan pada masa sebelum ada perubahan. Dengan demikian tujuan pertama dari penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh sistem anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial tidak terpenuhi. Variabel ini mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel lain.

Variabel Sistem Anggaran Partisipatif itu sendiri dibentuk oleh beberapa indikator, dimana besarnya masing-masing indikator tidak sama. Berikut ini berturut-

turut indikator – indikator pembentuk sistem anggaran partisipatif berdasarkan besarnya pengaruh :

1. Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun.
2. Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran
3. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi.
4. Keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final .
5. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran.
6. Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan atau frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran

6.1.2. Struktur Organisasi Desentralisasi

Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara struktur organisasi desentralisasi dengan kinerja manajerial. Pernyataan tersebut sesuai dengan hipotesis kedua, yaitu struktur organisasi desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel ini mempunyai pengaruh yang besar sesudah variabel sistem anggaran partisipatif.

Dengan demikian tujuan kedua dari penelitian ini, yaitu menganalisis bahwa struktur anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terpenuhi. Bila pimpinan membagi kekuasaan dan kewenangan kepada bawahannya, maka bawahannya akan merasakan memiliki ikatan yang lebih tinggi sang pemimpin

. Sehingga bawahan akan cenderung memiliki *involvement* yang lebih tinggi dan lebih *committed* pada tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian akan meningkatkan kinerja mereka.

Variabel struktur organisasi desentralisasi ini dibentuk oleh beberapa indikator-indikator dimana besar pengaruh dari masing-masing indikator adalah tidak sama. Berikut ini berturut-turut disebutkan indikator-indikator pembentuk variabel tersebut berdasarkan pengaruhnya :

1. Kebijakan dalam pengembangan produk atau jasa baru
2. Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja
3. Penentuan investasi dalam skala besar
4. Pengalokasian anggaran
5. Penentuan harga jual.

6.1.3. Perilaku Manajer

Terdapat pengaruh yang positif antara perilaku manajer dengan kinerja manajerial yang signifikan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hipotesis ketiga, yaitu perilaku manajer berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel ini mempunyai pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian tujuan ketiga dari penelitian ini, yaitu menganalisis pengaruh positif perilaku manajer terhadap kinerja manajerial terpenuhi. PT Pos Indonesia telah melakukan upaya untuk meningkatkan kredibilitas pemimpin, yaitu dengan menciptakan kejujuran, kompetensi dan inspirasi. Selain itu perilaku manajer

yang positif selama ini juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dikembangkan di jajaran perusahaan. Nilai-nilai utama budaya PT Pos Indonesia adalah sebagai berikut : berusaha mencapai yang terbaik, senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman, bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan, menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam kelompok, menghargai kreativitas pribadi; Ikatan yang lestari diantara seluruh jajaran baik yang baru masuk, sedang menjabat dan bekerja maupun dengan yang purna bakti, beserta keluarganya; perhatian yang tulus dan bangga sebagai insan PT Pos Indonesia.

Variabel struktur perilaku manajer ini dibentuk oleh beberapa indikator-indikator dimana besar pengaruh dari masing-masing indikator adalah tidak sama. Berikut ini berturut-turut disebutkan indikator-indikator pembentuk variabel tersebut berdasarkan pengaruhnya :

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi.
2. Harapan kinerja yang tinggi.
3. Rangsangan intelektual.
4. Memberi contoh yang tepat.
5. Memberikan dukungan perseorangan.
6. memelihara tujuan kelompok.

6.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan antara sistem anggaran partisipatif, struktur organisasi desentralisasi dan perilaku

manajer dengan kinerja manajerial. Pengukuran dilakukan dari pendapat manajer seseberapa besar penerapan (implementasi) strategi yang telah ditetapkan pada PT Pos Indonesia (Persero) selama ini. Kondisi penerapan strategi ditentukan oleh penerapan sistem anggaran, struktur organisasi dan perilaku manajer.

Hasil perhitungan pengaruh sistem anggaran partisipatif pada kinerja manajerial menunjukkan hubungan yang negatif. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Kenis, 1976, dan Brownell & Mc Ines, 1986, Sugeng Wahyudi, 1996) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara anggaran dan kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan hasil penelitian dari peneliti yang lain (French, Israel & As, 1960; Milani, 1975; Latham & Yuki, 1976; Ivancevich, 1976 dan Kren, 1990) yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil perhitungan pengaruh struktur organisasi desentralisasi dengan kinerja manajerial menunjukkan adanya hubungan yang positif. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Nur-Indrianto, 1993) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara struktur organisasi desentralisasi dengan kinerja manajerial. Struktur organisasi desentralisasi mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub unit (Van de Ven, 1976). Pengaruh ini terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik. Menurut

Burn dan Stalker, 1961; Thomson, 1967 dan Waterhouse dan Tiessen, 1978 desentralisasi lebih dibutuhkan karena adanya lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian. PT Pos Indonesia sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang komunikasi senantiasa menghadapi hal tersebut.

Hasil perhitungan pengaruh perilaku manajer pada kinerja manajerial menunjukkan adanya hubungan positif.

6.3. Implikasi manajerial

Dari hasil penelitian ini dapat dikembangkan beberapa kebijakan manajerial yang bisa dijadikan pedoman agar penerapan strategi berdampak positif bagi kinerja perusahaan. Kebijakan tersebut meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan sistem anggaran, struktur organisasi dan kepemimpinan pada PT Pos Indonesia (Persero). Alternatif kebijakan manajerial yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut :

- Memperlancar arus komunikasi lisan dan tertulis antar unit bisnis yang melintasi batas fungsi dan rantai komando.
- Mengembangkan budaya saling mempercayai dan terbuka dengan formalitas dan birokrasi yang fleksibel.
- Aktif melaksanakan benchmarking atas praktek-praktek terbaik yang dilakukan oleh perusahaan lain.

- Memanfaatkan *cross functional teams* dalam penyelesaian masalah. Dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan anggaran, hendaknya aspek-aspek kondisional dan interpersonal menjadi bahan pertimbangan.
- Upaya-upaya untuk merancang kembali struktur organisasi dengan berbagai kajian dan implementasinya merupakan satu langkah perubahan organisasi agar lebih kompetitif menghadapi gelombang perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya. Namun demikian harus diperhatikan pula budaya organisasi yang telah ada.

6.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Sebagian besar studi-studi empiris, perlu kehati-hatian dalam menggeneralisasi hasil penelitian dalam setting lainnya, hal ini juga berlaku pada penelitian ini. Masih diperlukan penelitian pada aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian ini.

Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan seluruh variabel yang mungkin mempengaruhi kinerja manajerial organisasi. Disini diasumsikan hanya tiga variabel yang memiliki kemungkinan potensial mempengaruhi kinerja secara signifikan. Variabel ini hanya sebagian kecil variabel yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja manajerial

Penggunaan self-rating scale pada pengukuran kinerja manajerial seperti yang diakui oleh beberapa peneliti (Gul,1991, Riyanto, 1997; Nazaruddin, 1997) mungkin

menyebabkan adanya kecenderungan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi (*leniency bias*) dari yang seharusnya, sehingga penilaian kinerja cenderung lebih tinggi. Kemungkinan ini menyebabkan perlunya untuk mempertimbangkan ukuran kinerja yang obyektif, seperti ukuran *return-on-asset* (ROA) dan *return-on-invest* (ROI). Ukuran ROI dan ROA mungkin mampu menangkap kinerja yang aktual dari para manajer dan mengurangi kecenderungan adanya *leniency bias* yang ada pada pengukuran kinerja dengan pendekatan *self-rating scale*.

Penelitian ini menggunakan data cross section dari 130 responden. Dengan menggunakan data cross section dapat diketahui hubungan kausalitas pada suatu waktu, tetapi tidak memperlihatkan perkembangan pengaruh dari masing-masing konstruk. Keterbatasan lainnya terletak pada jenis data kualitatif yang digunakan, walaupun kemudian data tersebut sudah dikualitatif dengan skala likert. Data penelitian diperoleh berdasarkan persepsi responden terhadap indikator-indikator yang dinyatakan pada kuesioner. Data yang berasal dari persepsi-persepsi tersebut sangat riskan terhadap subyektivitas pendapat responden sehingga kemungkinan terjadi bias masih ada.

6.5. Saran

Bagi peneliti yang akan datang hendaknya menguji lebih mendalam pengaruh variabel-variabel ini terhadap kinerja manajerial. Disamping itu peneliti juga penting untuk mempertimbangkan kemungkinan pengaruh budaya perusahaan, gaya

kepemimpinan maupun lingkungan kompetitif yang mungkin akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Harapan penulis, penelitian ini dapat dikembangkan untuk penelitian mendatang, dengan melihat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi anggaran partisipatif, struktur organisasi desentralisasi maupun perilaku manajer yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Bagi pihak PT Pos Indonesia (Persero) Wilayah VI, diharapkan lebih memperhatikan derajat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran.

DAFTAR REFERENSI

- Anonim, 1998, Profil Pemikiran, Michael E Porter, Strategi Keunggulan Bersaing untuk Lingkup Bisnis Domestik dan Internasional, **Manajemen**, *Maret – April*.
- Anonim, 1999, Topik, Selayang Pandang Manajemen Strategik, **Manajemen**, *Maret*.
- As'at, M., 1995, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.
- Augusty Ferdinand, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Program Magister Manajemen Unieversitas Diponegoro, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bambang Rianto, 1999, The Effect of Attitude, Strategy, and Decentralization on the Effectiveness of Budget Participation, **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 2, No. 2, Juli.
- Batara M. Simatupang, 1996 *Strategi memenangkan Persaingan di Era Pasar Bebas*, **Usahawan** No. 09 Th. XXV September .
- Bernard Taylor, , 1997, The Return of Strtegic Planning Once More with Feeling, **Long Range Planning** , Vol. 3.
- Bozon, Ivo & Alexander van Wassenauer, 1996, The future role of postal operators, **The McKinsey Quarterly**, Number 3, pp 167-171.
- Brownell, Peter, 1996 “ Participation in the Budgeting Process – When it works and When it doesn't “, **Journal of Accounting Literature** .
- Burns, T, & Stalker, G.M., 1961, **The management of Innovation**, London: Tavistock
- Cockburn, Bill, 1933, How I the Personnel Function, Managing People the Changing Frontiers, **Personal Management**, November, pp 44-47.
- David K. Hurst, 1995 **Crisis and Renewable : meeting the Challenge of Organizational Change**, Havard Business School Press, Boston,.

- Galbraith, J, 1973, **Designing Complex Organization**, Reading, Mass : Addison for management, New-York, Mc Graw-Hill
- Gordon, L.A., & Miller, 1976, **A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, Accounting, organization and Society.**
- Govindarajan, 1986a, Impact of Participation in Budgetary Process on management Attitude and Performance : *Universalistic and Contingency Perspective*, **Decision Science**, Vol 17, No. IV.
- Hamel, G. and C.K Prahalad. , 1990 , “ The Core Competence of the Corporation”, **Havard Business Review**, May- June.
- Heller, FA & Yulk, 1969, Participation Managerial Decision Making and Situational Variable, **Organizational Behaviour and Human Performance.**
- Hellrigel, D & Slocum, J.W., 1978, **Management : Contingency Approach**, Addison Wesley
- Hermawan Kertajaya, 1999, **Bridging to The Network Company**, Transformasi Pos Indonesia Menuju Perusahaan Kelas Dunia, PT Gramedia Pustaka utama, Jakarta.
- Hopwood, Anthony, 1984, “**Accounting and Human Behaviour**”, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ietce Nazaruddin, 1998, Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial, **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 1, No. 2, Juni .
- Kenis, Izzettin, 1979, “ Effects of Budget Goal Characteristics on Managerial Attitude Performance”, **The Accounting Reviw** , October.
- Michael E. Porter, 1994, **Keunggulan Bersaing, Menciptakan Dan mempertahankan Kinerja Unggul**, Binarupa aksara, Jakarta.
- Michael Treacy and Fred Wiersema, **The Dicipline of Market Leaders : Choose your Customer, narrow Your Focus, Dominating Your Market**, Reading, Massachusetts : Addison Wesley, 1995.

- Muchlas, M., 1996, **Perilaku Organisasi**, Program Pendidikan Pasca Sarjana MMR UGM, Yogyakarta.
- Muhammad Fakhari Hussein, 1988, Anggaran Partisipatif dan Perilaku Positif dalam Organisasi, **Kajian Bisnis**, No. 14, Mei.
- Muhammad Hasyumi Quzwen, 2000, **Dampak Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan**, Thesis MM UNDIP, tidak dipublikasikan.
- Naddler, D.A., Tushman, M.L., 1988, **Strategic Organization design, concept, Tools and processes**, USA, harper Collins.
- Nigel Petts, 1997, Building Growth on Core Competences a practical Approach , **Long Range Planning**, Vol. 30 No. 4.
- Nur Indrianto & Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Untuk akuntansi dan Manajemen, Cetakan Pertama, BPFE -Yogyakarta.
- Robbins, S. P., 1991, **Organizational Behavior**, 5 ed. Prentice Hall inc, New Jersey.
- Sayan Chatterjee, 1998, Delivering Desired Outcomes Efficiently : The Creative Key To Competitive Strategy, **California Management Review**, Vol 40 N0.2, Winter.
- Saifuddin Azwar, 1997, **Reabilitas R Validitas**, Cetakan Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Sims Jr, H. P., Szilagy, A. D., 1975, Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance, **Organizational Behavior and Human Performance**, 14.
- Sregel, Gary dan Helena Ramanauskas, 1989 "**Behaviour Accounting**", Cincinnati, Ohio : South-WesternPublishing Co.
- Sugeng Wahyudi, 1966, **Analisis Anggaran Partisipatif dan Pengaruhnya Pada Kinerja Bank BPD Jateng**, Thesis MM UNDIP, Tidak dipublikasikan.
- Suwarsono, 1994, **Manajemen Strategik, Konsep dan kasus**, UPP AMP YKPN.