

**PENGARUH STRATEGI BISNIS, KOMPETENSI MANAJER,
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN DAMPAKNYA
KEPADA PERILAKU *DYSFUNCTIONAL*
(Survei Pada BUMN kategori Industri Strategis di Indonesia)**

***THE EFFECT OF BUSINESS STRATEGY, COMPETENCE OF MANAGER,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO MANAGEMENT CONTROL SYSTEM
AND IMPACT ITS TO *DYSFUNCTIONAL* BEHAVIOR
(Survey of BUMN Strategic Industry category in Indonesia)***

**Oleh
Karsam
NPM.120130100505**

NASKAH DISERTASI

**Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Akuntansi
Pada Universitas Padjadjaran**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PADJADJARAN
BANDUNG
Tahun 2015**

**PENGARUH STRATEGI BISNIS, KOMPETENSI MANAJER,
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN DAMPAKNYA
KEPADA PERILAKU *DYSFUNCTIONAL*
(Survei Pada BUMN kategori Industri Strategis di Indonesia)**

***THE EFFECT OF BUSINESS STRATEGY, COMPETENCE OF MANAGER,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO MANAGEMENT CONTROL SYSTEM
AND IMPACT ITS TO *DYSFUNCTIONAL* BEHAVIOR
(Survey of BUMN Strategic Industry category in Indonesia)***

**Oleh
Karsam
NPM.120130100505**

Naskah Disertasi

**Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Doktor Ilmu Akuntansi
Pada Universitas Padjadjaran**

**Telah disetujui oleh Promotor pada tanggal
Seperti tertera di bawah ini**

Bandung, 2015

**Prof. Dr. Wahyudin Zarkasyi, SE., MS., Ak.
Ketua Promotor**

**Dr. Roebiandini Sumantri, SE., MS., Ak.
Anggota Promotor**

**Dr. Harry Suharman , SE., MA., Ak.
Anggota Promotor**

**PENGARUH STRATEGI BISNIS, KOMPETENSI MANAJER,
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN DAMPAKNYA
KEPADA PERILAKU *DYSFUNCTIONAL*
(Survei Pada BUMN kategori Industri Strategis di Indonesia)**

***THE EFFECT OF BUSINESS STRATEGY, COMPETENCE OF MANAGER,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO MANAGEMENT CONTROL SYSTEM
AND IMPACT ITS TO *DYSFUNCTIONAL* BEHAVIOR
(Survey of BUMN Strategic Industry category in Indonesia)***

**Oleh
Karsam
NPM.120130100505**

Usulan Penelitian Disertasi

**Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Doktor Ilmu Akuntansi
Pada Universitas Padjadjaran**

**Telah disetujui oleh Promotor pada tanggal
Seperti tertera di bawah ini**

Bandung, 2015



**Prof. Dr. Wahyudin Zarkasyi, SE., MS., Ak.
Ketua Promotor**



**Dr. Roebiandini Sumantri, SE., MS., Ak.
Anggota Promotor**



**Dr. Harry Suharman, SE., MA., Ak.
Anggota Promotor**

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv-vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DALIL.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi-xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	20
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	21
1.4 Kegunaan Penelitian	22
1.4.1 Kegunaan Pengembangan Keilmuan.....	22
1.4.2 Kegunaan Pemecahan Masalah.....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	25
2.1.1 Strategi Bisnis	25
2.1.1.1 Tingkat Hirarki Strategi	26
2.1.1.2 Implementasi Strategi.....	28
2.1.1.3 Pembentukan Strategi	31
2.1.1.4 Lingkungan Bisnis	33
2.1.2 Komitmen Organisasional	34
2.1.3 Kompetensi Manajer	39

2.1.4	Sistem Pengendalian Manajemen	50
2.1.4.1	Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	51
2.1.4.2	Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	61
2.1.4.3	Elemen–Elemen Sistem Pengendalian Manajemen.....	63
2.1.5	Perilaku <i>Dysfunctional</i>	64
2.1.5.1	Konsep Dasar Perilaku Organisasi dan Perilaku <i>Dysfunctional</i>	64
2.1.5.2	Penyebab dan konsekuensi perilaku <i>Dysfunctional</i>	67
2.1.5.3	Kategori perilaku <i>Dysfunctional</i>	68
2.1.5.4	Perspektif dalam perilaku <i>Dysfunctional</i>	70
2.1.5.4.1	Perspektif Tradisional.....	70
2.1.5.4.2	Perspektif <i>Contingency</i>	70
2.1.5.4.2.1	Perspektif <i>Task Contingency</i>	71
2.1.5.4.2.2	Perspektif <i>Supervisory Task Contingency</i>	72
2.1.5.4.2.3	<i>Budgetary Slack</i>	72
2.1.6	Penelitian Terdahulu.....	74
2.2	Kerangka Pemikiran.....	77
2.2.1	Pengaruh Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian – Manajemen.....	77
2.2.2	Pengaruh Kompetensi Manajer dengan Sistem Pengendalian – Manajemen.....	80
2.2.3	Pengaruh Komitmen Organisasional dengan Sistem Pengendalian – Manajemen.....	82
2.2.4	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perilaku <i>Dysfunctional</i>	85
2.3	Hipotesis.....	89

BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1	Obyek Penelitian	92
3.2	Metode Penelitian	92
3.2.1	Metode Penelitian Yang Digunakan	92

3.2.2	Operasionalisasi Variabel	93
3.2.3	Penentuan Populasi Dan Pengambilan Sampel Penelitian.....	99
3.2.4	Teknik Pengumpulan Data.....	100
3.2.5	Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	101
3.2.5.1	Teknik Analisis Data.....	102
3.2.5.1.1	Uji Validitas.....	102
3.2.5.1.2	Uji Reliabilitas Instrumen.....	103
3.2.5.2	Pengujian Hipotesis.....	107

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian.....	121
4.1.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	121
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian	122
4.1.2.1	Deskripsi Variabel Strategi Bisnis (X_1).....	123
4.1.2.2	Deskripsi Variabel Kompetensi Manajer (X_2).....	139
4.1.2.3	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X_3).....	166
4.1.2.4	Deskripsi Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (Y).....	178
4.1.2.5	Deskripsi Variabel Perilaku <i>Dysfunctional</i> (Z).....	192
4.1.3	Pengujian Hipotesis.....	201
4.1.3.1	Model Pengukuran.....	201
4.1.3.2	Pengujian Hipotesis 1.....	201
4.1.3.3	Pengujian Hipotesis 2.....	203
4.1.3.4	Pengujian Hipotesis 3.....	204
4.1.3.5	Pengujian Hipotesis 4.....	209
4.2	Pembahasan.....	212
4.2.1	Hubungan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional.....	212
4.2.2	Pengaruh Secara Simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.....	221

4.2.3	Pengaruh Secara Parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.....	224
4.2.4	Pengaruh Secara Simultan dan Parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.....	228

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	234
5.2	Saran	236

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Perolehan Laba(Rugi) BUMN-IS Periode 2008-2013.....	3
Tabel 1.2. Posisi Keuangan BUMN-IS Periode 2012.....	4
Tabel 1.3. Perbandingan RKAP dan Realiasi Pendapatan BUMN-IS Periode 2012.....	8
Tabel 1.4. Perbandingan RKAP dan Realiasi Biaya BUMN-IS Periode 2012.....	10
Tabel 1.5. Data Penjualan BUMN-IS Periode 2008-2013.....	12
Tabel 2.1. Model Kompetensi Spencer dan Spencer	48
Tabel 2.2. Penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel yang diteliti.....	74
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	98
Tabel 3.2. Pemberian Skor Jawaban.....	103
Tabel 3.3. Kriteria Skor Rata-Rata.....	104
Tabel 3.4. Standar Kategori Koefisien Korelasi.....	109
Tabel 4.1. Sebaran Kuisioner Penelitian.....	121
Tabel 4.2. Sebaran Identitas Responden.....	122
Tabel 4.3. Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten SB (X_1).....	123
Tabel 4.4. Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten KM (X_2).....	124
Tabel 4.5. Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten KO (X_3).....	126
Tabel 4.6. Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten SPM (Y).....	127
Tabel 4.7. Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten PD (Z).....	129
Tabel 4.8. Model Pengukuran Variabel Laten Strategi Bisnis (X_1).....	130
Tabel 4.9. Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi Manajer (X_2).....	132
Tabel4.10 Model Pengukuran Variabel Laten Komitmen Organisasional (X_3).....	133
Tabel4.11 Model Pengukuran Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y)..	134
Tabel4.12 Model Pengukuran Variabel Laten Perilaku <i>Dysfunctional</i> (Z).....	136

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Gambar Grafik 1.1 RKAP Pendapatan dan Realisasi BUMN Tahun 2011-2012.....	8
Gambar 1.2 : Gambar Grafik 1.2 RKAP Biaya dan Realisasi BUMN Tahun 2011-2012.....	9
Gambar 1.3 : RKAP Pendapatan dan Realisasi Biaya BUMN PT.XXX Tahun 2011-2013.....	11
Gambar 2.1 : Tingkat Hirarki Strategi.....	28
Gambar 2.2. : Alternatif Strategi Pertumbuhan	30
Gambar 2.3. : Variabel Lingkungan Bisnis.....	34
Gambar 2.4. : Struktur Kompetensi Individu-Bergenhengouwen.....	44
Gambar 2.5. : Struktur Kompetensi Individu Spencer & Spencer.....	47
Gambar 2.6. : Model Kausalitas Kompetensi dan Kinerja.....	48
Gambar 2.7. : Model Manajemen Stratejik.....	56
Gambar 2.8. : Kerangka Kerja Untuk Penerapan Strategi.....	57
Gambar 2.9. : Kerangka Pemikiran.....	90
Gambar 3.1. : Paradigma Penelitian.....	116
Gambar 3.2. : Model Struktur Hubungan Antar Variabel.....	117
Gambar 3.3 : Model Hipotesis 1.....	118
Gambar 3.4 : Model Hipotesis 2 dan 3.....	119
Gambar 3.5 : Model Hipotesis 4.....	120
Gambar 4.1 : Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten Strategi Bisnis (X_1).....	137
Gambar 4.2 : Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten Kompetensi Manager (X_2).....	163
Gambar 4.3 : Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten Komitmen Organisasional (X_3).....	176
Gambar 4.4 : Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y).....	189
Gambar 4.5 : Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi Variabel Laten Perilaku <i>Dysfunctional</i> (Z).....	196
Gambar 4.6 : Model Struktural Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.....	203
Gambar 4.7 : Model Struktural Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku <i>Dysfunctional</i>	205

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karuniaNYA sehingga Naskah Disertasi ini dengan judul Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan dampaknya terhadap Perilaku *Dysfunctional* Survey pada BUMN Industri Strategis di Indonesia dapat diselesaikan dengan baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan dampaknya terhadap Perilaku *Dysfunctional* Survey pada BUMN Industri Strategis di Indonesia. Dari penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu akuntansi, khususnya Akuntansi Manajemen dan bidang ilmu akuntansi lainnya. Disamping itu juga sebagai masukan untuk semua yang berkepentingan terhadap kegiatan operasional perusahaan khususnya BUMN Industri Strategis di Indonesia. Juga sebagai masukan bagi penelitian lain yang akan mengadakan penelitian selanjutnya tentang masalah yang di teliti khususnya dalam lingkungan Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, maka saran dan kritik dalam penyempurnaan tulisan ini sangat saya harapkan. Untuk itu kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam penulisan ini, teristimewa Tim Promotor yaitu ; Prof. Dr. Wahyudin Zarkasyi, SE., MS., Ak.Selaku

Ketua Tim Promotor Pembimbing, Dr. Roebiandini Sumantri, SE., MS., Ak. dan Dr. H. Harry Suharman, SE., MA.,Ak. masing – masing sebagai anggota Tim Promotor Pembimbing, dan tim penelaah Disertasi Prof. Dr. Soekrisno Agus SE., MM., Ak., Prof. Dr. Winwin Yadiati, SE.,MS.,Ak., Dr. Tettet Fitrijanti, SE., MS.,Ak., serta guru besar Universitas Padjadjaran Prof. Dr. Sri Mulyani,SE.,M.S.,Ak.

Selanjutnya terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya juga penulis sampaikan kepada yang terhormat Rektor Universitas Padjadjaran Prof. Dr. Med. Tri Hannggono Achamd,dr. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Nury Effendi, S.E., M.A., Ph.D. Koordinator Program Studi Doktor Bidang Ilmu Akuntansi Prof. Dr. Azhar Susanto,SE.,M.Buss., Ak,

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada rekan-rekan seperjuangan angkatan 2010, khususnya Bapak Dr. Syahril Ali, Ibu Dr. Mirna Indriani, Bapak Dr. Fardinal, Bapak Afrizal Nilwan, Ibu Dr. Adeh Ratna Komala, Ibu Dr. Siti Kurnia Rahayu, Bapak Dr. Sugiono Paulus, Bapak Dr. Deny Iskandar, Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, Ibu Dr. Novita Indrawati, Ibu Dr. Ety Gurendrawati, Bapak Dr. Sigit Sukmono, Bapak Afrizon, Bapak Juan Kasman, Ibu Dr. Khayatun Nufus, Ibu Dr. Rilla Gantino, Bapak Dr. M. Syaifullah, Bapak Dr. Gun Gunawan Rachman, Ibu Dr. Ida Farida Adi Prawira, Bapak Mappa Panglima Banding, Bapak Faiz Said Bachmid, Bapak Dr. Aditya dan Ibu Sylvia Fettry, Bapak Agus Widarsono yang selalu membantu, terima kasih atas motivasi, kebersamaan dan doanya selama menyelesaikan studi ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Ir. R. Tony Soehartono,MM.,CRMP. selaku Kepala Pengelolaan dan Ir. Okky Dharmosetio.MBA. selaku Direktur Eksekutif Yayasan Pendidikan Jaya, serta Leenawaty Limantara,PhD. selaku Rektor Universitas Pembangunan Jaya-Tangerang yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan studi ini.

Secara khusus ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Ayahanda Sunarjo dan Ibunda Wakirah, Kakak-kakak yang selalu mendoakan agar penulis cepat menyelesaikan kuliah ini.

Kepada Istri tercinta dan anak-anakku tersayang yang telah mendampingi dengan suka duka, penuh kesabaran, keikhlasan dan ketulusan serta selalu mendorong dan mendoakan bapak dengan penuh kasih sayang agar cepat selesai.

Semoga Allah selalu memberikan taufik, hidayah, rahmat dan karuniaNYA kepada kita semua, Amin.

Bandung, 23 Desember 2015

Penulis

K a r s a m

DALIL

1. Perilaku menyimpang merupakan tindakan yang tidak mengikuti sistem pengendalian yang telah ditetapkan dan diberlakukan oleh manajemen
2. Jika sistem pengendalian diterapkan dan dilaksanakan dengan baik maka akan meminimalisasi tindakan penyimpangan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai
3. Implementasi strategi merupakan tujuan dari sistem pengendalian manajemen
4. Semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang semakin memiliki Attitude, Pengetahuan dan Keterampilan
5. Komitmen merupakan nilai-nilai keyakinan individu agar dapat bekerja dengan baik
6. Setiap manusia ingin memiliki kebebasan dan kekuasaan
7. Pendidikan merupakan proses untuk mencari kebenaran yang ada di dunia dan mengendalikan perilaku manusia berdasarkan ilmu pengetahuan

Tangerang, 2014

Kepada :
Yth. Bapak/Ibu:
Direktur Produksi
Direktur Keuangan
Direktur Marketing
Direktur SDM
Kepala SPI

Di tempat,

Hal: Permohonan Pengisian Kuisisioner Penelitian

Assalamu'alaikum Wr. Wb.,
Dengan hormat,

Bersama ini saya:

Nama : KARSAM
NPM : 120130100 505

mahasiswa Program Doktor Ilmu Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung saat ini sedang melaksanakan penelitian untuk penulisan disertasi dengan judul: PENGARUH STRATEGI BISNIS, KOMPETENSI MANAJER, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN DAMPAKNYA KEPADA PERILAKU *DYSFUNCTIONAL* (Survei Pada BUMN kategori Industri Strategis di Indonesia)

Bersama dengan surat ini saya lampirkan kuisisioner penelitian dengan maksud memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberi jawaban secara objektif atas pertanyaan pada kuisisioner sebatas yang Bapak/Ibu ketahui, dimengerti dan/atau dialami. Jawaban dari Bapak/Ibu tidak bertujuan untuk memberi penilaian terhadap orang-perorangan atau pejabat tertentu melainkan untuk tujuan analisis secara keseluruhan (kolektif) yang bersifat ilmiah guna pengembangan ilmu pengetahuan.

Saya menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya atas keikhlasan Bapak/Ibu berpartisipasi dalam penelitian ini, Insya Allah menjadi amal sholeh di sisi Allah SWT, *Amin ya rabbal alamin*. Terimakasih & *Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*.

Hormat saya,

KARSAM

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM DOKTOR ILMU AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PADJADJARAN BANDUNG



Pertanyaan-pertanyaan di bawah ini berhubungan dengan penelitian untuk mengetahui Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan Dampaknya Kepada Perilaku *Dysfunctional* ((Survei Pada BUMN kategori Industri Strategis di Indonesia). Jawaban-jawaban yang Bapak/Ibu berikan atas pertanyaan kuesioner ini tidak bertujuan untuk menilai orang perorangan atau pejabat melainkan untuk tujuan analisa secara kolektif yang akan digunakan semata-mata untuk tujuan ilmiah, yaitu dalam rangka penulisan Disertasi pada Fakultas Ekonomi Program Doktor Ilmu Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung. Kiranya, Bapak/Ibu berkenan memberi jawaban secara objektif sebatas apa yang Bapak/Ibu ketahui, dimengerti dan dialami.

KUESIONER TENTANG**PENGARUH STRATEGI BISNIS, KOMPETENSI MANAJER, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN DAMPAKNYA KEPADA PERILAKU *DYSFUNCTIONAL***

(Survei Pada BUMN kategori Industri Strategis di Indonesia)

Petunjuk Pengisian:

Berikut ini dikemukakan beberapa pernyataan atau pertanyaan yang mengungkapkan situasi dan kondisi yang selama ini ibu/bapak amati, dan rasakan pada Perusahaan Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban yang dianggap paling benar atau salah. Untuk bagian A, mohon ibu/bapak dapat mengisi identitas perusahaan dan responden pengisi kuesioner pada titik-titik yang telah disediakan. Sedangkan pada bagian B, mohon ibu/bapak untuk menjawab pertanyaan/pernyataan dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom alternatif jawaban :

- 1 = Selalu (SL) jika ibu/bapak SELALU dengan pernyataan tersebut.
- 2 = Sering (SR) jika ibu/bapak SERING dengan pernyataan tersebut.
- 3 = Kadang-Kadang (KD) jika ibu/bapak KADANG-KADANG dengan pernyataan tersebut.
- 4 = Jarang (JR) jika ibu/bapak JARANG dengan pernyataan tersebut.
- 5 = Tidak Pernah (TP) jika ibu/bapak TIDAK PERNAH dengan pernyataan tersebut.

Pertanyaan dan Pernyataan : _____

A. BAGIAN UMUM :

1. Identitas Perusahaan :

- a. Nama Lengkap Perusahaan :
- b. Wilayah :
- c. Alamat : Jl.....
Desa.....
Kecamatan
Kab/Kota :
- d. Kegiatan Pokok :
- e. Selain Kegiatan : a.
Pokok b.
 c.
 d.

2. Identitas Responden :

- a. Jabatan sekarang :
- b. Usia :tahun.
- c. Pendidikan terakhir :
- Nama Lembaga Pendidikan :
- Jurusan/ Bid. Keahlian :
- Jenjang : SMA Diploma
 S-1 S-2 / S-3
- Lulus Tahun :
- d. Pengalaman Kerja :
- * Pada posisi sekarang :TahunBulan.
- * Dari awal di Perusahaan ini :TahunBulan.
- * Sebelum di Perusahaan ini :TahunBulan.
- e. Bidang Keahlian yg digunakan di tempat kerja sekarang :
.....

B. ISIAN TENTANG VARIABEL PENELITIAN

I. STRATEGI BISNIS

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JS	TP
		5	4	3	2	1

Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

1. Pusat-pusat pertanggungjawaban secara periodik (*semisal bulanan, tiga bulanan, semesteran*) dan kontinue meningkatkan performansinya sesuai dengan yang telah ditentukan dalam rencana strategisnya masing-masing ○ ○ ○ ○ ○
2. Pusat-pusat pertanggungjawaban dalam setiap tahun anggaran/kegiatan produksi dikerahkan untuk meningkatkan jumlah unit yang diproduksi ○ ○ ○ ○ ○
3. Perusahaan tidak mendapatkan kesulitan dalam memperoleh fasilitas dan bahan baku setiap proses produksi akan dilakukan ○ ○ ○ ○ ○
4. Perusahaan memberikan pelayanan dan pemberian jaminan kualitas produk yang terbaik kepada pelanggan ○ ○ ○ ○ ○
5. Perusahaan berhubungan secara langsung mendistribusikan produknya sendiri kepada pelanggan ○ ○ ○ ○ ○
6. Perusahaan yang didukung dengan tekad dan semangat seluruh pegawainya menciptakan aktivitas yang memungkinkan peningkatan posisi tawar perusahaan dan perluasan pangsa pasar ○ ○ ○ ○ ○
7. Perusahaan melakukan inovasi-inovasi, seperti penggabungan teknologi, produksi kerjasama, pembentukan unit produksi bersama; dengan perusahaan industri produk sejenis atau yang memiliki teknologi dan sumberdaya yang sama dan tidak terpakai maksimal. ○ ○ ○ ○ ○
8. Perusahaan melakukan evaluasi aktivitas-aktivitas yang *non value added* dengan menerapkan *cost reduction strategy* ○ ○ ○ ○ ○

9. perusahaan melakukan restrukturisasi atas aktivitas dari departemen/unit/pusat pertanggungjawaban yang *non-value added* yang menjadi beban perusahaan,

II. KOMPETENSI MANAJER

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
		5	4	3	2	1

Motif

10. Manajer mengutamakan pelayanan berkualitas untuk pihak-pihak yang membutuhkan
11. Sebagai pimpinan, manajer membangun dan menjaga hubungan dengan seluruh jaringan perusahaan yang ada
12. Manajer mendorong dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya secara mandiri

Karakter/Watak

13. Dalam menjalankan aktivitas kerja, manajer memiliki semangat untuk meraih prestasi sesuai dengan target kinerja yang telah ditentukan
14. Manajer melaksanakan aktitas sesuai dengan yang menjadi kewenangan dan dikerjakan dengan sungguh-sungguh dan penuh ketelitian
15. Ketika menemui suatu permasalahan manajer secara aktif mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menyelidiki akar permasalahan secara jelas dan terukur
16. Manajer mengambil bagian dalam kesulitan atas permasalahan yang dihadapi staff
17. Perintah yang diberikan manajer kepada staf dijalankan dengan baik dan penuh tanggungjawab

Konsep Diri

- 18. Manajer memiliki kemampuan mengendalikan amarah
- 19. Manajer memiliki kemampuan menghadapi risiko pekerjaan
- 20. Manajer mudah bergaul dengan pegawai lainnya dalam perusahaan

Pengetahuan

- 21. Bidang pekerjaan yang dikuasai manajer saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kualifikasi keterampilan yang memadai
- 22. Aktivitas dalam wilayah kewenangan manajer diputuskan dan didasari keilmuan yang dimiliki
- 23. Bidang pekerjaan dalam kewenangan tugas manajer memiliki keterkaitan dengan tugas bidang lainnya

Keterampilan

- 24. Manajer mengalami kesulitan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan (*semisal laporan bulanan, tiga bulanan, semesteran*)
- 25. Manajer mampu menghasilkan informasi yang andal berdasarkan pengolahan berbasis teknologi informasi
- 26. Manajer tidak mengalami kesulitan dalam penggunaan teknologi informasi

III. KOMITMEN ORGANISASI

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
		5	4	3	2	1

Komitmen Organisasi

- 27. Manajer menerima nilai-nilai dan tujuan yang ditetapkan perusahaan
- 28. Manajer meyakini bahwa nilai-nilai dan tujuan perusahaan layak untuk diperjuangkan

29. Manajer memiliki kebanggaan tersendiri dengan perusahaan ini
30. Waktu yang dimiliki manajer digunakan untuk memikirkan dan mencari cara untuk memajukan perusahaan ini
31. Manajer menjaga dan membela perusahaan dari berbagai tekanan pihak lain
32. Demi perusahaan ini, manajer bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
33. Bagi manajer, perusahaan ini bukan tempat yang sesuai untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya.
34. Manajer merasa memiliki pemikiran untuk pindah kerja ke tempat lain.

IV. SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

No	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
		5	4	3	2	1

Struktur Pengendalian Manajemen

35. Setiap kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu.
36. Satuan kelompok yang menangani kegiatan usaha dipisahkan dari kelompok penjualan, administrasi, atau kelompok lainnya, dan memiliki penanggungjawab tersendiri.
37. Setiap penanggung-jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya.
38. Pimpinan pelaksana diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional dalam rangka mencapai target yang dibebankan.

Proses Pengendalian Manajemen

39. Setiap unit/departemen menyusun program tahunan yang disusun sesuai dengan rencana jangka panjang Unit/departemen secara jelas.
40. Program kerja unit/departemen disusun dengan hasil koordinasi antar sub unit/bagian yang ada.
41. Setiap unit/departemen mengevaluasi program yang telah disusun setiap periode tertentu.
42. Proses penyusunan anggaran didasarkan pada usulan kebutuhan per unit atau fungsi yang ada di Unit/Departemen.
43. Anggaran digunakan oleh Unit/departemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian efisiensi.
44. Anggaran yang telah disahkan diinformasikan kepada para pelaksana kegiatan.
45. Semua program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana sebelumnya.
46. Dilakukan pengukuran kinerja masing-masing satuan unit/fungsi dengan melakukan evaluasi dan perbandingan atas rencana/anggaran dan realisasinya.
47. Setiap unit/fungsi membuat laporan pertanggung-jawaban atas biaya yang dikelolanya.
48. Setiap unit/fungsi membuat laporan tentang adanya penyimpangan yang terjadi beserta alasan rasionalnya.
49. Penyimpangan yang terjadi dianalisis bersama untuk mencari pemecahan masalahnya.
50. Setiap hasil analisis atas adanya penyimpangan ditindaklanjuti secara cepat yang didukung oleh semua unit/fungsi lainnya.

V. PERILAKU *DYSFUNCTIONAL*

Pertanyaan-pertanyaan berikut berhubungan dengan perilaku manajer dalam mendukung penerapan sistem pengendalian manajemen.

Mohon tunjukkan pada skor mana yang mengindikasikan persetujuan anda dengan pernyataan-pernyataan berikut; 1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (netral); 4 (setuju); dan 5 (sangat setuju)

No	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1

Perilaku *Dysfunctional gaming (Dysfunctional Behavior – Gaming/DBGA)*

51. Beberapa kegiatan/aktivitas pekerjaan yang berhubungan dengan tugas manajer, dapat diabaikan/tidak usah dilakukan pada saat tidak dilakukan supervisi.
52. Dalam beberapa kasus tertentu, tugas manajer disesuaikan dengan kinerja departemen dan tujuan organisasi.
53. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan, tidak secara khusus mendorong manajer untuk meningkatkan efisiensi dalam area departemen/unit pertanggungjawabannya.

Perilaku *Dysfunctional Manipulasi Informasi*

54. Manajer menyampaikan data dan informasi positif berkenaan dengan performansi departemen/unit yang menjadi tanggung jawabnya.
55. Manajer, pada saat mempresentasikan informasi kinerja departemen/unitnya, berusaha untuk tidak menyampaikan informasi yang negatif.
56. Manajer menyampaikan kepada atasan atas berbagai keberhasilan departemen/unit yang menjadi tanggungjawabnya.
57. Manajer menempatkan perhatian yang penting atas keberhasilan departemen/unit yang menjadi tanggungjawabnya dalam mendapatkan kemudahan penganggaran.

.....,

ttd/cap kantor

Terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu untuk melengkapi kuesioner ini, bila telah selesai diisi mohon dimasukkan kembali ke dalam amplop yang tersedia, dan dikembalikan kepada alamat saya di bawah ini.

Terima kasih, wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

**KARSAM
KOMP. RS. XIV B.7 SAWAH BARU
Jl. PALEM PURI 2 RT.003/RW.006
CIPUTAT-TANGERANG SELATAN
15413**

SURAT PERNYATAAN KESAMAAN ISI DOKUMEN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Karsam
NPM : 120130100505
Program Studi : Doktor Ilmu Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Alamat : Perum DS-Sawah Baru Blok B-7 Sawah Baru
tiputat Tangerang Selatan 15413
Telepon/Email : 0817819416 / karsamse@gmail.com

Menyatakan bahwa Isi Karya Ilmiah berupa ~~Disertasi/Tesis/Skripsi/Tugas Akhir~~ *) dengan

Judul : Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan
Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian
manajemen dan dampaknya pada perilaku disfungsi
(survei pada BUMN Industri Strategis di Indonesia)

Yang diserahkan ke Perpustakaan Universitas Padjadajaran dalam format Portable Document Format (PDF) dan telah diunggah melalui situs <https://students.unpad.ac.id> sesuai dengan yang aslinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Mengetahui,

Tim Pembimbing/Promotor, *)

1. Prof. Dr. Wahyudin Earlasyi, SE, MS, Ak
2. Dr. Febrina Sumantri, SE, MS, Ak
3. Dr. Harry Soeharman, SE, MA, Ak.
4. _____

Bandung, 21 Nopember 2016



KARSAM

NPM. 120130100505

*) coret yang tidak perlu

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini terjadi perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis. Kompetisi dalam berbagai sektor usaha menjadi kompetisi global dan terus mengalami perkembangan yang demikian pesat. Perubahan paradigma dari *comparative advantage* ke *competitive advantage* menuntut perusahaan untuk dapat bersaing secara tepat dengan mengedepankan efisiensi dan efektifitas penggunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Negara harus mengalokasikan sumberdayanya secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuannya, yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai salah satu implementasi *public service obligations*. (UU No. 19/2003).

Peran BUMN dalam meningkatkan perekonomian bangsa dan persaingan di dunia internasional sangatlah penting. Berdasarkan penjelasan atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN mempunyai peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Sebagai salah satu pelaku ekonomi, BUMN dituntut menjalankan peran strategis dalam pembangunan nasional. Agar BUMN dapat selalu menjalankan peran strategisnya

diperlukan langkah inovasi dan perangkat kebijakan yang dapat mendorong perkembangan BUMN ke arah yang lebih baik, efisien dan efektif.

Menurut *masterplan* BUMN 2010-2014 Kebijakan *rightsizing/reorganisasi* dilaksanakan melalui lima jenis tindakan, yaitu; (1) *Standalone*; (2) Merjer/konsolidasi; (3) Holding; (4) Divestasi; (5) Likuidasi. Skenario pelaksanaan *rightsizing* BUMN tahun 2012-2014 adalah *rightsizing* Sektor Kertas, Percetakan dan Penerbitan, Sektor Perkebunan, Sektor Kehutanan, Sektor Pertambangan, Sektor Farmasi, Sektor Pengerukan, Sektor Aneka Industri sehingga jumlah BUMN pada akhir tahun 2012 menjadi sekitar 116 BUMN. Pada tahun 2013, dilakukan *rightsizing* pada Sektor Kebandarudaraan, Sektor Angkutan Darat dan Kereta Api, Sektor Pertanian, Sektor Perdagangan, Sektor Energi, Sektor Konstruksi dan Konsultan Konstruksi, Sektor Logistik, dan Sektor Jasa Penilai sehingga jumlah BUMN menjadi sekitar 105 BUMN. Selanjutnya, pada tahun 2014, dilakukan *rightsizing* pada Sektor Pertahanan, Sektor Industri Berbasis Teknologi, Sektor Dok dan Perkapalan, Sektor Baja dan Konstruksi Baja, Sektor Asuransi, dan Sektor Konstruksi sehingga jumlah BUMN pada akhir tahun 2014 menjadi sekitar 95 BUMN.

Menurut hasil Penelitian World Bank (2004) yang dikutip oleh Dwijowiyoto (2008) untuk dapat meningkatkan efisiensi pasar dan menghadapi persaingan, BUMN di Indonesia harus berupaya mengadakan langkah perbaikan dan membenahi berbagai aktivitas, diantaranya strukturisasi usaha, pengurangan jumlah karyawan, penerapan sistem pengendalian manajemen, dan kebijakan strategis lainnya.

Setyanto (2005) menegaskan bahwa BUMN yang tidak melakukan langkah perbaikan akan menghadapi kesulitan terutama kesulitan keuangan.

BUMN telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang relatif tinggi. BUMN kategori Industri Strategis dapat menghasilkan berbagai produk berbasis teknologi dan inovasi tinggi, tentu dengan nilai tambah ekonomi yang tinggi pula (www.investor.co.id; 2012). Meskipun di satu sisi BUMN mempunyai kewajiban memenuhi kebutuhan publik, namun sebagai suatu badan usaha, BUMN harus berupaya mencapai tujuan jangka pendek ataupun tujuan strategiknya agar tidak membebani keuangan Negara (Said Didu, 2009).

Seperti yang dikatakan Whelen & Hunger (2012) bahwa tujuan stratejik perusahaan adalah pencapaian keunggulan bersaing perusahaan, dengan sasaran jangka pendek adalah pencapaian laba. Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila perusahaan mengalami kerugian maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi, dimana sasaran jangka pendek perusahaan tidak tercapai (Whelen & Hunger, 2012). Berdasarkan pendapat Anthony & Govindarajan (2007) dan Whelen & Hunger (2012), hal tersebut diduga karena penerapan sistem pengendalian manajemen telah gagal dan tidak efektif.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindaranjan, 2007). Hal senada dikatakan Widener & Selto (1999) bahwa sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa fungsi sistem

pengendalian manajemen adalah untuk mempengaruhi perilaku pegawai dan manajer dengan cara memotivasinya (Widener & Selto, 1999). Pendapat senada diungkapkan Blocher *et al.* (2001:899) yang menyebutkan bahwa fungsi sistem pengendalian manajemen adalah mempengaruhi perilaku manajer dengan cara memotivasi, memberikan insentif yang tepat, memberikan penghargaan atas pencapaian target manajer.

Anthony dan Govindarajan (2007:3) juga menjelaskan, sistem pengendalian manajemen merupakan implementasi dari strategi yang dijalankan oleh perusahaan, sehingga perusahaan membutuhkan adanya strategi bisnis sesuai dengan pendapat Langfield-Smith (1997) dan Chenhall (2012), seperti yang diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 bahwa kementerian BUMN sebagai institusi pembina BUMN harus memiliki arah kebijakan utama yaitu *rightsizing*, restrukturisasi, revitalisasi dan profitisasi BUMN secara bertahap dan berkesinambungan. Arah kebijakan utama ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang ditujukan untuk memperkuat sistem pengendalian manajemen dan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) yang baik.

Merchant (2008) menyebutkan bahwa tidak ada sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan pada seluruh organisasi secara seragam dan universal untuk setiap keadaan. Artinya bahwa sistem pengendalian manajemen dalam setiap organisasi bersifat kontinjen terhadap faktor internal dan eksternal (Cadez dan Guilding, 2008). Sementara Hoque (2004:45), menjelaskan bahwa kunci untuk memformulasikan sistem pengendalian manajemen adalah memahami ketergantungan sistem pengendalian manajemen berdasarkan berbagai komponen.

Hoque (2004:50) selanjutnya menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh perilaku persaingan, sifat industri dan perubahan lingkungan bisnis. Melalui sistem pengendalian manajemen yang baik diharapkan implementasi strategi menjadi efektif dalam mencapai tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (Victor :2007). Dengan demikian apabila tidak tercapainya perolehan laba, maka diduga adalah adanya kegagalan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dan implementasi strategi yang tidak tepat.

Fakta penerapan sistem pengendalian manajemen yang gagal terjadi pada BUMN – IS, dimana selama 6 (enam) tahun terakhir sejak tahun 2008-2013, beberapa BUMN-IS mengalami kerugian hampir setiap tahun secara berturut-turut.

Berikut ini data capaian laba (rugi) BUMN – IS periode 2008-2013 :

Tabel 1.1
Data Perolehan Laba (Rugi) BUMN – IS periode tahun 2008-2013
(dalam Milyar Rupiah)

No	Nama BUMN-IS	Tahun					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	PT. Dok Kodja Bahari	(13,54)	22,00	17,28	17,27	9,96	(2,57)
2	PT. Dok Surabaya	10,53	10,92	13,19	13,73	(194,11)	(94,55)
3	PT. Industri Kapal Indonesia	(0,15)	(1,74)	(0,81)	(0,805)	2,76	8,62
4	PT. PAL Indonesia	(47,61)	(132,88)	(197,52)	(1.320,00)	(262,58)	(382,14)
5	PT. Batan Teknologi	1,42	2,15	0,82	(2,98)	(11,78)	(4,16)
6	PT. Dirgantara Indonesia	(84,35)	(157,06)	(489,39)	(356,52)	40,16	157,68
7	PT. Industri Kereta Api (INKA)	32,42	26,69	29,29	29,80	50,09	(96,78)
8	PT. Barata Indonesia	2,56	3,14	4,14	14,95	33,38	14,97
9	PT. Boma Bisma Indonesia (BBI)	(18,85)	(15,19)	(11,75)	(7,33)	23,34	(19,96)
10	PT. Krakatau Steel	459,57	494,67	1.062,68	1.022,00	(273,61)	(193,73)
11	PT. Dahana	55,01	92,67	59,45	46,25	22,37	40,27
12	PT. Pindad	5,86	28,01	34,22	47,20	76,91	97,60
Total Laba BUMN-IS		402,87	373,38	521,60	(496,44)	(483,11)	(474,75)

Sumber :<http://kickdahlan.wordpress.com/kinerja-keuangan-bumn/> (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1. BUMN – IS yang mengalami kerugian selama kurun waktu 6 tahun terakhir secara berturut-turut adalah PT. PAL Indonesia sebesar Rp 2.343 milyar. Kemudian BUMN – IS yang mengalami kerugian yang cukup

signifikan dalam dua tahun terakhir (2012-2013) adalah PT Dok Surabaya, PT. Batan Teknologi, PT. Dok Kodja, PT Dok Surabaya, PT INKA, PT BBI, dan PT Krakatau Steel. Kerugian yang berturut-turut mengakibatkan 4 BUMN-IS memiliki total ekuitas negatif yaitu PT. Dok & Kodja Bahari, PT. Dok & Perkapalan Surabaya, PT. PAL Indonesia, dan PT. Boma Bisma Indonesia. Sedangkan PT. Batan Teknologi mempunyai urutan posisi keuangan terkecil dari 12 (dua belas) BUMN – IS. Hal ini terlihat jelas dalam hasil audit BPK atas laporan keuangan BUMN untuk sektor usaha Industri Strategis tahun 2012, dimana posisi keuangan masing-masing BUMN – IS tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data Posisi keuangan BUMN -IS periode tahun 2012
Berdasarkan Total Asset, Total Liabilitas dan Total Ekuitas
(dalam Milyar Rupiah)

No	BUMN - IS	Total Aset	Total Liabilities	Total Ekuitas
1	PT. Dok Kodja Bahari	1.539,72	3.390,57	(1.850,85)
2	PT. Dok Surabaya	776,53	870,66	(94,14)
3	PT. Industri Kapal Indonesia	511,78	365,63	146,15
4	PT. PAL Indonesia	3.887,23	4.142,35	(255,12)
5	PT. Batan Teknologi	26,78	20,23	6,55
6	PT. Dirgantara Indonesia	7.255,23	4.669,11	2.586,12
7	PT. Industri Kereta Api (INKA)	1.291,69	960,03	331,66
8	PT. Barata Indonesia	995,12	877,12	118,00
9	PT. Boma Bisma Indonesia (BBI)	160,39	255,50	(95,11)
10	PT. Krakatau Steel	24.774,03	13.982,44	10.791,59
11	PT. Dahana	949,06	607,37	341,69
12	PT. Pindad	2.519,19	1.845,08	674,11

Sumber : <http://www.bumn.go.id> (diolah, dikutip tanggal 13 Desember 2013)

Kondisi tersebut menunjukkan fakta tidak tercapainya tujuan organisasi jangka pendek dalam memperoleh laba, yang diakibatkan oleh gagalnya sistem pengendalian manajemen mengacu kepada pendapat Anthony & Govindarajan (2007) dan Whelen & Hunger (2012).

Bagi suatu organisasi, sistem pengendalian manajemen berfungsi untuk memberi motivasi kepada anggota organisasi agar bertindak dan membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi yaitu memperoleh *profit* (Kren, Leslie. 1997). Tujuan pokok dari sistem pengendalian manajemen adalah mengarahkan setiap anggota organisasi untuk senantiasa bertindak (berperilaku) selaras dengan tujuan organisasi sesuai prinsip *goal congruence* (Anthony, et al: 1992;50). Agar *goal coangruence* tercapai, maka penerapan sistem pengendalian manajemen berperan sebagai pemantauan (*monitoring*) dan pengaturan (*regulating*) terhadap perilaku manajer dalam organisasi (Soobaroyen, 2006).

Dalam faktanya, perilaku-perilaku disfungsional para manajer unit pertanggungjawaban selalu terjadi. Perilaku *dysfunctional* merupakan perilaku manajer yang menyimpang sebagai respon terhadap kebijakan yang telah ditetapkan *principal* (Soobaroyen, 2006) yang tercermin adanya ketidakmampuan pusat pertanggungjawaban dalam merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Hidayat Amir (2013) BUMN sangat rentan terhadap potensi perilaku *dysfunctional* (*dysfunctional behavior*), dimana perilaku *dysfunctional* tersebut adalah perilaku sebagai respon yang tidak sesuai dengan keinginan pembuat kebijakan/*principal*.

Baik perolehan laba maupun akumulasi kerugian BUMN selalu menjadi perhatian para pemakai laporan keuangan. Jin dan Machfoed (1998) menyatakan bahwa informasi keuangan tersebut menjadi dasar penilaian kinerja manajer dan berpotensi memicu timbulnya perilaku yang tidak sesuai (*dysfunctional behaviour*).

Perilaku manajer yang tidak sesuai tersebut antara lain perilaku manajer memanipulasi laba guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Pasal 35, Peraturan Pemerintah Nomor 45 tahun 2005, tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN menjelaskan, bahwa Direksi BUMN wajib menyiapkan rencana kerja dan anggaran perusahaan (**RKAP**) yang memuat rencana kerja tahunan dan rencana kerja jangka panjang. Menurut Dahlan Iskan (2014) efisiensi anggaran pada BUMN wajib dilakukan secara mutlak.

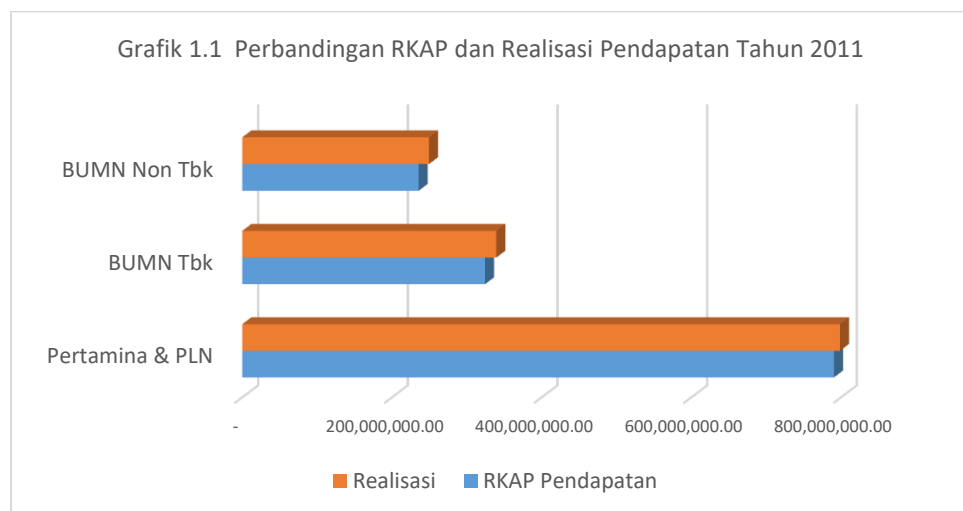
Efisiensi anggaran diukur berdasarkan ketercapaian anggaran dengan realisasinya. Jika realisasi pendapatan melebihi anggarannya dan realisasi biaya dibawah anggarannya maka dapat dianggap efisien (*favorable*). Namun para manajer selalu memanfaatkan celah dalam anggaran untuk menunjukkan bahwa seakan-akan mereka telah bekerja secara efektif, dengan cara melakukan senjangan anggaran. Senjangan anggaran dicapai dengan merealisasikan capaian pendapatan diatas anggarannya dan merealisasikan capaian biaya dibawah anggaran biaya yang telah ditetapkan.

Menurut Soobaroyen (2006), senjangan anggaran yang dilakukan para manajer merupakan salah satu bentuk perilaku *dysfunctional*. Beberapa kasus dan fenomena berkenaan dengan senjangan anggaran terjadi pada berbagai organisasi/perusahaan, termasuk BUMN yang seharusnya memiliki kewajiban melayani kepentingan publik. Demikian Marciariello dan Kirby (1994) sebelumnya menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan perangkat untuk pengkoordinasian bagian-bagian dalam organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Secara spesifik, Anthony dan Govindaranjan (2007) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Anthony dan Govindaranjan (2007) berpendapat bahwa sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manajernya.

Berdasarkan teori kontinjensi, maka sistem pengendalian manajemen seperti (1) standar prosedur pengoperasian (*standar operation procedures*), (2) partisipasi anggaran (*budgetary participation*), (3) ketergantungan pada pengukuran kinerja akuntansi (*reliance on accounting performance measure*) perlu digeneralisasi faktor yang mempengaruhi baik faktor organisasional dan situasional seperti perilaku manajer dalam melaksanakan aktivitas apakah melakukan perilaku yang menyimpang (*dysfunctional behavior*) dan dipengaruhi oleh faktor-faktor dari strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional.

Berdasarkan data laporan kinerja BUMN (www.bumn.go.id; dikutip tanggal 28 Oktober 2014) berikut ini merupakan data Rencana Anggaran Pendapatan realisasinya tahun 2011-2012 sebagai berikut:



Sumber : www.bumn.go.id, laporan kinerja BUMN tahun 2011

Grafik 1.1 diatas menggambarkan data rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) untuk pendapatan dan realisasinya tahun 2011 yang dinyatakan dalam tiga klaster BUMN, dimana terlihat bahwa dari tiga klaster BUMN tersebut realisasi pendapatan selalu diatas anggarannya, artinya realisasi pendapatan melebihi target pendapatan yang telah dianggarkan.

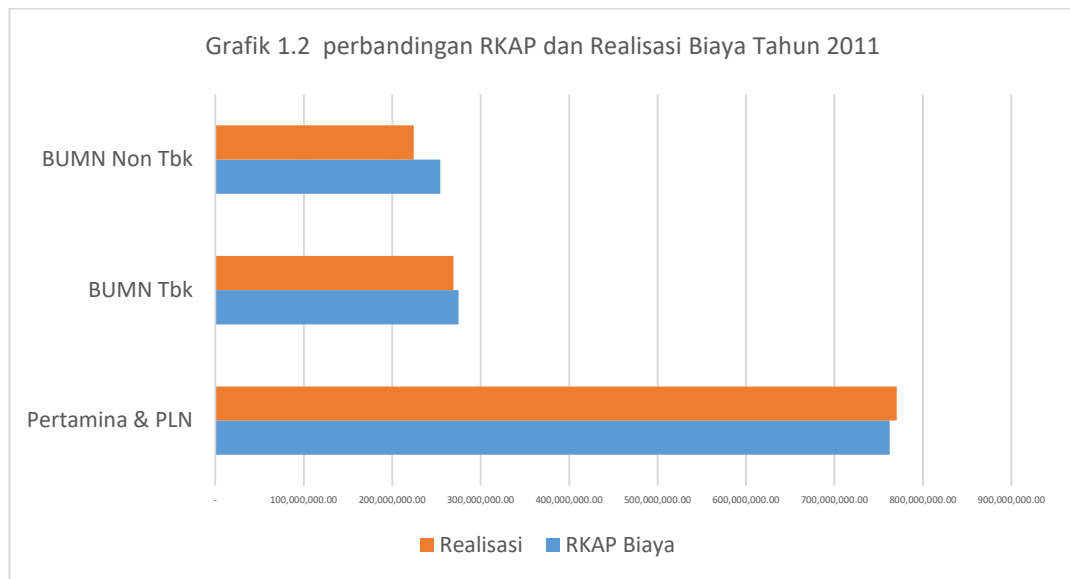
Pada tahun 2012, berdasarkan laporan kinerja BUMN masih ditunjukkan terjadinya capaian realisasi pendapatan diatas target pendapatan yang telah ditetapkan dalam RKAP BUMN, sebagai berikut :

Tabel 1.3 Perbandingan RKAP pendapatan dan Realisasi Pendapatan BUMN Tahun 2012 (*dalam Rp 000.000*)

Klaster BUMN	RKAP Pendapatan	Realisasi	Capaian (%)
Pertamina & PLN	741.315.480,00	878.761.112,74	118,54%
BUMN Tbk	390.306.775,19	397.169.790,90	101,76%
BUMN Non Tbk	309.423.705,73	389.360.036,78	125,83%
Total	1.441.045.960,92	1.665.290.940,42	115,56%
Sumber : www.bumn.go.id , diolah dari laporan kinerja BUMN 2012			

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan (capaian) tahun 2012 perolehannya diatas target pendapatan yang telah ditetapkan dalam RKAP BUMN untuk tahun 2012. Hal ini konsisten dengan tahun sebelumnya tahun 2011 seperti digambarkan dalam Grafik 1.1 yang menunjukan bahwa realisasi pendapatan (capaian) diatas target pendapatan yang telah ditetapkan dalam RKAP BUMN.

Namun hal yang berbeda dengan anggaran dan realisasi biaya dalam RKAP BUMN periode tahun 2011-2012. Berikut adalah perbandingan RKAP dan realisasi biaya perusahaan BUMN pada tahun 2011 sebagai berikut :



Sumber : www.bumn.go.id, laporan kinerja BUMN tahun 2011

Grafik 1.2 diatas menggambarkan data rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) untuk biaya dan realisasinya pada tahun 2011 yang dinyatakan dalam tiga klaster BUMN, dimana dapat terlihat bahwa dua dari tiga klaster BUMN tersebut realisasi (capaian) biaya selalu dibawah anggarannya, artinya dimungkinkan bahwa anggaran biaya ditetapkan dengan target biaya yang cukup tinggi dalam RKAP.

Selanjutnya pada tahun 2012, jika dilihat dari sisi realisasi biaya (capaian) dan dibandingkan dengan RKAP biaya BUMN untuk tahun 2012, kecenderungan menunjukkan hal yang sama dengan periode tahun 2011, dimana realisasi biaya dibawah anggaran biaya yang telah ditetapkan dalam RKAP BUMN, seperti digambarkan dalam Tabel 1.4 berikut :

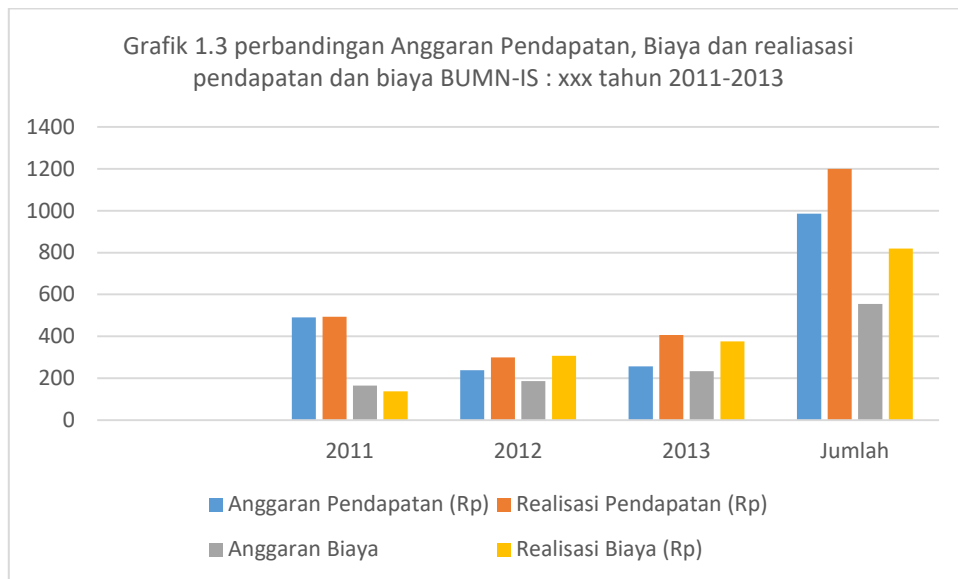
Tabel 1.4 Perbandingan RKAP biaya dan Realisasi biaya BUMN Tahun 2012 (*dalam Rp 000.000*)

Klaster BUMN	RKAP Biaya	Realisasi	Capaian (%)
Pertamina & PLN	705.315.241,00	851.911.021,19	120,78%
BUMN Tbk	325.372.838,00	320.308.672,45	98,44%
BUMN Non Tbk	382.482.979,00	365.064.645,76	95,45%
Total	1.413.171.058,00	1.537.284.339,40	108,78%
Sumber : www.bumn.go.id , diolah dari laporan kinerja BUMN 2012			

Tabel 1.4 diatas menunjukkan dua dari tiga klaster BUMN bahwa realisasi biaya dibawah anggaran biaya yang telah ditetapkan dalam RKAP BUMN untuk tahun 2012.

Fakta-fakta yang ditunjukkan dalam Grafik 1.1 dan Grafik 1.2 untuk tahun 2011 dan Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 tahun 2012 mengenai realisasi pendapatan dan biaya dibandingkan dengan RKAP pendapatan dan biaya menunjukkan bahwa terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*) dimana anggaran pendapatan ditetapkan lebih rendah agar mudah dicapai, sedangkan anggaran biaya ditetapkan lebih tinggi dalam RKAP BUMN untuk memberikan keleluasaan bagi para manajer dalam merealisasikan biaya yang sudah ditetapkan dalam RKAP BUMN.

Fakta dan data yang peneliti temukan dibawah ini, menggambarkan anggaran pendapatan, biaya dan realisasinya dari divisi produk manufaktur PT. XXX, salah satu BUMN Industri Strategis, yang menggambarkan terjadi gap/senjangan antara anggaran dan realisasinya :



Sumber : Data sekunder PT. XXX, persero

Berdasarkan Grafik 1.3 diatas, ternyata terdapat varians (selisih) antara anggaran pendapatan dan realisasinya yang menunjukkan bahwa nilai realisasi pendapatannya ternyata lebih besar dari anggaran pendapatan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh direksi perusahaan. Disisi lain pada periode 2011-2013 BUMN PT. XXX, jika dilihat berdasarkan realisasi biaya dilaporkan bahwa pada tahun 2011 terjadi *favorable varians* yaitu realisasi biaya masih jauh dibawah yang telah dianggarkan. Namun realisasi biaya pada tahun 2012-2013 justru terjadi *unfavorable varians* dimana terjadi realisasi biaya yang melebihi anggaran biaya yang telah ditetapkan perusahaan. Fakta inilah yang mengindikasikan terjadinya perilaku disfungsional dalam penetapan anggaran pada proses penyusunan anggaran, diduga telah terjadi *budgetary slack* sebagai salah satu indikator terjadinya perilaku *dysfunctional*. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, para manajer diduga memanfaatkan celah dalam anggaran untuk menunjukkan bahwa seakan-akan mereka telah bekerja secara efektif dengan cara melakukan senjangan anggaran

(*budgetary slack*). Seharusnya menurut Anthony & Govindarajan (2007), sistem pengendalian manajemen jika diterapkan dengan baik maka dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku manajernya. Hal tersebut menunjukkan bahwa terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*) pada BUMN PT XXX diatas dapat diduga tidak diterapkannya sistem pengendalian manajemen dengan baik.

Lebih lanjut menurut Gordon (1999:279), berkenaan dengan perilaku anggota organisasi dan perilaku manajer dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, perilaku disfungsional dapat ditunjukkan dengan rendahnya semangat kerja, ketidakdisiplinan kerja, ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, rendahnya kualitas kerja, kecenderungan meninggalkan organisasi dan rendahnya motivasi kerja. Selanjutnya, menurut Dezoort (1998) penyebab timbulnya perilaku *dysfunctional* adalah faktor tekanan psikologis yang mendorong pegawai berperilaku negatif diantaranya perasaan frustrasi dan ketidakpastian kerja yang menyebabkan tidak berusaha untuk mencapai standar anggaran realistis, menunda pekerjaan, menyampaikan laporan tidak tepat waktu. Berdasarkan pendapat Gordon (1999) dan Dezoort (1998) perilaku *dysfunctional* cenderung menurunkan produktivitas pegawai dan sumberdaya manusia dalam perusahaan. Produktivitas yang ditunjukkan dengan peningkatan volume penjualan tidak dapat tercapai karena perilaku *dysfunctional*.

Fakta yang berhubungan dengan data (volume) penjualan yang diperoleh BUMN IS selama tahun 2008-2013, digambarkan dalam Tabel 1.5 berikut ini :

Tabel 1.5
Data Penjualan BUMN -IS periode tahun 2008-2013
(dalam Milyar Rupiah)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
1 PT. Barata Indonesia	358	397	525	675	886	808	3.650
2 PT. Boma Bisma Indra	5	61	116	177	163	166	688
3 PT. Krakatau Steel Tbk	20.703	16.914	14.856	17.915	21.273	25.407	117.069
4 PT. Dok Kapal Kodja Bahari	598	484	507	507	750	777	3.624
5 PT. Dok Kapal Kodja Surabaya	304	314	345	345	363	330	2.000
6 PT. Industri Kapal Indonesia	37	42	46	46	50	67	287
7 PT. Pal Indonesia	1.002	624	451	337	574	837	3.824
8 PT. Batan Teknologi	34	32	27	24	23	9	149
9 PT. Industri Kereta Api Indonesia (INKA)	565	577	631	631	634	509	3.546
10 PT. Dirgantara Indonesia	837	706	1.280	1.366	2.986	4.032	11.206
11 PT. Dahana	467	624	490	636	810	948	3.975
12 PT. Pindad	565	1.007	1.106	1.266	1.508	1.878	7.329
Total Penjualan BUMN-IS	25.474	21.782	20.379	23.924	30.021	35.767	157.346

Sumber : <http://www.bumn.go.id> (diolah, dikutip tanggal 13 Desember 2013)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat terlihat bahwa pada BUMN – IS volume penjualan bervariasi. Volume penjualan PT. Batan dalam periode 2008-2013 cenderung menurun, hal ini menunjukkan produktivitas yang ditargetkan PT. Batan tidak tercapai. Dengan demikian merujuk kepada yang diungkapkan Gordon (1999) dan Dezoort (1998) bahwa adanya perilaku *dysfunctional* menyebabkan produktivitas menurun.

Berbagai macam bentuk perilaku *dysfunctional* telah diidentifikasi oleh peneliti sebelumnya dari riset sistem pengendalian manajemen seperti kelonggaran anggaran, manipulasi ukuran kinerja (Argyris, 1952; Hopwood, 1972; Onsi, 1973; Merchant, 1990; Dunk, 1993; Chow, et.al, 1996) tetapi penelitian tersebut kurang terfokus pada perilaku *dysfunctional*. Marginson dan Ogden (2005) mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara perilaku *dysfunctional* dengan sistem pengendalian manajemen yang hanya terbatas pada kelonggaran anggaran. Kemudian Soobaroyen (2006) meneliti hubungan antara sistem pengendalian manajemen

dengan perilaku *dysfunctional* menindaklanjuti penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Young (1992). Hasil penelitian Soobaroyen (2006) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen; yang terdiri atas tiga dimensi yaitu (1) *standard operating procedure*, (2) *budgetary participation*, (3) *reliance on accounting performance measure* dengan perilaku *dysfunctional* yang terdiri atas dua dimensi yaitu : (1) *dysfunctional behavior-information manipulation* (2) *dysfunctional behavior-gaming*.

Ashton (1976) mengatakan bahwa perilaku *dysfunctional* sebagai lawan dari ketidaksengajaan konsekuensi mekanisme pengendalian dalam pencapaian target. Jadi mekanisme pengendalian dapat dipandang sebagai pencapaian target. Ashton (1976: 289) juga mengatakan bahwa dalam organisasi pelaku dengan sengaja melakukan *dysfunctional* yang dihasilkan oleh sistem pengendalian manajemen. Dengan kata lain Ashton (1976) menyatakan bahwa perilaku *dysfunctional* merupakan suatu kondisi dimana pegawai melakukan penyimpangan dalam pencapaian target yang ditetapkan sebagai bentuk pengendalian. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memastikan bahwa orang-orang yang ada dalam organisasi mengimplementasikan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan timbulnya tindakan yang menyimpang (*perilaku dysfunctional*) dari manajer dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, yang disebabkan oleh berbagai faktor psikologis yang mempengaruhi orang-orang/pegawai yang diawasinya.

Menurut Govindarajan (2007) Sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh strategi bisnis perusahaan. Merujuk pada pandangan Schendel, Charles Hofer &

Higgins (1985), strategi bisnis merupakan strategi yang menjabarkan bagaimana merebut pangsa pasar di tengah masyarakat. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh manfaat stratejik untuk menunjang organisasi berkembang ke tingkat yang lebih baik.

Strategi menurut Robin (1989:120) adalah penetapan maksud dan tujuan utama perusahaan jangka panjang, dan penetapan aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Subhash (1997) mengatakan bahwa strategi merupakan pola dari suatu tujuan, atau target utama perusahaan. Sementara menurut Stanton (1996:40) strategi sebagai suatu langkah/aktivitas untuk mencapai sasaran yaitu memenangkan peperangan.

Strategi bisnis pada dasarnya merupakan usaha manajemen untuk mendapatkan posisi yang kompetitif (*competitive position*) dari produk atau jasa yang dihasilkan di dalam industri atau segmen pasar spesifik dimana bisnis dari perusahaan tersebut berlangsung. Menurut Michael Porter (1990:39) keunggulan posisi perusahaan dalam industri sangat dipengaruhi oleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan dan besarnya cakupan *target market* perusahaan (*competitive scope*). Kombinasi dari kedua hal tersebut akan menentukan variasi produk yang dihasilkan, saluran distribusi yang digunakan, jenis pelanggan yang harus dilayani, karakteristik area geografis dimana penjualan produk berlangsung, dan tingkat persaingan industri yang ada.

Kementerian BUMN berdasarkan SK nomor 161/MBU/2012 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-17/MBU/2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara

Periode 2010-2014 menjelaskan bahwa arah strategi bisnis yang harus diterapkan oleh BUMN adalah strategi selalu bertumbuh. Perspektif ini menunjukkan bahwa arah strategi bisnis BUMN harus didasarkan kepada pemikiran bahwa BUMN senantiasa untuk dikembangkan dalam pemenuhan kewajibannya kepada pelayanan publik yang optimal melalui penerapan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Anthony, Dearden, Bedford, et al(1992) efektivitas sistem pengendalian manajemen bergantung kepada kemampuan atau kualifikasi para manajernya. Dengan demikian seorang manajer harus mempunyai kemampuan, keahlian atau keterampilan (kompetensi) sesuai dengan tugas dan kewenangannya agar dapat mengaplikasikan sistem pengendalian manajemen secara efektif. Hal senada juga diungkapkan oleh Outley (1987) bahwa proses sistem pengendalian manajemen memerlukan seorang pimpinan yang dapat mengubah perilaku para pegawai untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Senada dengan Outley, Flamholtz, et al(1985) menjelaskan sistem pengendalian manajemen sebagai proses untuk mempengaruhi perilaku. Artinya, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses formal yang digunakan oleh manajer dalam upaya mempengaruhi perilaku semua anggota organisasi untuk menggunakan semua sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan didasarkan pada informasi. Semua anggota organisasi atau perusahaan harus berperilaku yang mencerminkan tindakan-tindakan atau upaya-upaya untuk memanfaatkan semua sumberdaya baik yang bersifat nyata atau abstrak untuk kepentingan perusahaan yang didasarkan pada

informasi. Tindakan-tindakan tersebut harus dilakukan secara efisien dan efektif dan terjadi melalui prosedur formal.

Menurut VH. Vroom (As'ad,1987) kemampuan seseorang (kompetensi) merupakan atribut yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas, atau merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu. Kemampuan ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kondisi sensoris dan kognitif, (2) pengetahuan tentang cara merespon yang benar, (3) kemampuan untuk melaksanakan respon tersebut. Selanjutnya Echols dan Shadily (1997:42) menyatakan lebih jauh bahwa keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*, sedangkan manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan.

Kompetensi manajer tersebut tercermin dalam dimensi kemampuan, dan keahlian atau keterampilan. Seperti halnya dinyatakan oleh Spencer dan Spencer (1993:9-11), bahwa kompetensi terdiri dari; (1) motif (*motive*); (2) watak (*traits*); (3) konsep diri (*self concept*); (4) pengetahuan (*knowledge*); dan (5) keterampilan (*skill*). Penelitian Jhonson (1999:448) mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mengatasi persaingan usaha dalam industri akan sangat tergantung pada seberapa baik dan tepat perusahaan dalam melakukan antisipasi melalui aktivitas akuisisi kompetensi, memilih strategi peningkatan kompetensi yang tepat, serta kemampuan dalam pembagian peran seluruh unsur di dalam perusahaan, yang didasarkan pada jenis dan tingkatan kompetensi masing-masing individu yang ada.

Faktor selain strategi bisnis dan kompetensi manajer yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah komitmen organisasional. Menurut Budiono (2011) bahwa untuk menjadi BUMN-IS yang menjadi landasan dasar kekuatan suatu negara, dibutuhkan rencana jangka panjang yang matang, dan BUMN-IS harus memiliki *leadership* dan komitmen yang kuat, dan kuncinya adalah komitmen untuk bekerja keras. Kreitner dan Kinicki (2003), mendefinisikan komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja agar memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Senada dengan Kreitner dan Kinicki (2003), hasil penelitian Mathieu dan Zajac (1990:171-199) maupun penelitian De Cottis dan Summers (1987:445-470), sama-sama menemukan bahwa komitmen individu terhadap organisasi memiliki hubungan yang positif dengan tingkat performansi kerja.

Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angle & Perry, 1983; Porter et.al.,1974). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al., 1974). Dengan demikian komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi melalui penerapan sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini diilhami oleh beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Young (1992) yang meneliti hubungan perilaku dysfungsional dengan sistem pengendalian manajemen, diperoleh fakta bahwa terdapat jenis-jenis perilaku dysfungsional yang berhubungan dengan struktur sistem pengendalian manajemen. Penelitian Marginson dan Ogden (2005) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara perilaku dysfungsional dengan sistem pengendalian manajemen yang terbatas kepada senjangan penganggaran. Soobaroyen (2006) menemukan fakta bahwa terdapat hubungan sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfungsional. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan di luar negeri dan pada perusahaan sektor privat.

Berdasarkan teori kontinjensi, sistem pengendalian manajemen tergantung oleh berbagai factor baik yang mempengaruhi secara organisasional maupun situasional. Faktor-faktor tersebut antara lain strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional. Penelitian Meyer & Schoorman (1992), panggabean (2004), Thompson (1997), Bonn (2001) dan Porporato (2006) menjelaskan keterkaitan factor-faktor tersebut dengan sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian disertasi dengan judul “Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dan Dampaknya Kepada Perilaku *Dysfunctional* (Survei Pada BUMN Kategori Industri Strategis Di Indonesia).

1.2 Rumusan Masalah

Fenomena mendasar dari penelitian ini adalah bahwa masih lemahnya penerapan sistem pengendalian manajemen dalam pengelolaan BUMN – IS, sehingga perusahaan sulit bersaing di pasar global. Hal tersebut tercermin dengan perolehan kerugian yang diderita perusahaan, adanya penyimpangan perilaku para pelaksana organisasi (para manajer), akibat implementasi strategi yang tidak tepat dan belum diterapkannya sistem pengendalian manajemen secara memadai. Untuk dapat menerapkan sistem pengendalian yang memadai perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu antara lain strategi bisnis, komitmen organisasional, dan kompetensi manajer. Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar hubungan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional ?
2. Seberapa besar pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen ?
3. Seberapa besar pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen ?
4. Seberapa besar pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional* ?

1.3 Maksud dan Tujuan

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional terhadap sistem pengendalian manajemen dan dampaknya kepada perilaku *dysfunctional*.

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Seberapa besar hubungan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional.
2. Seberapa besar pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.
3. Seberapa besar pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.
4. Seberapa besar pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu (*Basic Research*)

1. Bagi Dunia Akademis
 - a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pembuktian empiris untuk menjelaskan berbagai aspek hubungan antara sistem pengendalian

manajemen dengan perilaku *dysfunctional* yang dipengaruhi oleh faktor-faktor strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional.

- b. Hasil pembuktian empiris penelitian ini dan hasil penelitian sebelumnya serta pengetahuan yang telah ada mengenai hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu akuntansi manajemen terutama berkenaan dengan sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional* yang dipengaruhi oleh faktor-faktor strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional.

2. Bagi Peneliti lain

Penelitian ini sebagai sumber informasi dan dapat menambah referensi serta diharapkan dapat menjadi dasar bagi peneliti lain mengenai sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional* yang dipengaruhi oleh faktor-faktor strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional di Indonesia.

1.4.2 Pemecahan Masalah (*Applied Research*)

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan, yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar, kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Hal yang dimonitor dan diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah perilaku manajer dalam mengelola perusahaan yang dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*. Orientasi perilaku berhubungan dalam lingkungan pengendalian manajemen. Perilaku

berpengaruh dalam desain sistem pengendalian manajemen untuk membantu, mengendalikan, memotivasi manajemen dalam mengambil keputusan dan memonitor perilaku yang dapat mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi. Tetapi dalam pelaksanaannya sering kali terjadi penyimpangan perilaku atau pelanggaran aturan dan prosedur sistem pengendalian manajemen yang sengaja dilakukan oleh pelaksana dalam organisasi (para manajer). Penyimpangan atau pelanggaran yang dilakukan oleh manajer tersebut merupakan perilaku *dysfunctional* (*dysfunctional behavior*). Untuk dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen perlu diperhatikan faktor-faktor antara lain strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan teori-teori pendukung, memberikan kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen sebenarnya akan dapat meningkatkan atau mengurangi tingkat perilaku *dysfunctional*. Hal ini dipengaruhi oleh strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi pada penyimpangan perilaku atau pelanggaran yang disengaja di luar dari aturan dan prosedur sistem pengendalian manajemen, yang dalam penerapannya sistem pengendalian manajemen tersebut dipengaruhi oleh faktor strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Strategi Bisnis

Kata strategi sering digunakan dalam kegiatan kemiliteran, dan sering diartikan sebagai suatu langkah/aktivitas untuk mencapai sasaran yaitu memenangkan peperangan (Stanton, 1996 : 40). Definisi lain dari strategi diberikan oleh banyak kalangan seperti berikut:

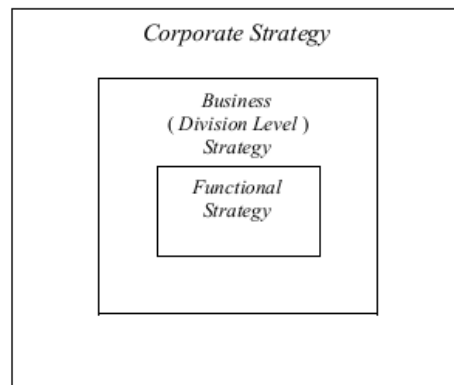
- Strategi adalah penetapan maksud dan tujuan utama perusahaan jangka panjang, dan penetapan aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Stephen P. Robin, Mary Coulter 2007).
- Strategi merupakan pola dari suatu tujuan, atau target utama perusahaan, dan kebijakan serta rencana perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, yang dinyatakan sedemikian rupa diketahui kondisi perusahaan saat ini dan kondisi yang diinginkan diwaktu yang akan datang (Subhash C. Jain, 1993:9).
- Strategi merupakan respon dari suatu organisasi terhadap kenyataan yang ada pada organisasi pihak yang berkepentingan dan kenyataan yang ada pada lingkungan bisnis (Keegan, 1996: 26).
- Strategi dalam konteks aplikasi manajemen (*strategic management*) merupakan aktivitas dan putusan manajerial oleh manajemen puncak sehubungan penetapan dan pencapaian unjuk kerja perusahaan hingga periode waktu yang panjang (Wheelen & Hunger, 2012).

Berdasarkan definisi – definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu langkah yang terencana dan sistematis dalam mengalokasikan sumber daya internal perusahaan dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah usaha menjadikan perusahaan memenangkan persaingan dalam suatu industri, strategi pada level korporasi mengarah pada keadaan sedemikian rupa perusahaan memiliki keunggulan bersaing relatif terhadap para pesaing dengan cara se-efisien mungkin. Fungsi strategi secara singkat dapat dinyatakan sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

- Sebagai sarana untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi
- Untuk mengidentifikasikan tugas manajerial secara spesifik pada tingkat korporat, bisnis, dan fungsional
- Sebagai pedoman dalam menghadapi perubahan yang terjadi
- Sebagai sarana untuk investasi dan alokasi secara selektif atas sumber daya perusahaan guna pengembangan kompetensi inti perusahaan untuk menjamin keunggulan bersaing yang berkelanjutan

2.1.1.1 Tingkat Hirarki Strategi

Strategi terbagi atas tiga tingkatan, yaitu strategi di tingkat korporasi, di tingkat bisnis, dan di tingkat fungsional. Ketiga tingkat strategi tersebut masing - masing saling melengkapi dan mendukung (lihat gambar 2.1)



Gambar 2.1 Tingkat Hirarki Strategi
Sumber : Wheelen & Hunger, 2012

1) Strategi Tingkat Korporasi

Strategi tingkat korporasi menjelaskan kebijakan perusahaan di tingkat holding, berorientasi jangka panjang dan fokus pada visi / misi perusahaan. Permasalahan mendasar yang dibahas dalam penetapan strategi di tingkat korporasi adalah bidang bisnis apa yang harus dikembangkan, dipertahankan, dilepaskan, atau keputusan memasuki bisnis baru dengan produk baru (diversifikasi). Strategi tingkat korporasi merupakan sumber untuk penyusunan strategi tingkat bisnis dan tingkat fungsional.

2) Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan tindakan untuk memadukan kemampuan internal dan pengaruh eksternal berdasarkan visi / misi bisnis dari perusahaan agar tercapai keunggulan posisi (*competitive position*) dari produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan di tingkat divisi atau unit bisnis tersebut. Permasalahan yang dibahas adalah bagaimana mengalokasikan sumber daya dan bagaimana bersaing dibidang usaha tersebut, dengan mengarah kepada lingkup produk-pasar, aspek lokasi geografis, serta keunggulan bersaing

berkelanjutan dari unit bisnis.

3) Strategi Tingkat Fungsional

Strategi tingkat fungsional merupakan implementasi dari strategi tingkat bisnis yang berintikan pada perancangan program atau perencanaan teknis fungsi – fungsi bisnis dalam organisasi, misalnya fungsi produksi, pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia, dan lain-lain.

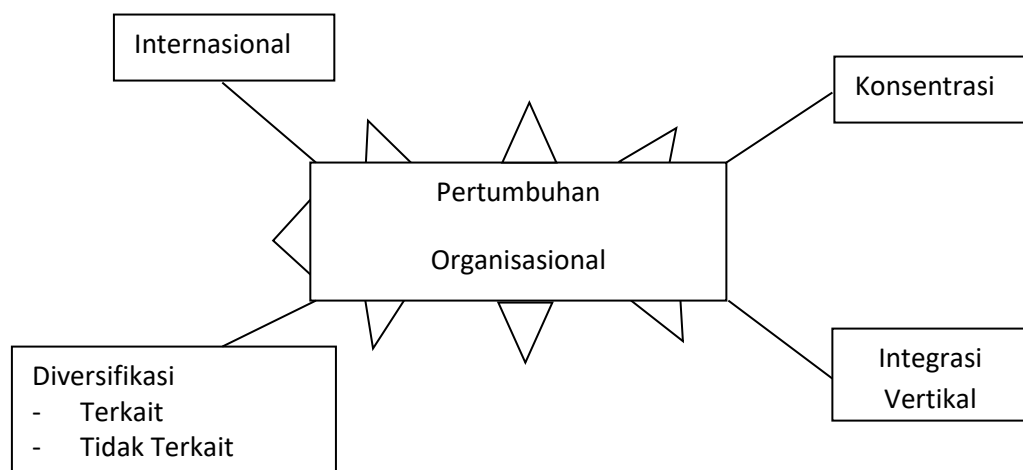
2.1.1.2 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69). Dengan demikian berbagai tindakan dalam proses strategi dan kebijakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan perubahan dalam faktor internal dan eksternalnya menjadi arah atau implementasi strategi perusahaan.

Menurut Coulter (2012) bahwa ada beberapa arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi korporat yang dipilih. Salah satu Arah strategi korporat yang mungkin dilakukan BUMN saat ini adalah. **Strategi Pertumbuhan (*growth strategy*)**. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) merupakan langkah bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan berarti manajer stratejik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi tertentu. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi peningkatan omset, laba atau

kinerja yang lain.

Implementasi strategi pertumbuhan, perusahaan melaksanakan strategi diversifikasi mereka melalui berbagai cara, yaitu pengembangan internal, akuisisi, merger, join ventura, atau kerja sama dengan partner dari luar. Hal ini tentu saja melibatkan *trade-off* yang tak terhindarkan, masing-masing memiliki keuntungan dan kerugian sendiri-sendiri.



Gambar 2.2 : Alternatif Strategi Pertumbuhan
Sumber : Coulter (2012)

Menurut Coulter (2012) , ada empat alternatif implementasi strategi pertumbuhan, yaitu :

a) **Strategi Konsentrasi**

Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Dalam menggunakan strategi ini, organisasi tetap fokus pada bisnis intinya. Bila organisasi bisnis tunggal mengejar pertumbuhan, ia menggunakan strategi konsentrasi. Sebagai contoh perusahaan BUMN yang menerapkan strategi

konsentrasi adalah PT. Dirgantara Indonesia (Pesawat Terbang), PT. PINDAD (Peralatan pertahanan dan keamanan), PT. Dahana (Bahan Peledak), dan sebagainya.

b) Integrasi Vertikal (Ke Depan dan Belakang)

Strategi integrasi vertikal adalah usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (backward), terhadap outputnya (forward), atau keduanya. Dalam integrasi vertikal ke belakang perusahaan memperoleh kendali terhadap input atau sumber dayanya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dalam integrasi vertikal ke depan, perusahaan memperoleh kendali terhadap output (produk atau jasa) dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Kelebihan dari strategi integrasi vertikal adalah mengurangi biaya penjualan, memperbaiki koordinasi antar fungsi dan kapabilitas, melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi. Sedangkan kelemahan dari strategi integrasi vertikal adalah mengurangi fleksibilitas karena perusahaan terkunci dalam produk dan teknologi, kesulitan dalam mengintegrasikan bermacam operasi, beban finansial ketika memulai usaha atau akuisisi. Sebagai contoh perusahaan yang menerapkan strategi integrasi vertikal ke depan dan belakang adalah PT. PERTAMINA yang menguasai dari hulu sampai ke hilir, PT. Indofood Sukses Makmur (bahan baku produksi diperoleh dari PT. Bogasari, kemudian dipasarkan melalui ritel Indomaret).

c) Integrasi Horizontal

Jika integrasi vertikal melibatkan satu perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama, tetapi memasok input atau mendistribusikan outputnya sendiri, integrasi horisontal memperluas operasi perusahaan dengan

mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama, namun dengan maksud memperluas pangsa pasarnya dan memperkuat posisinya. Sebagai contoh adalah PT. Dok Surabaya terintegrasi dengan PT. Dok Koja Bahari, PT.INKA terintegrasi dengan PT.KAI, PT. Excel Axiata membeli provider Axis dan Excel, Smartfren membeli Bakrie Telkom,.

d) **Strategi Diversifikasi**

Strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan sebuah korporasi dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda. Ada dua tipe utama diversifikasi, yaitu terkait dan tak terkait. **Diversifikasi terkait (*concentric*)** adalah usaha diversifikasi dalam industri yang berbeda tetapi salah satunya masih berkaitan dengan satu cara operasional perusahaan yang masih berlangsung. **Diversifikasi tak terkait (*konglomerat*)**, adalah usaha diversifikasi operasional perusahaan yang dilakukan ke dalam industri yang sama sekali berbeda.

2.1.1.3 Pembentukan Strategi (Strategy Formulation)

Pembentukan strategi bisnis dilakukan oleh perusahaan sebagai pengembangan rencana jangka panjang perusahaan untuk efektifitas pengendalian lingkungan eksternal, berdasarkan kemampuan lingkungan internal perusahaan, untuk mencapai sasaran perusahaan yang diinginkan. Pembentukan strategi bisnis perusahaan sangat ditentukan oleh parameter-parameter visi, misi, dan faktor lingkungan bisnis perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012).

2.1.1.2.1 Visi

Visi adalah suatu tujuan spesifik yang mampu bertahan untuk rentang waktu

yang panjang. Visi merupakan aspirasi manajemen terhadap organisasi dan bisnisnya yang mampu menjawab pertanyaan “*where we are going*“, sehingga diperoleh gambaran spesifik dari rencana bisnis perusahaan di masa yang akan datang. Karakteristik dari visi adalah sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

- 1) Cara pandang perusahaan jauh ke depan agar diperoleh gambaran dan keadaan perusahaan yang diinginkan di waktu yang akan datang.
- 2) Merupakan kerangka acuan hubungan para pelaku didalam komunitas perusahaan, yaitu hubungan antara perusahaan dengan pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, dan unsur lain yang terlibat dengan proses jalannya perusahaan.
- 3) Menjembatani keadaan saat ini dengan keadaan masa yang akan datang

2.1.1.2.2 Misi

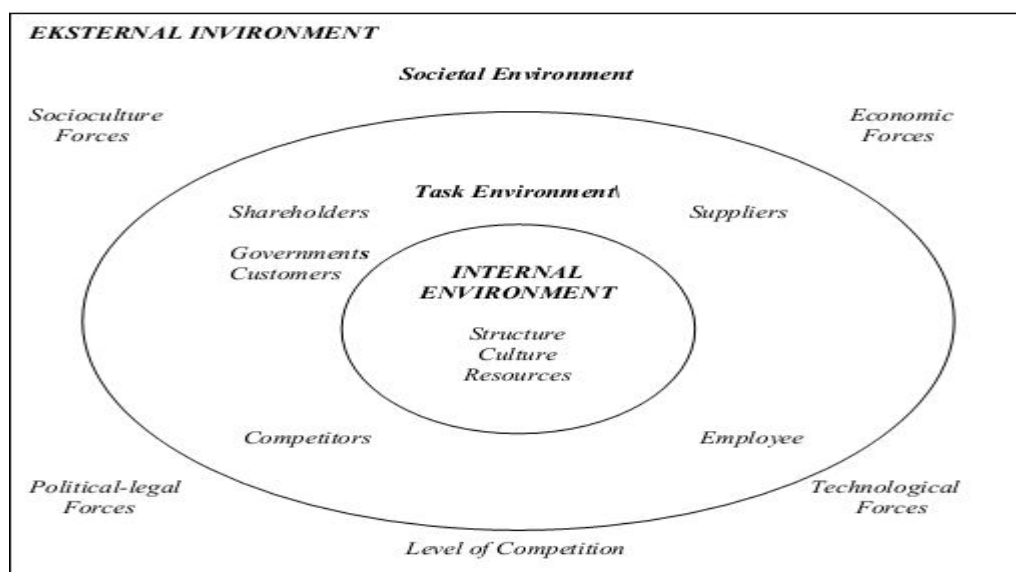
Misi bisnis merupakan suatu pernyataan sebagai refleksi kondisi sekarang dan yang diharapkan dalam lingkup bisnis oleh perusahaan. Ruang lingkup misi bisnis biasanya dinyatakan kedalam deskripsi produk, pasar, lingkup geografis, dan kompetensi yang dimiliki saat ini, dan yang diharapkan dalam kerangka waktu tertentu, umumnya 3 hingga 5 tahun kedepan. Karakteristik misi adalah sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

- 1) Misi dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dan visi yang telah ditetapkan.
- 2) Misi menentukan bagaimana sumber daya yang ada dialokasikan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan yang ada. Menentukan arena persaingan dimana perusahaan tersebut beroperasi, sehingga menentukan skala perusahaan dalam industri.

- 3) Pernyataan misi diharapkan menjadi sarana bagi seluruh karyawan dan pihak yang berkepentingan untuk dapat mengenal perusahaan serta mengetahui alasan keberadaan dan peran mereka dengan lebih baik.

2.1.1.4 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis suatu perusahaan secara umum dikelompokkan kedalam dua bagian yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (lihat gambar 2.2). (Hunger - Wheelen, 2012).



Gambar 2.3 Variabel Lingkungan Bisnis

Lingkungan eksternal adalah variabel lingkungan yang mempengaruhi perusahaan secara langsung ataupun tidak langsung. Sifat dari pengaruh lingkungan eksternal adalah mempunyai tingkat ketidakpastian serta kompleksitas permasalahan yang tinggi, sehingga variabel ini sulit dikontrol. Lingkungan eksternal terdiri dari dua jenis lingkungan yaitu *task environment* dan *societal environment*.

Task environment merupakan jenis lingkungan eksternal yang

mempengaruhi dan dipengaruhi perusahaan secara langsung, termasuk dalam kelompok ini adalah faktor pemegang saham, pemerintahan, pesaing, pelanggan, kreditor, pemasok, dan karyawan / serikat pekerja.

Societal environment merupakan jenis lingkungan eksternal yang tidak secara langsung mempengaruhi aktivitas perusahaan dalam jangka pendek, tetapi dapat dan seringkali berpengaruh dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk jangka panjang. Komponen lingkungan ini adalah faktor ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik-legal, dan tingkat persaingan.

Lingkungan internal merupakan variabel lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan dapat dikendalikan oleh perusahaan. Variabel lingkungan internal merupakan faktor - faktor yang berhubungan erat dengan fungsi - fungsi yang ada dalam perusahaan, seperti organisasi dan manajemen, sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, dan lain - lain.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Komitmen berasal dari kata "*committere*" yang artinya menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakannya (Snyder, 1994:97). Dalam kata komitmen tersebut mengandung makna adanya kemauan dan penerimaan. Seseorang akan mau bekerja keras untuk suatu tujuan dan nilai-nilai tertentu. Di dalamnya tercermin adanya unsur loyalitas dan dedikasi yang kuat terhadap sesuatu. Oleh karena itu, Hall, Schneider & Nygren (1970) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "*the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent*". Sementara Porter dan Smith (dalam Steers, 1985) mengemukakan

batasan komitmen organisasional sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Zuckerman (1998) komitmen merupakan kesetiaan para anggota dan pemimpin terhadap organisasinya. Komitmen merupakan proses yang berkelanjutan dengan para anggota organisasi masing-masing untuk menyumbangkan kontribusi pelaksanaan manajemen terhadap kemajuan organisasi. Penyusunan rencana strategis membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis.

Mayer & Schoorman (1992:672) menjelaskan bahwa “*the most widely accepted and used definition of organizational commitment in current research is that of Porter, Steers, Mowday, and Boulian*”. Definisi yang dikemukakan Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974:603-609) tentang komitmen organisasional tersebut adalah:

The strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization, characterizing it by three psychological factors: desire to remain in the organization, willingness to exert considerable effort on its behalf, and belief in and acceptance of its goals and values.

Berdasarkan definisi tersebut tampak bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang ditandai dengan adanya tiga faktor psikologis, meliputi (1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi

anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi, (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi.

Sehubungan dengan gagasannya tersebut, Porter menyusun instrumen pengukuran keterikatan afektif yang disebut *The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Instrumen OCQ ini dinilai tidak saja memiliki validitas konvergen dengan instrumen sikap lainnya, melainkan juga memiliki validitas diskriminan diantara instrumen atitudinal yang sejenis seperti kepuasan kerja.

Pandangan atitudinal memandang komitmen organisasional lebih bersifat emosional atau afektif. Sejalan dengan pandangan tersebut, Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2006: 184) mengungkapkan bahwa :

Commitment to an organization involves three attitudes : (1) a sense of identification with the organization's goals, (2) a feeling of involvement in organizational duties, and (3) a feeling of loyalty for the organization. Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness.

Demikian halnya dengan Robbins & Judge (2009:72) melihat komitmen sebagai sikap, seperti diungkapkan yakni “*the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization*”. Pada dasarnya komitmen organisasional ini merupakan keinginan individu untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dan bersedia melakukan usaha dengan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi yang ditunjukkan melalui kemauan, loyalitas, dan kebanggaan individu tersebut terhadap organisasinya.

Adapun pendekatan yang ketiga, yaitu pendekatan multidimensi. Menurut Meyer & Allen (1991), pendekatan afektif Porter lebih bersifat parsial, sesungguhnya diperlukan gambaran yang lebih lengkap, yakni dengan memasukkan pendekatan normatif dan juga pendekatan pertukaran. Atas dasar itu kemudian melalui beberapa penelitian ilmiah dikembangkan pendekatan lain yang disebut pendekatan multidimensi, dan tidak lagi berdimensi tunggal. Pada awalnya Meyer & Allen (1991) melalui penelitiannya mengembangkan dua dimensi komitmen, yaitu *continuance commitment* dan *affective commitment* untuk komitmen yang sama dengan pandangan yang dikemukakan oleh Porter. Pada langkah selanjutnya Meyer & Allen mengembangkan menambah dimensi baru yaitu, *normative commitment*, sehingga menjadi tiga dimensi.

Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

- (1). *Continuance commitment*, keinginan individu untuk memajukan organisasi karena pertimbangan pengorbanan atau kerugian yang harus ditanggung jika ia keluar dari organisasinya.
- (2). *Affective commitment*, menunjukkan ikatan emosional dan pengidentifikasian individu terhadap nilai-nilai dan sasaran-sasaran organisasi.
- (3). *Normative commitment*, penilaian individu yang merasakan adanya keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi

Berkaitan dengan dimensi dalam pemahaman komitmen organisasional ini, Mayer & Schoorman (1992:673) membaginya ke dalam dua dimensi, yaitu *value commitment* dan *continuance commitment*, dengan pengertian sebagai berikut :

Value commitment as a belief in and acceptance of organizational goals and value and willingness to exert considerable effort on behalf of the

organization. An individual who is high in value commitment is motivated to produce. Continuance commitment is defined as the desire to remain a member of organization. An individual who is high in continuance commitment is motivated to participate.

Adapun Angle dan Perry (1983) membedakan antara *value commitment* dan *commitment to stay*. *Value commitment* adalah merupakan keyakinan dan penerimaan individu sebagai anggota organisasi terhadap sasaran-sasaran dan nilai-nilai organisasi serta upaya keras individu untuk memajukan organisasinya. Sedangkan *commitment to stay* mengacu pada keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dari pendekatan-pendekatan komitmen tersebut, tampak bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (i) menandakan hubungan antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasi; dan (ii) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Sudah barang tentu bahwa sifat dari kondisi psikologis untuk tiap dimensi komitmen tersebut berbeda.

Individu dengan *affective commitment* yang kuat tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena menginginkannya (*want to*), sedangkan individu dengan *continuance commitment* yang kuat tetap bertahan berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan individu yang memiliki *normative commitment* yang kuat tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena individu tersebut memang harus melakukannya (*ought to*).

Dalam kaitannya dengan efektivitas, komitmen sebagai suatu sikap atau ikatan emosional antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya, bersama-sama dengan kompetensi merupakan faktor yang membentuk modal intelektual (Ulrich, 1998:136). *Intellectual capital* ini merupakan faktor penting

dalam upaya memacu efektivitas organisasi (Kreitner & Kinicki, 2001; Luthans, 2005; Suliman, 2000).

Sementara Steers (1985) menjelaskan bahwa sesuai dengan tingkat pemahaman kita, kita berharap bahwa komitmen dapat membantu memberikan sekurang-kurangnya empat hasil yang berkaitan dengan efektivitas. *Pertama*, para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi. *Kedua*, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan. *Ketiga*, sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi. *Keempat*, bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

2.1.3 Kompetensi Manajer

Kompetensi merupakan alih bahasa dari *competency*, secara umum diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan atau "*capability to perform*". Ini mengindikasikan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa dimensi atau variabel. Melalui sebuah penelitian yang dilakukan Tovey (1994:16) pada dimensi-dimensi perilaku seseorang, baik yang mengalami kesuksesan maupun kegagalan dalam menjalankan tugas tertentu, diperoleh temuan bahwa dimensi yang berperan dalam pembentukan kompetensi pegawai adalah pengetahuan, keterampilan, perilaku dan faktor-faktor pengembangan manajemen, tingkatan organisasi serta budaya perusahaan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Kreitner dan Kinicki (2003:185) menyebutnya kompetensi tersebut sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Selanjutnya dijelaskan, bahwa kemampuan menunjukkan karakteristik yang stabil berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Di sisi lain, keterampilan adalah kapasitas untuk memanipulasi objek.

Schermerhorn (1994) menjelaskan bahwa keterampilan itu merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan dalam tindakan untuk mencapai suatu kinerja yang diharapkan. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam bidang pekerjaannya. Selanjutnya Schermerhorn mengutip pendapat Katz mengklasifikasikan *skill* menjadi tiga kategori yaitu ; (1) *Technical skill*; (2) *Human skill*; dan (3) *Conceptual skill*.

Lebih jauh, Edvinson & Malone (1997); Fitz & Davidson (2002); Mayo (2002) memaknai kompetensi bersama-sama dengan komitmen sebagai modal manusia (*human capital*), dan bersama-sama dengan *consumer* dan *structural capital* membentuk *intellectual capital* (Stewart, 1997). Ulrich (1998) menjelaskan bahwa kompetensi dan komitmen merupakan faktor pembentuk modal intelektual organisasi, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*". Dalam hal ini kompetensi sebagai modal manusia dipandang sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan (*ability*) individu yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Edvinsson & Malone, 1997). Sementara Rampersad (2005:194) mengartikan kompetensi sebagai "sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan.

Spencer dan Spencer (1993:9) telah mengemukakan teori kompetensi sebagai hasil penelitiannya selama hampir 20 tahun berhasil mendefinisikan konstruk kompetensi dalam kerangka yang lebih luas dan mendalam sebagai berikut:

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job tasks. Causally related means that a competency cause of predict behavior and performance. Criterion-referenced mean that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.”.

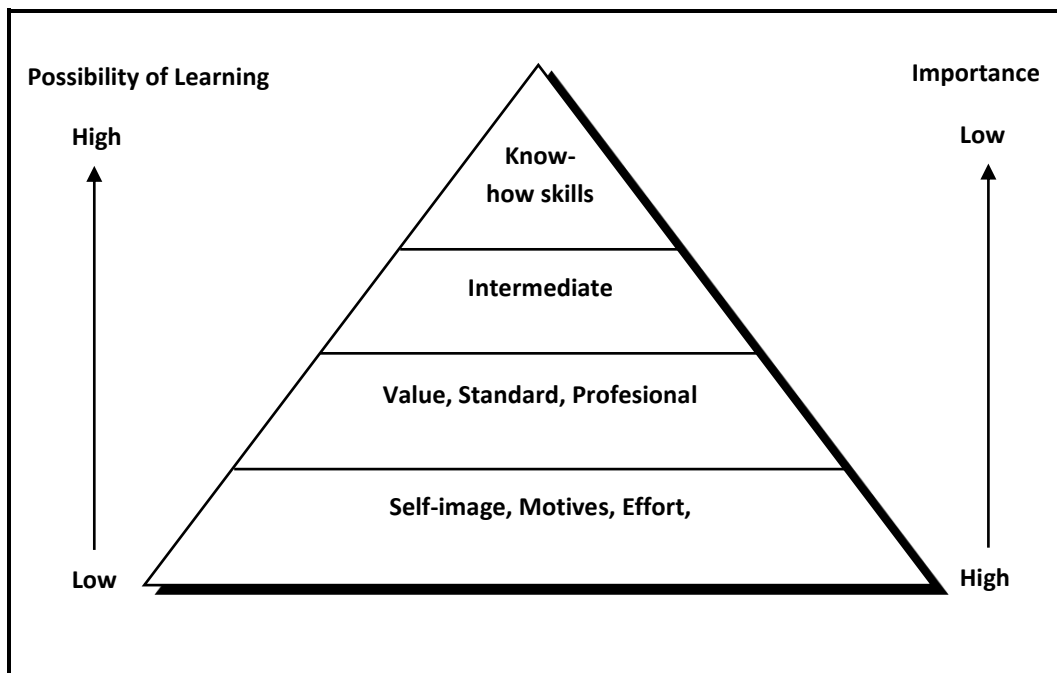
Dengan demikian kompetensi dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan acuan kriteria yang efektif dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Karakteristik dasar tersebut berarti bahwa kompetensi harus mendasar dan mencakup kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dan kinerja seseorang. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi itu dapat menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kriteria yang dijadikan acuan artinya bahwa sebenarnya kompetensi bisa memprediksi baik atau buruknya seseorang sesuai dengan ukuran kriteria atau standar tertentu.

Dipandang dari sudut psikologi, kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu (Marshall, 2003: 39). Marshall selanjutnya menyebutkan bahwa kompetensi dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* meliputi

keterampilan dan pengetahuan, sedang *differentiating competencies* meliputi peran sosial atau nilai-nilai yang dianut, citra diri, watak, dan motif.

Dalam penelitiannya yang dilakukan terhadap perusahaan kecil dan menengah dengan jumlah pegawai antara 40 s.d. 200 orang, di University of Ulster tahun 1997 mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor-faktor yang mendukung kompetensi, yaitu (1) upaya untuk memenangkan pasar bisnisnya; (2) integritas kepemimpinan yang ada; (3) pengendalian kemampulabaan; (4) manajemen operasi yang baik; (5) upaya membangun hubungan dengan pihak-pihak terkait; (6) penuntun kebijakan stratejik; (7) kemampuan serta keterampilan dalam berwirausaha; dan (8) inovasi-inovasi teknikal yang dimiliki (Thomson, 1997:71)

Sementara Bergenhenegouwen (1997) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam empat tingkatan yang digambarkan dalam segitiga bertingkat. Tingkat pertama, "*know-how skills*". Kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas tertentu agar dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Tingkat kedua adalah "*intermediate skills*". Tingkatan kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan teknis, keterampilan berkomunikasi serta keterampilan sosial. Kompetensi ini diperlukan individu untuk fleksibilitas. Tingkat ketiga, "*value, standards, profesional etiquette and moral criteria*". Kompetensi ini pada dasarnya merupakan kerangka acuan atau *frame of reference* bagi individu, baik secara personal maupun profesional. Dan tingkat keempat adalah "*self image, motives, effort, enthusiasm and persuasiveness.*" Peraga yang menggambarkan struktur kompetensi dari Bergenhenegouwen (1997) tampak sebagai berikut :



Sumber: Bergenhengouwen (1997:11)

Gambar 2.4 **Struktur Kompetensi Individu Menurut Bergenhengouwen**

Melalui kompetensi yang keempat, individu dimungkinkan untuk menghasilkan kinerja unggul, dan melalui kompetensi itu pula individu yang satu dengan yang lainnya dapat berbeda. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu banyak yang sama, tetapi yang membedakan individu yang satu dengan yang lainnya adalah citra diri, motivasi, upaya dan antusiasme.

Lebih lengkapnya Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa :

“five types of competencies characteristic: motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge, or cognitive or behavioral skills-any individual characteristic that can be measured or counted reliably and can be shown to differentiate significantly between superior and average performers or between effective and ineffective performers”

Pada dasarnya ada lima tipe karakteristik kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian atau

keterampilan yang bersifat perilaku. Karakteristik inilah yang membedakan dan menentukan antara orang yang memiliki kinerja yang superior atau rata-rata, atau antara kinerja yang efektif dan yang tidak efektif.

(i). *Motives*. Dijelaskan bahwa motives adalah :

The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives, drive, direct, and select, behavior toward certain actions or goals and away from others, for example, achievement-motivated people consistently set challenging goals for themselves, take personal responsibility for accomplishing them, and use feedback to do better.

Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa motif merupakan segala suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan terjadi. Motif ini mendorong, mengarahkan, menyeleksi perilaku kearah tujuan atau kegiatan tertentu. Seperti contohnya mengenai motif berprestasi, orang akan bersungguh-sungguh, secara konsisten menempuh berbagai upaya untuk mencapai tujuan tersebut dan menggunakan umpan balik untuk berusaha bekerja lebih baik lagi. Oleh karenanya dalam aktivitas ini ada proses psikologis yang dapat menentukan intensitas perbuatan tersebut. Motif yang kurang kuat, maka dorongan dan kemauannya pun kurang kuat, sehingga prestasi kerjanya (*achievement*) tidak sesuai dengan kemampuannya (*ability*). Jadi seseorang melakukan tindakan disebabkan adanya suatu dorongan dalam dirinya dan merupakan tenaga penguat untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan.

(ii). *Traits*. Dijelaskan bahwa traits atau watak adalah *Physical characteristics and consistent responses to situations or information, for example; reaction time and good eyesight are physical trait*. Ini berarti watak diartikan sebagai

karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan dari situasi atau informasi.

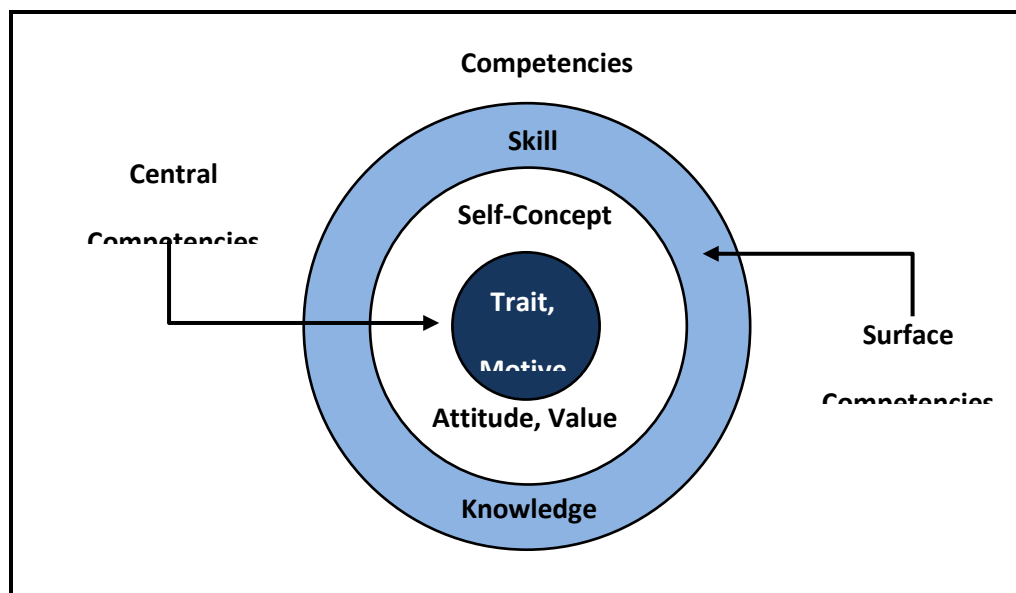
- (iii). *Self-concept*. Yang dimaksud dengan *Self-concept* ini adalah *a person's attitudes, values, or self-image. For example, self-confidence, a person's belief that he or she can be effective in almost any situation is part of that person's concept of self*. Konsep diri ini merupakan sikap atau nilai-nilai atau citra diri seseorang. Seperti contohnya mengenai kepercayaan diri. Seseorang merasa yakin bahwa ia dapat menjalani suatu kegiatan atau situasi dengan efektif. Sikap seperti ini berkaitan dengan nilai-nilai yang ia anut dan citra diri yang melekat pada dirinya.

Sementara McShane (2005) menjelaskan lebih lengkap bahwa *attitudes* atau sikap merupakan pendapat (*judgement*) seorang individu terhadap tiga komponen yakni : (a) *Belief* (keyakinan), yaitu persepsi yang dibentuk tentang objek sikap mengenai apa yang diyakini akan menjadi kenyataan. Keyakinan-keyakinan ini didasarkan pada pengalaman masa lalu dan pembelajaran. (b). *Feelings*, yang menggambarkan hasil evaluasi terhadap objek sikap, apakah negatif atau positif. (c) *Behavioral intentions* yang menggambarkan motivasi untuk ikut serta dalam perilaku tertentu disertai respek terhadap objek sikap.

- (iv). *Knowledge*. Maksud *knowledge* dalam konteks ini adalah *information a person has in specific content areas*. Pengetahuan merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimilikinya dalam bidang tertentu. Oleh karena itu disebutkan bahwa "*knowledge, the ability to carry out a certain task by learning*."

(v). *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task. Mental or cognitive skill competencies include analytic thinking and conceptual thinking.* Dengan demikian menurut Spencer & Spencer (1993:11) keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan fisik maupun mental. Keterampilan kognitif atau mental ini mencakup berpikir analitis (*analytic thinking*) dan berpikir konseptual (*conceptual thinking*), yakni mengenali pola-pola dalam data yang kompleks.

Kelima tipe kompetensi tersebut digambarkan dalam bentuk lingkaran berlapis seperti tampak pada Gambar 2.5



Sumber: Spencer dan Spencer (1993:11)

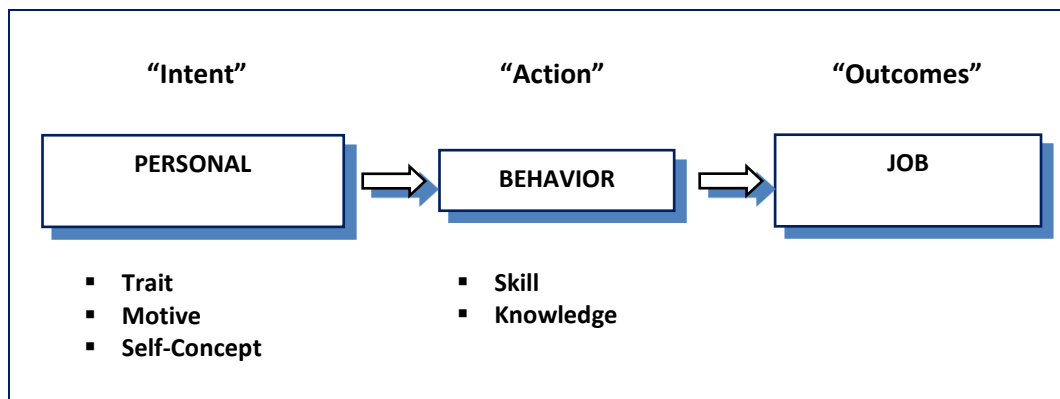
Gambar 2.5

Struktur Kompetensi Individu Spencer & Spencer

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa *Trait* (watak) dan *motive* (motif) berada pada lingkaran paling dalam sebagai kompetensi inti (*central competencies*), sedangkan pengetahuan dan keterampilan berada pada lingkaran paling luar atau disebut kompetensi permukaan (*surface competencies*) yang relatif

lebih mudah dikembangkan dibandingkan dengan yang lainnya. Motif, watak, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan ketrampilan dalam menjalankan aktivitas.

Berhubung setiap aktivitas kita ini selalu dilandasi oleh kompetensi yang mencakup motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, maka dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi tersebut mempengaruhi perilaku, dan karena itu mempengaruhi kinerja. Hubungan kausal antara kompetensi terhadap perilaku dan kinerja digambarkan oleh Spencer & Spencer (1993:13) berikut :



Sumber: Spencer dan Spencer (1993:13)

Gambar 2.6

Model Kausalitas Kompetensi dan Kinerja

Selanjutnya Spencer & Spencer mengemukakan 6 kluster kompetensi utama berikut indikator-indikatornya yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja, sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Model Kompetensi Spencer dan Spencer

Kluster Kompetensi	Indikator
Kompetensi berprestasi dan bertindak (<i>Achievement and Action</i>)	Orientasi prestasi (<i>achievement orientation</i>) Perhatian terhadap kerapihan, mutu dan ketelitian (<i>concern for order, quality and accuracy</i>) Inisiatif (<i>intiative</i>) Pencarian informasi (<i>information seeking</i>)
Kompetensi pelayanan (<i>Helping and Human Service</i>)	Empati (<i>interpersonal seeking</i>) Orientasi pelayanan dan kepuasan (<i>customer service orientation</i>)
Kompetensi mempengaruhi orang lain (<i>The Impact and Influence</i>)	Mendukung dan mempengaruhi (<i>impact and influence</i>) Kesadaran berorganisasi (<i>organizational awareness</i>) Membangun hubungan kerja (<i>relationship building</i>)
Kompetensi manajerial (<i>Managerial</i>)	Mengembangkan orang lain (<i>developing others</i>) Pengarahan (<i>directiveness</i>) Kerja kelompok dan bekerjasama (<i>teamwork and cooperation</i>)
Kompetensi keahlian (<i>Cognitive</i>)	Berpikir analitis (<i>analytical thinking</i>) Berpikir konseptual (<i>conceptual thinking</i>) Keahlian teknis (<i>expertise</i>)
Efektivitas diri (<i>Personal Effectiveness</i>)	Pengendalian diri (<i>self-control</i>) Percaya diri (<i>self-confidence</i>) Fleksibilitas (<i>flexibility</i>)

Sumber: Diadaptasi dari Spencer dan Spencer (1993:25-77)

Sementara itu, pendapat lain dikemukakan oleh Goleman (1998); Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee (2004) yang menyatakan bahwa kompetensi seseorang erat kaitannya dengan kecerdasan emosi yang dimilikinya. Karena itu, kompetensi pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam empat kluster, yaitu kompetensi kesadaran diri, kompetensi pengelolaan diri, kompetensi kesadaran sosial, dan kompetensi pengelolaan relasi.

Berkaitan dengan kompetensi seorang manajer, sampai sekarang masih menjadi topik yang banyak dibahas, didiskusikan, dan diteliti oleh para ahli. Penelitian yang dilakukan oleh Kazt (1974:188-193) misalnya, berhasil menemukan empat keterampilan manajerial generik yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif, yaitu *conceptual, human, administrative* dan *technical skills*. Selangkah lebih maju dengan pandangan para ahli di atas, Kreitner dan Kinicki (2003:7) mengacu pada hasil penelitian meta analisis yang dilakukan Clark Wilson terhadap berbagai penelitian yang dilakukan selama kurun waktu 20 tahun terakhir, berhasil mengidentifikasi 11 kategori penguasaan keahlian manajerial yang ditampilkan manajer yang efektif sebagai berikut; (1) Menjelaskan tujuan dan target kepada semua orang, (2) memberi semangat untuk berpartisipasi, komunikasi, dan memberi saran, (3) merencanakan dan mengatur arus kerja dengan teratur, (4) memiliki pengalaman teknis dan administratif, (5) memberikan fasilitas kerja melalui kerja dalam tim, pendidikan, pengajaran dan semangat, (6) menyediakan umpan balik, (7) membiarkan segalanya berjalan sesuai dengan jadwal, dan tepat waktu, (8) mengendalikan segalanya tanpa merasa terkekang, (9) menerapkan tekanan yang masuk akal demi keberhasilan tujuan, (10) memberikan wewenang dan mendelegasikan tugas kepada orang lain, dan (11) menanggapi penampilan yang baik dengan memberikan penghargaan dan pujian yang positif.

Munro (1994:12) dalam kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa untuk berbagai industri, kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memberikan kemampuan (*enabler*) bagi organisasi untuk membangun keunggulan bersaingnya dengan cara menyediakan kerangka terhadap fungsi-fungsi sumber daya manusia guna diarahkan secara tepat sasaran pada aktivitas-aktivitas untuk membangun

kapabilitas para pegawainya. Pernyataan ini diperkuat oleh Greene (1994:5) yang berhasil menguji bahwa akumulasi dari kompetensi-kompetensi yang ada di dalam suatu organisasi dapat diarahkan menjadi faktor keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan. Pandangan inilah yang mendasari pendapat bahwa kompetensi merupakan basis bagi perusahaan-perusahaan kelas dunia dalam melakukan penetapan strategi usahanya. Oleh karena itu, saat ini tantangan bagi banyak organisasi adalah memperkenalkan proses pengembangan berbasis pada kompetensi, yang telah terbukti mampu meningkatkan produktivitas organisasi maupun individu (Robertson; 1995:23).

Dalam kaitannya dengan pentingnya kompetensi bagi perusahaan, Watson sebagai salah seorang pendiri IBM menyatakan bahwa keberadaan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kompetensi para pegawai di dalam perusahaan tersebut; kuncinya adalah seberapa baik perusahaan tersebut mampu menggalang energi dan talenta dari para pegawainya (Bonn : 2001). Bahkan Kroll (1997:70) menambahkan bahwa para pegawai professional yang memiliki kompetensi yang tinggi mampu untuk tidak saja melakukan pengembangan secara terbatas pada lingkup perusahaan, tetapi pada saat yang bersamaan mampu pula melakukan identifikasi untuk pengembangan di masa yang akan datang.

2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut *Chartered Institute of Management Accounting* (1994) secara integrar manajemen dapat difokuskan pada identifikasi, presentasi dan interpretasi informasi yang dapat digunakan untuk: *Formulating strategy, Planning and controlling activities, Decision Making, Optimizing the use of resources, Disclosure*

to shareholders and other external to the entity, Disclosure to employee, Safe guarding assets.

Sistem pengendalian organisasi digunakan untuk memberi motivasi anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi (Leslie Kren , 1997). Dua konsep yang mendominasi penelitian pengendalian organisasi adalah teori perilaku dan teori agensi. Penelitian teori perilaku karyawan menggunakan kerangka dengan menyesuaikan pada perilaku organisasi dan psychology (Parker at al. 1989; Welsch et al, 1988 dalam Leslie Kren, 1997). Penelitian tentang keperilakuan (behavior) sebelumnya hanya menguji hubungan karakteristik sistem pengendalian dan beberapa variabel (misalnya kinerja atau perilaku disfungsional).

Penelitian keperilakuan telah berkembang dengan cepat, dan itu ditandai dengan berkembangnya model kontinjensi organisasi pada perilaku organisasi dan perilaku individu (Fama, 1980). Dalam kenyataannya Copley (1973) dalam J.G. Fisher (1998), menyatakan bahwa pengendalian merupakan hal yang utama pada ilmu manajemen. Perlunya prinsip operasional pada sistem pengendalian manajemen memberikan implikasi bahwa sistem pengendalian yang terbaik dapat memaksimalkan efektivitas manajemen dan merupakan bagian dari kontinjensi.

2.1.4.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Menurut Soobaroyen (2006), yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah

kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.

Sedangkan Wheelen dan J.David Hunger (2012) menjelaskan bahwa :

strategy formulation is the development of long-range plans for the effective management of environmental opportunities and Threats, in light of corporate strengths and weaknesses (SWOT). It includes defining the corporate mission, specifying achievable objectives, developing strategies, and setting policy guidelines.

Berdasarkan definisi tersebut, dinyatakan bahwa perumusan strategik merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan tantangan dari lingkungan organisasi, kelemahan dan kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini termasuk juga menentukan misi, sasaran-sasaran khusus yang dapat dicapai, strategis dan panduannya.

Strategik itu sendiri diartikan sebagai perencanaan besar, atau perencanaan penting yang menentukan arah organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007:9). Strategik adalah pola tindakan utama yang ditempuh oleh perusahaan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visinya.

Jadi, sistem pengendalian manajemen adalah merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien melalui para manajernya. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen.

Proses pengendalian manajemen yang diukur (Anthony & Govindarajan, 2005:19) meliputi perencanaan strategis (pemrograman),

penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Perencanaan strategis (pemrograman) dapat diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada masing-masing program tersebut. Dengan demikian pemrograman yang tepat akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

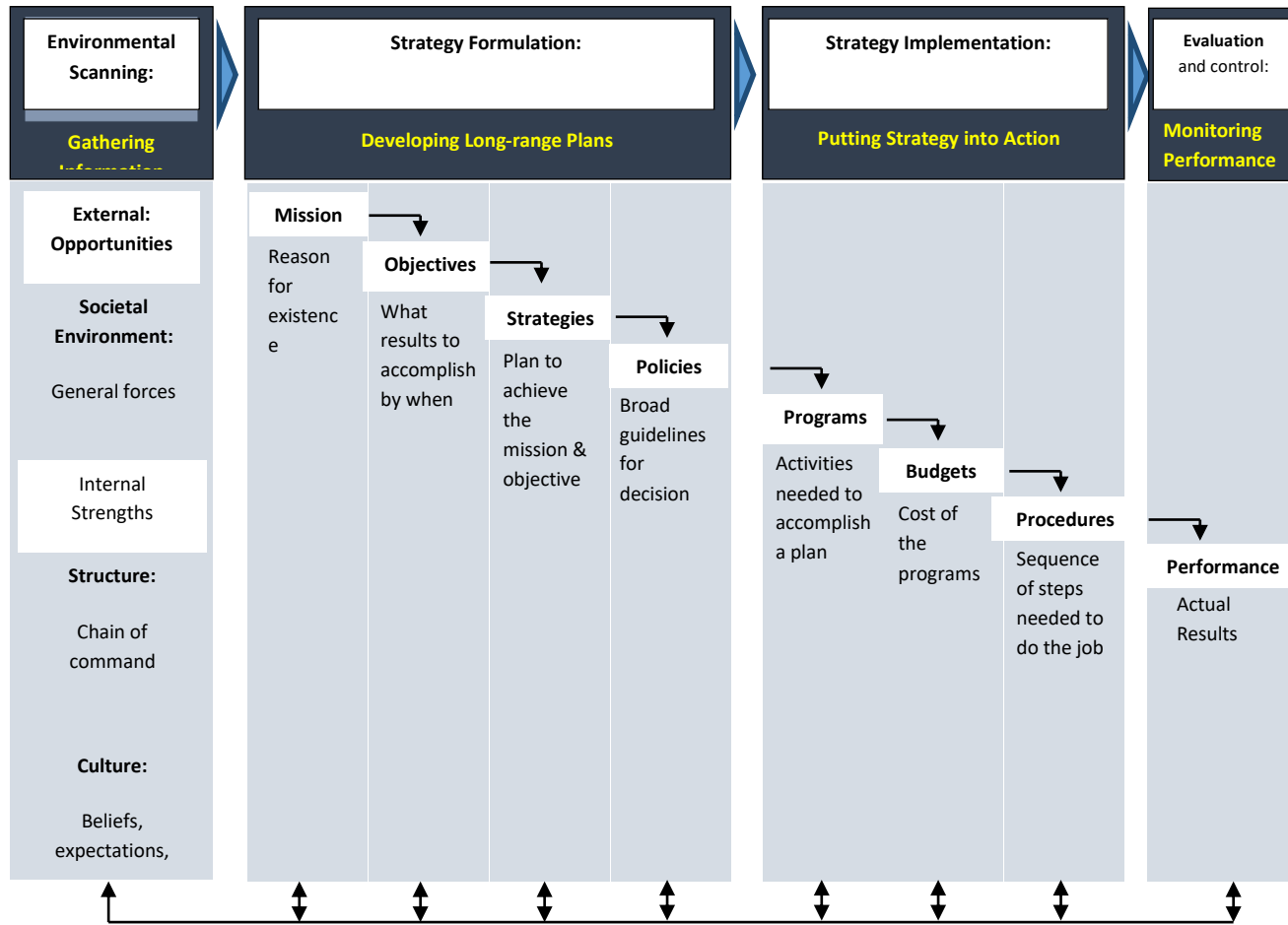
Hal kedua dalam proses pengendalian manajemen yaitu penyusunan anggaran. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005:19) penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengintegrasian program-program yang sebelumnya bersifat individual ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam suatu periode anggaran. Dengan demikian bila proses penganggaran berlangsung baik, maka penafsiran biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Setelah penetapan program dan penganggaran, tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan dan pengukuran. Pelaksanaan merupakan implementasi antara rencana dalam bentuk kegiatan maupun biaya. Bila manajemen menginginkan ada kesesuaian antara rencana dengan realisasi, salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah konsistensi pelaksanaan dengan rencana baik program maupun penganggaran. Artinya kedua hal tersebut dapat dipedomani dalam melaksanakan kegiatan, bila tidak maka akan terjadi penyimpangan. Sementara itu pengukuran berhubungan dengan penilaian dan pengendalian kegiatan berdasarkan program dan anggaran yang ditetapkan. Selama tahun anggaran,

manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun nonkeuangan, informasi internal maupun eksternal.

Hal terakhir dalam proses pengendalian manajemen adalah evaluasi kinerja. Prestasi kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi ini sangat penting dilakukan karena akan berpengaruh terhadap pencapaian hasil suatu prestasi kerja.

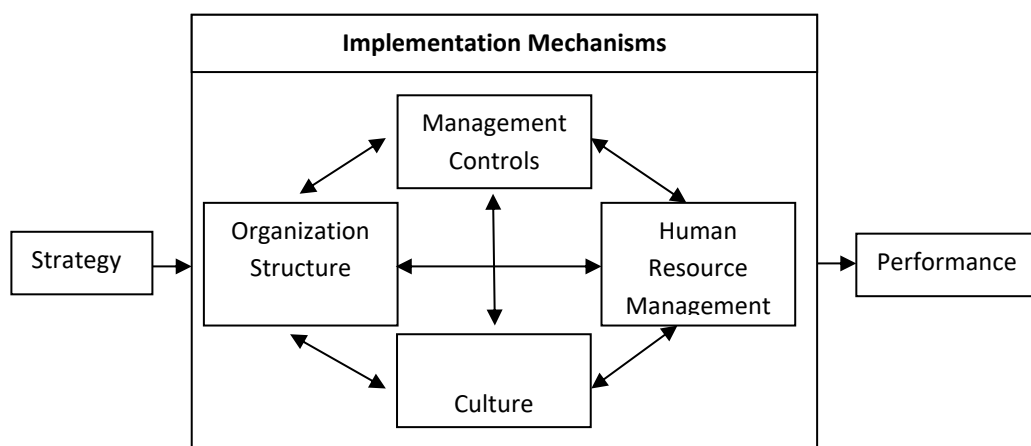
Berkaitan dengan perumusan manajemen strategik, Wheelen dan J. David Hunger (2008:11) mengungkapkan model manajemen strategik seperti dapat dilihat pada gambar 2.7 yang mencakup empat langkah utama, yaitu environmental scanning, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluation and control.



Sumber : Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, 2014

Gambar 2. 7
Model Manajemen Strategik

Berdasarkan langkah-langkah tersebut tampak bahwa, implementasi strategi (*strategy implementation*) yang terdiri dari kegiatan penyusunan program (*programs*), penganggaran (*budgets*), dan prosedur (*procedures*), merupakan kelanjutan dari langkah perumusan strategi (*strategy formulation*). Langkah-langkah penting untuk menterjemahkan strategi dan tujuan-tujuan umum (*goals*) organisasi ini dilakukan dalam tahapan pengendalian manajemen. Anthony & Govindarajan (2007:8) merumuskan kerangka kerja penerapan strategi dalam pencapaian kinerja perusahaan melalui mekanisme yang dibentuk oleh beberapa komponen, yang terdiri dari *organization structure, management control, culture, and human resource management* yang saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai kinerja (*performance*) seperti yang telah ditetapkan pada rumusan strategi sebelumnya. Kerangka kerja penerapan strategi (*Framework for Strategy Implementation*) tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.8
Kerangka Kerja Untuk Penerapan Strategi

Selanjutnya, Anthony & Govindarajan (2007:6) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen ini berada diantara formulasi strategi dan pengendalian tugas. Formulasi strategi lebih fokus pada jangka panjang, pengendalian tugas berfokus pada jangka pendek, dan pengendalian manajemen berada diantaranya. Formulasi strategi menggunakan data perkiraan masa yang datang secara umum, pengendalian tugas menggunakan data akurat saat ini, dan pengendalian manajemen terletak diantaranya. Masing-masing kegiatan meliputi perencanaan dan pengendalian, tetapi dengan bobot penekanan yang berbeda. Pada formulasi strategi lebih mementingkan proses perencanaannya, pada pengendalian tugas lebih mementingkan aspek pengendaliannya, dan pada tahap pengendalian manajemen, perencanaan dan pengendalian merupakan hal yang sama pentingnya.

Anthony and Dearden (1980:5) mengemukakan bahwa "*Control is process of guiding a set of variables to attain a preconceived goal or objective*". Berdasarkan batasan tersebut dapat diartikan bahwa pengendalian merupakan proses untuk mengarahkan seperangkat variabel atau komponen dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya disebutkan bahwa manusia merupakan salah satu variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dimotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara orang-orang yang melakukan pengarahan disebut manajemen.

Welsch (1984:16) menyebutkan bahwa pengendalian itu sesungguhnya mengacu pada aktivitas yang memberi kepastian atau jaminan, bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standar sedang dilaksanakan dengan baik. Ada tiga tahapan

dalam pengendalian ini yaitu: (1) menetapkan standar prestasi; (2) mengukur prestasi yang sekarang serta sekaligus membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan (3) berikutnya mengambil tindakan untuk memperbaiki semua penyimpangan pelaksanaan dari standar yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara Tiwari, Anil; Vinay Kant & Patel Vikas Kumar Virambhai (2012) menyatakan yang mencoba melihat sistem pengendalian manajemen (*Management Control System – MCS*) dari teori kontingensi bahwa sistem pengendalian berkaitan dengan faktor-faktor kontingensi internal dan eksternal seperti kemajuan teknologi, ketidakpastian lingkungan, dan intensitas persaingan yang dihadapi oleh masing-masing organisasi. *Management Control System* sebagai sistem kontrol formal (cybernetic) dengan tujuan keseluruhan mengatur perilaku dalam organisasi. Sejauh ini, penelitian di MCS telah dibatasi dengan hubungan antara manajer dan atasan mereka, dan dengan demikian tidak mempertimbangkan dampak / konsekuensi / efektivitas sistem kontrol pada staf non-manajerial. Oleh karena itu, Merchant (1989, Tiwari, Anil; Vinay Kant & Patel Vikas Kumar Virambhai (2012) mengungkapkan definisi yang lebih relevan, yaitu MCS bertujuan untuk memastikan bahwa manajer tingkat menengah melaksanakan tujuan dan strategi organisasi.

Marciariello (1984:5) memberikan batasan tentang pengendalian manajemen bahwa “*Management control is the process of ensuring that the human, physical, and technological resources are allocated so as to achieve the overall purposes of an organization*”. Proses ini dimaksudkan untuk menjamin berbagai sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sistem ini

menjamin optimalisasi alokasi sumber daya ekonomi perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara ringkas Welsch (1984:586) mengemukakan pendapatnya tentang pengendalian manajemen bahwa “*management control is the process by effectively and efficiently*”. Welsch lebih menekankan pada tujuannya, bahwa pengendalian manajemen ini diperlukan agar suatu proses bisa berjalan secara efektif dan efisien. Upaya yang dilakukan untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki suatu kebijakan yang jelas dan program yang realistis, serta dapat dikomunikasikan dengan baik.

Bagaimana proses pengendalian tersebut mampu berjalan dengan efektif, terutama dalam proses manajemen yang sudah sangat luas dan melibatkan banyak bagian serta unsur dalam proses tersebut, diperlukan suatu sistem yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen (*management control system*). Merchant (1998:5) menyebutkan empat hal yang berhubungan dengan pengendalian manajemen ini, *pertama*, memahamkan pekerja tentang tujuan yang ingin dicapai; *kedua*, bagaimana membuat mereka konsisten dengan hal tersebut; *ketiga*, menjamin kualifikasi pekerja untuk pekerjaan tersebut, serta yang *terakhir*, adalah menjamin pengendalian oleh manajemen untuk semua proses tersebut. Untuk itulah perlunya sistem pengendalian manajemen.

Anthony dan Vijay Govindarajan (2007:6), mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan sistem adalah “*a prescribed and usually repetitious way of carrying out an activity or a set of activities*”. Pengendalian manajemen ini

membentuk sistem yang prosesnya bertahap dilakukan secara berulang-ulang (*repetitive*) berupa siklus mulai dari pemrograman sampai dengan pemantauan kegiatan (Maciariello, 1994:28).

Anthony and Govindarajan (2007:17) menjelaskan bahwa :

“The system used by management to control the activities of an organization is called the management control system. Management control is the process by which managers influence others members of the organization to implement the organization’s strategies”.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan manajemen untuk mengendalikan berbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan cara mengarahkan berbagai anggota organisasi dalam melaksanakan strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen ini merupakan satu-satunya perangkat manajer (*only one of the tools managers*) yang digunakan dalam melaksanakan strategi yang diharapkan. Kegiatan ini membentuk siklus kegiatan yang berulang secara sistematis.

Sedangkan Maciariello and Kirby (1994:5) menyebutkan bahwa :

An MCS attempts to bring unity of purpose to the diverse efforts of a multitude of organizational subunits so as to steer the overall organization and its managers toward its objectives and goals. An MCS consists of a structure and a process

Selanjutnya Maciariello and Kirby (1994:5) menyatakan bahwa :

Management control is a set of interrelated communication structure that facilitates the processing of information for the purpose of assisting managers in

coordinating the part and attaining the purposes of the organization on a continuous basis.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, tampak adanya kesamaan persepsi bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang dipergunakan manajemen dalam mengarahkan seluruh anggotanya agar melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien, sesuai dengan strategi pokok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan .

2.1.4.2 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:109) yang dialihbahasakan oleh Kurniawan dan Krista tujuan utama dari Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut : “Memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (goal congruence) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.”

Tujuan pengendalian manajemen menurut Blocher et al. (2001:899) adalah :

- a) Memotivasi manajer-manajer untuk memunculkan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen puncak,
- b) Memberikan insentif yang tepat pada manajer-manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak,
- c) Secara adil menentukan penghargaan yang diperoleh oleh manajer atas usaha dan keterampilan mereka, atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Sedangkan menurut Thomas Sumarsan (2010:7) bahwa tujuan perancangan

suatu sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Diperolehnya keandalan dan integrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu; Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran; Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan. Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password komputer, dibagunnya pagar, ditempatkannya

harta berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (input) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

2.1.4.3 Elemen–Elemen Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:3) bahwa elemen-elemen/komponen Sistem Pengendalian Manajemen meliputi; (1) Pelacak (detector) atau sensor; (2) Penilai (assessor); (3) Effector; (4) Jaringan komunikasi.

Pelacak (detector) atau sensor merupakan suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. Penilai (assessor) adalah suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi. Effector yaitu suatu perangkat (yang sering disebut “umpan

balik”) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut. Dan Jaringan komunikasi merupakan perangkat yang meneruskan informasi antara detector, assessor dan effector.

Menurut Thomas Sumarsan (2010:9) bahwa komponen sistem pengendalian manajemen terdiri dari lima, yaitu sebagai berikut :

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.
2. Pemisahan tugas.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika terdapat perbedaan.

2.1.5 Perilaku *Dysfunctional*

2.1.5.1 Konsep Dasar Perilaku Organisasi dan Perilaku *Dysfunctional*

Definisi perilaku organisasi menurut Moorhead dan Griffin (1995:2) bahwa :

“Organization behavior is the study of human behavior in organization settings, the interface between human behavior and the organization, and the organization itself”

Sementara itu, Schemerhorn, Hunt dan Osborn (2001:4) menyatakan bahwa :

“Organization behavior is the study of individuals and groups in organizations. It is a body of knowledge that has special implications for the ways in which managers

interact and manage employee in any work setting while striving to improve organizational performance”

Adapun menurut Luthan (2002) bahwa :

Organization behavior can be defined as the understanding prediction and management of human behavior in organization”

Kemudian menurut Robbins (1998 :10) bahwa :

“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving on organization’s effectiveness”

Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut tingkah laku manusia dalam organisasi. Ilmu perilaku organisasi membahas mengenai aspek yang ditimbulkannya dari pengaruh organisasi terhadap manusia ataupun sebaliknya dengan suatu tujuan yaitu tercapainya keefektifan dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, menurut Robbins (1998 :21) bahwa :

“Organizational behavior is an applied behavior science that is built on contributions from a number of behavioral disciplines. The predominant areas are psychology, sociology, social psychology, anthropology, and political science. Psychology have contribute and most to expanded include learning, perception, personality, training, leadership effectiveness, need and motivational forces, job satisfaction, decision making process, performance appraisals, attitude measurement, employee selection techniques, job design and work stress”

Dengan demikian maka perilaku organisasi merupakan ilmu terapan yang dibangun atas berbagai kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu perilaku. Secara khusus, salah satu dari ilmu perilaku tersebut adalah psikologi yang didalamnya mencakup bidang motivasi dan psikologi sosial, sikap dan perubahannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (1998 : 34) bahwa :

“as we have already indicated, attitudes lie behind many of the significant and dramatic instances of man’s behavior. It is for this reason that many psychologist regard of attitudes as the central problem of social psychology”

Sehubungan dengan faktor psikologis maupun sosial psikologis yang berkaitan dengan perilaku manusia tersebut, maka pada dasarnya perilaku manusia bisa merupakan **perilaku fungsional** maupun **perilaku disfungsional**. Pada dasarnya, perilaku fungsional maupun perilaku disfungsional yang dilakukan individu tidak ada yang membatasinya dan tergantung pada individu sendiri yang melakukannya.

Secara khusus, definisi **perilaku disfungsional** menurut Davis dan Newstrom (1995 : 44) bahwa :

“a change is considered functional when it is favourable for the system. When a change creates unfavorable effects for the system. It is dysfunctional”

Adapun menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly jr (1999:298) bahwa :

“a dysfunctional conflict is any confirmation or interaction between groups that harms the organization or hinders the achievement of organizational goals”

Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa terdapat suatu perbedaan antara perilaku fungsional dengan perilaku disfungsional. Adapun perbedaan tersebut tergantung dari beberapa faktor sesuai dengan pernyataan Gordon (1999 : 279) dalam Rieke (2004) bahwa :

Whether the conflict is functional or dysfunctional depends on several factors :

- a) *The socio-cultural context. Differences socio-cultural background between parties will exaggerate barriers and reduce the likelihood of functional conflict resolution.*

- b) *The issues involved. Highly significant, complex issues of long, standing are more likely to cause dysfunctional outcomes than trivial, simple and recently created issues.*
- c) *Cognitive frame. Workers with corporate attitudes more likely will seek a functional outcome than those with competitive attitudes.*
- d) *Characteristics of the conflicting parties. The knowledge, experiences and personal styles of the parties many influence the outcome of conflict*
- e) *Misjudgements and misperceptions. Misjudgements and misperceptions may cause the parties to act on the basis of inaccurate information, often exaggerating the conflict or creating new disagreements.*

Dengan mengacu pada faktor-faktor yang membedakan tersebut, maka secara umum dapat dipahami bahwa karakteristik dari perilaku disfungsional bisa ditunjukkan dengan adanya rendahnya semangat kerja, ketidakdisiplinan kerja, ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, rendahnya kualitas kerja, kecenderungan meninggalkan organisasi dan rendahnya motivasi kerja.

2.1.5.2 Penyebab dan konsekuensi perilaku disfungsional

Dalam literatur pengendalian manajemen dilaporkan bukti terhadap timbulnya perilaku negatif sebagai respon dari penerapan prosedur-prosedur pengendalian manajemen itu sendiri (Outley dan Pierce, 1996). Hal tersebut juga didukung oleh Soobaroyan dan Chengabroyan (2005) yang mengungkapkan bahwa :

“Studies carried out within audit firm in the USA, UK,Ireland, New Zealand have identified specific types of auditors dysfunctional behavior (such as under reporting of chargeable time and premature sign-off) and suggested that these behavior were strongly related to the control system in general and to audit time budget in particular”

Ponemon (2003) mengungkapkan :

“ The management control structure of a firm might inadvertently contribute to certain dysfunctional behaviors such as accepting and attempting to attain an unrealistic budget standard by distorting productivity measure, slacking off on work, or underreporting time ”

Dezzort 1998, mengungkapkan timbulnya perilaku disfungsi sebagai akibat dari tekanan anggaran yang kutipannya sebagai berikut :

“Evidence suggested that the demands of time pressure can diminish positive attitudes, intention, and behavior related to audit work. These negative effect include for example premature sign-off on procedures, underreporting time, feeling of failure burnout, job dissatisfaction and undesired turnover.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa penyebab perilaku dysfunctional adanya faktor tekanan psikologis yang mempengaruhi tindakan/perilaku pegawai yang berdampak negatif diantaranya tidak berusaha untuk mencapai standar anggaran realistis, mengulur-ngulur pekerjaan, menyampaikan laporan tidak tepat waktu, yang diakibatkan oleh perasaan prustasi dan ketidakpuasan kerja.

2.1.5.3 Kategori perilaku *dysfunctional*

Ashton (1976) mengatakan bahwa perilaku *dysfunctional* sebagai lawan dari ketidaksengajaan konsekuensi mekanisme pengendalian dalam pencapaian target. Jadi mekanisme pengendalian dapat dipandang sebagai pencapaian target. Ashton (1976: 289) juga mengatakan bahwa dalam organisasi pelaku dengan sengaja melakukan *dysfunctional* yang dihasilkan oleh sistem pengendalian manajemen. Dua katagori perilaku *dysfunctional* (manipulasi informasi dan gaming) mengidentifikasi sebagai bentuk perilaku *dysfunctional* (Dunk: 1993).

Pelaksanaan praktek penyimpangan perilaku sesungguhnya dilakukan oleh bawahan secara tertutup atau terisolasi (Birberg et.al , 1983: 120). Perilaku *dysfunctional* gaming dan memanipulasi informasi yang dilakukan manajer berbeda-beda dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Jaworski dan Young, 1992). Ada beberapa macam bentuk perilaku *dysfunctional* yang terjadi di dalam suatu organisasi pada kondisi tertentu pelaku memanfaatkan peraturan dan prosedur-prosedur operasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Jawoski dan Young, 1992: 18). Hirst (1981: 596) membandingkan perilaku *dysfunctional* disebabkan oleh perilaku birokrat yang keras, perilaku strategis, penolakan dan laporan data yang tidak sah. Bentuk-bentuk perilaku *dysfunctional* menurut pandangan Birnberg et.al (1983) adalah sebagai berikut:

1. ***Penghalusan (Smoothing)*** – sistem informasi yang menguntungkan dengan merubah data perencanaan awal dan merubah aktivitas-aktivitas yang nyata dalam organisasi sehingga manipulasi tidak kelihatan (Ronen dan Sadan, 1981).
2. ***Pembiasan dan Pemfokusan (Biasing & Focusing)*** – Manajer mempunyai berbagai macam informasi yang lebih fleksibel yang akan disampaikan kepada atasan. Pembiasan terjadi secara tidak langsung dari pemilihan informasi yang paling baik dan sesuai dengan keadaan yang dapat menguntungkan bagi manajer. Sehingga informasi yang diterima atasan manjadi bias (Birmberg et.al , 1983: 121).
3. ***Penyaringan (Filtering)*** – Menurut Read (1962) penyaringan terjadi ketika informasi disembunyikan karena bawahan berfikir bahwa mereka dapat digunakan oleh atasannya untuk menghalangi keberhasilan bawahan (kemajuan karir bawahan).

O'Reilly dan Robert (1974) Birnberg et.al (1983) mengklasifikasikan pelaku *dysfunctional* ini seperti; keterlambatan laporan, kelebihan menyajikan laporan (menyebabkan informasi melewati batas) atau kelebihan pengumpulan laporan sebagai suatu bentuk dari filtering.

4. Perbuatan-perbuatan yang Melanggar atau Pemalsuan (*Illegal Acts or Falsification*) – Bawahan dengan sengaja memalsukan dokumen dan laporan yang lain dengan melanggar norma suatu organisasi (Mars, 1982; Vaugneur, 1983; Simon dan Eitzenzen, 1986).

2.1.5.4 Perspektif dalam perilaku *Dysfunctional*

2.1.5.4.1 Perspektif Tradisional (*Perilaku pelaporan kinerja bawahan*)

Perspektif tradisional tentang reaksi bawahan terhadap sistem pengendalian manajemen menyatakan bahwa bawahan bereaksi negatif terhadap sistem pengendalian formal karena sistem tersebut berdasarkan asumsi-asumsi yang tidak akurat. Sementara itu atasan percaya bahwa pengendalian dan supervisi secara ketat sangat diperlukan, karena; (1) bawahan enggan bekerja, dan bawahan hanya bekerja kalau tahu bahwa mereka dipantau; (2) bawahan tidak mampu menggunakan informasi yang tersedia (Hammer, 1990). Perspektif ini cenderung membawa masalah jika tetap digunakan untuk menilai bawahan pada era seperti sekarang, dimana banyak anggota organisasi yang berpendidikan tinggi dan menuntut kesempatan untuk pekerjaan yang lebih berarti. Adanya supervisi yang ketat dapat dipandang sebagai cerminan ketidakpercayaan terhadap kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan. (Bambang Tjahyadi, 2012). Seperti dikutip Ramaswarni (1996)

dari penelitian yang dilakukan oleh Mellinger (1956), Zand (1972), dan Churchill et al (1985) menyatakan bahwa dimana terdapat tingkat kepercayaan yang rendah, maka bawahan cenderung memalsukan data atau memberikan data yang tidak valid.

2.1.5.4.2 Perspektif *Contingency*

2.1.5.4.2.1 Perspektif *task contingency*

Perspektif *task contingency* menyatakan bahwa bawahan akan menghargai atasan jika atasan menggunakan sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan kondisi tugas. Menurut Jaworski dan McInnis (1989) ada dua karakteristik yang menjadi dimensi tugas, yaitu: (1) dokumentasi kinerja (*performace documentation*), dan (2) pengetahuan prosedural (*procedural knowledge*). Jika dokumentasi kinerja tidak lengkap, maka penilaian kinerja menjadi tidak jelas. Jika pemberian imbalan pada bawahan didasarkan atas sistem pengukuran yang tidak jelas tersebut, maka penggunaan sistem pengendalian berbasis output pada situasi seperti ini akan dipandang tidak adil. Akibatnya, bawahan berperilaku disfungsional agar kinerjanya tampak baik menurut sistem pengukuran yang tidak lengkap tersebut. Sebaliknya, jika dokumentasi kinerja lengkap, maka bawahan akan mampu memahami bagaimana atasan mereka sampai pada keputusan yang baik dalam memberikan imbalan. Disamping itu, hal tersebut juga akan meningkatkan *performance congruence*, yaitu evaluasi kinerja menurut bawahan selaras dengan apa yang diinginkan oleh atasan (Imoisilli,1989). Persepsi tentang keadilan inilah yang mengakibatkan rendahnya perilaku disfungsional dalam organisasi akibat penerapan sistem pengendalian manajemen.

2.1.5.4.2.2 Perspektif *supervisory context contingency*

Terdapat tiga aspek penting dalam perspektif ini, yaitu; (1) *participation*. Bawahan yang memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan dan prosedur untuk mencapainya akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap sistem pengendalian dibanding dengan bawahan yang tidak memiliki kesempatan tersebut. ; (2) *knowledge of job*. Jika bawahan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan, maka bawahan akan memiliki pengetahuan tentang mengapa tujuan tersebut harus dicapai. Pengetahuan ini sangat berguna dalam membangun komitmen, rasa kepemilikan, dan mengurangi sifat defensif, sehingga perilaku disfungsi dapat ditekan; dan (3) *consideration*. Perhatian (*consideration*) menunjukkan suatu tingkatan dimana atasan membangun iklim kerja yang mampu memberikan dukungan psikologis, saling membantu, ramah, dan saling percaya (Johnston et al, 1990).

2.1.5.4.2.3 Senjangan Anggaran (*Budgetary slack*)

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan konsekuensi dari adanya partisipasi dalam penganggaran dan adanya anggaran yang fleksibel, tidak terlalu ketat. Menurut Siegel (1989) definisi senjangan anggaran (*budgetary slack*) sebagai berikut:

“Slack is difference between resources that are actually necessary to efficiently complete a task and the larger amount of resources that are earmarked for the task. Budgetary slack exist whenever a manager deliberately under estimates revenues or over estimate scosts. Either approach increases the likelihood of the

budget being achieved by the manager, and consequently reduce the risk that manager also faces.”

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Nouri & Parker (1996:76) yang menyatakan:

“Budgetary slack is defined as intentional submission of estimates that, if incorporated into the organizational submission of estimates that make it easier for subordinates to achieve the budget.”

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah suatu perbedaan yang dilakukan oleh manajer bawahan ketika ia turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas sesungguhnya yang dimiliki, atau tidak sesuai dengan sumberdaya yang sebenarnya dibutuhkan, dengan maksud agar anggaran tersebut mudah direalisasikan. Manajer melakukan senjangan ini dengan cara meninggikan jumlah biaya yang dibutuhkan atau merendahkan pendapatan yang sesungguhnya bisa dicapai.

Motif manajer bawahan melakukan senjangan ini adalah memuat *margin of safety* dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan. Dengan cara tersebut, manajer bawahan berharap dapat menghilangkan tekanan dan rasa frustrasi dalam upaya mewujudkan target anggaran akibat anggaran yang terlalu ketat (*tight budget*). Tekanan dan rasa frustrasi itu muncul karena besarnya ketidakpastian yang harus mereka hadapi guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Dunk (1993) berdasarkan telaah literatur atas hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa terdapat tiga variabel yang sudah terbukti mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran, tiga variabel tersebut dibagi dalam tiga level, yaitu; (1) Level organisasional, yang meliputi : Partisipasi dalam penyusunan anggaran, Informasi yang asimetri, dan Gaya penilaian yang superior; (2) Level lingkungan yaitu situasi yang membingungkan; dan (3) Level individual yaitu individu yang menyukai resiko.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan rangkuman dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang erat kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Berikut ini disajikan beberapa penelitian yang mendasari penelitian ini, berkenaan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu strategi bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional, sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional*.

Tabel 2.2
Penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel strategi bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional, sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional*

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian sekarang
1	Jaworski dan Young (1992) Judul : <i>"Dysfunctional Behavior and Management Control: An Empirical Study of Marketing Managers"</i> .	Ada beberapa macam bentuk perilaku <i>dysfunctional</i> yang terjadi di dalam suatu organisasi pada kondisi tertentu pelaku memanfaatkan peraturan dan prosedur-prosedur operasi untuk mencapai tujuan yang	Persamaan : Meneliti hubungan perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian manajemen Perbedaan : Unit observasi bukan marketing

	<i>Accounting, Organization and Society</i> 17 (1): 17-35	diharapkan	manajer.
2	Mayer & Schoorman (1992) Judul : <i>Predicting Participation and Production Outcome Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment</i>	Terdapat korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja.	Persamaan : Meneliti Komitmen organisasional Perbedaan : Tidak meneliti kepuasan kerja
3	Marginson dan Ogden (2005) Judul : "Coping with Ambiguity through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behavior". <i>Accounting, Organizations and Society</i> 30(5): 435-456.	bahwa terdapat hubungan antara perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian yang hanya terbatas pada kelonggaran budget.	Persamaan : Meneliti hubungan perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian Perbedaan : Tidak meneliti kelonggaran budget. Sistem pengendalian yang diteliti adalah sistem pengendalian manajemen
4	Soobaroyen (2006) : Judul : "Management Control System and Dysfunctional Behavior: an Empirical Investigation". <i>Accounting Behavior</i> . Email: trs@aber.ac.uk	bahwa terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen; standar prosedur pengoperasian (<i>standard operating procedure/SOP</i>), partisipasi anggaran (<i>budgetary participation</i>), ketergantungan pada pengukuran kinerja akuntansi (<i>reliance on accounting performance measure /RAPM</i>) dengan perilaku <i>dysfunctional</i> manipulasi informasi (<i>dysfunctional behavior-information manipulation</i>) dan manipulasi ukuran kinerja di	Persamaan : Meneliti hubungan perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian manajemen Perbedaan : Tempat dan objek penelitian

		dalam pemilihan tindakan (<i>dysfunctional behavior-gaming</i>)	
5	Panggabean (2004) Judul : <i>Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Keinginan Untuk Pindah Kerja</i>	Tinggi rendahnya komitmen terhadap organisasi berpengaruh negatif terhadap tinggi rendahnya keinginan pindah kerja (<i>turnover intention</i>). Penelitian ini menguatkan penelitian ahli sebelumnya, yaitu Meyer & Allen (1991).	Persamaan : Meneliti Komitmen organisasional Perbedaan : Pada penelitian ini menghubungkan variabel komitmen organisasional dengan sistem pengendalian manajemen
6	Thompson (1997) Judul : <i>The Competence of Top Team Members, A Framework for Successful Performance, Team Performance Management</i>	Keberhasilan organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh kompetensi manajernya. Kompetensi yang dimaksud meliputi sikap proaktif terhadap peluang yang ada, serta nilai-nilai etika yang terbuka terhadap nilai-nilai yang di bawa orang lain.	Persamaan: Meneliti kompetensi manajer Perbedaan : Berbeda indikator aspek kinerja perusahaan, tidak meneliti keunggulan kompetitif melainkan variabel sistem pengendalian manajemen
7	Bonn (2001) Judul : <i>Developing Strategic Thinking as a Core Competency-Management Decision</i>	Daya hidup perusahaan berkorelasi secara signifikan dengan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia perusahaan.	Persamaan : Meneliti Kompetensi Perbedaan : Tidak meneliti daya hidup perusahaan
8	Porporato (2006) <i>Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance: An Empirical Assessment</i>	- Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen memberikan kontribusinya sesuai dengan dengan penyertaannya dalam joint venture. - Terdapat tiga mekanisme	Persamaan : Meneliti sistem pengendalian manajemen, Perbedaannya : Pada penelitian ini tidak meneliti trust, tetapi menggali aspek

		<p>pengurangan ketidakpastian pada joint venture dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu : sistem pengendalian manajemen, kepercayaan dan kesesuaian budaya mitra kerja sama.</p>	<p>perilaku yang berkaitan dengan kompetensi, dan komitmen organisasional yang dikaitkan dengan sistem pengendalian manajemen</p> <p>Tempat penelitiannya berbeda.</p>
--	--	--	--

Berdasarkan beberapa uraian tentang hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli/peneliti terdahulu, baik yang berfokus pada teori perilaku *dysfunctional*, kompetensi manajer, komitmen organisasional, maupun sistem pengendalian manajemen, menunjukkan bahwa secara faktual tidak satupun dari literatur yang ada meneliti pengaruh strategi bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional, terhadap sistem pengendalian manajemen dan dampaknya pada perilaku *dysfunctional*, baik di lokasi penelitian yang sama maupun lokasi berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coutler, 2012), peneliti yang lain mengatakan bahwa strategi korporat adalah suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktifitas multi pasarnya (Collis & Montgomery, 1998: 5).

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69). Dengan demikian berbagai tindakan dalam proses strategi dan kebijakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan perubahan dalam faktor internal dan eksternalnya menjadi arah atau implementasi strategi perusahaan.

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan.

Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya perusahaan diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya, tujuan setiap aktivitas perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan dengan memaksimalkan penggunaan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Agar tercipta efisien dan efektifitas dalam penggunaan sumberdaya, maka diperlukan implementasi strategi. Strategi merupakan kumpulan keputusan yang terunifikasi, menyeluruh dan menghubungkan keunggulan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan (Glueck, 1984). Lebih lanjut Glueck mengatakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Strategi suatu organisasi meliputi tiga level, yaitu *level korporat*, *level unit bisnis*, dan *level fungsional* (Johnson dan Scholes, 1993). Strategi di level korporat adalah berhubungan dengan struktur, finansial, serta mengalokasikan sumber daya untuk pencapaian misi organisasi keseluruhan. Isu strategik utama di level ini adalah

bagaimana melakukan portofolio yang optimal, dan pilihan strategi yang ada adalah apakah akan berbisnis tunggal, atau *related diversification*, atau *unrelated diversification*.

Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat untuk mengimplementasikan strategi yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan. Menurut Widener & Selto (1990), sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa strategi menentukan sistem pengendalian manajemen, mengacu kepada teori kontinjensi dimana, tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional. Otley (1980), teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan.

Mengacu kepada arahan menteri BUMN dalam SK nomor 161/MBU/2012 bahwa strategi bisnis BUMN merupakan strategi bertumbuh (*growth*). Menurut Coulter (2012) bahwa strategi bertumbuh merupakan langkah bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan berarti manajer strategik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih

salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi tertentu. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi peningkatan omset, laba atau kinerja yang lain. Coulter (2012) lebih lanjut menjelaskan bahwa strategi bertumbuh perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk strategi konsentrasi, integrasi, ataupun diversifikasi dari seluruh level operasi perusahaan.

Dengan adanya arah strategi bisnis yang telah ditentukan, perusahaan harus mengimplementasikan strategi jangka panjang tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga strategi tersebut harus dituangkan dalam bentuk program kerja, penganggaran, pelaksanaan dan evaluasi yang merupakan indikator dari sistem pengendalian manajemen. Strategi bisnis yang memadai akan meningkatkan sistem pengendalian manajemen.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Kreitner dan Kinicki (2003:185) menyebut kompetensi sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Selanjutnya dijelaskan, bahwa kemampuan menunjukkan karakteristik yang stabil berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Di sisi lain, keterampilan adalah kapasitas untuk memanipulasi objek. Schermerhorn (1994) menjelaskan bahwa keterampilan itu merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan dalam tindakan untuk mencapai suatu kinerja yang diharapkan. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam bidang pekerjaannya. Selanjutnya Schermerhorn mengutip pendapat

Katz mengklasifikasikan *skill* menjadi tiga kategori yaitu ; (1) *Technical skill*; (2) *Human skill*; dan (3) *Conceptual skill*.

Lebih jauh, Edvinson & Malone (1997); Fitz & Davidson (2002); Mayo (2002) memaknai kompetensi bersama-sama dengan komitmen sebagai modal manusia (*human capital*), dan bersama-sama dengan *consumer* dan *structural capital* membentuk *intellectual capital* (Stewart, 1997). Ulrich (1998) menjelaskan bahwa kompetensi dan komitmen merupakan faktor pembentuk modal intelektual organisasi, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*". Dalam hal ini kompetensi sebagai modal manusia dipandang sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan (*ability*) individu yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Edvinsson & Malone, 1997). Sementara Rampersad (2005:194) mengartikan kompetensi sebagai "sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan.

Kompetensi merupakan karakteristik utama individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang meliputi, motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Karakteristik ini diperlukan oleh manajer dalam menjalankan proses pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam strategi perusahaan. Seperti dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2007:131) bahwa "*Management controls are only one of the tools managers use in implementing desires strategies*".

Menurut Spencer & Spencer (1993) pada dasarnya ada lima tipe karakteristik kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian atau keterampilan yang bersifat perilaku. Karakteristik inilah yang membedakan dan menentukan antara orang yang memiliki kinerja yang superior atau rata-rata, atau antara kinerja yang efektif dan yang tidak efektif.

Kemampuan manajemen dalam menerapkan pengetahuan terhadap pengelolaan perusahaan menentukan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus dipimpin oleh para manajer yang memiliki manajerial skill yang memadai. Manajemen bertanggung jawab atas penerapan pengetahuan dalam pengelolaan organisasi untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin tinggi pula pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola perusahaan (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001:180). Demikian halnya dengan Anthony, Dearden dan Bedford, (1992:25) yang menyatakan bahwa “Efektivitas sistem pengendalian manajemen itu sendiri keberhasilannya bergantung pada kemampuan atau kualifikasi para manajernya”.

Berdasarkan uraian diatas, yang dikuatkan oleh pendapat dan hasil penelitian terdahulu bahwa sistem pengendalian manajemen akan sulit diterapkan secara efektif tanpa keahlian dari seorang manajer. Kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan serta keahlian atau keterampilan yang bersifat perilaku sangat dibutuhkan dalam menjalankan fungsi seorang manajer dalam pembuatan program kerja, anggaran dan evaluasi serta monitoring hasil. Hal inilah

yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi manajer dengan sistem pengendalian manajemen.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Ulrich, (1998:136), komitmen sebagai suatu sikap atau ikatan emosional antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya, bersama-sama dengan kompetensi merupakan faktor yang membentuk modal intelektual. Hall, Schneider & Nygren (1970) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai *“the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent”*. Sementara Porter dan Smith (dalam Steers, 1985) mengemukakan batasan komitmen organisasional sebagai Sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan ; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Zuckerman (1998) komitmen merupakan kesetiaan para anggota dan pemimpin terhadap organisasinya. Komitmen merupakan proses yang berkelanjutan dengan para anggota organisasi masing-masing untuk menyumbangkan kontribusi pelaksanaan manajemen terhadap kemajuan organisasi. Penyusunan rencana strategis

membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis.

Mayer & Schoorman (1992:672) menjelaskan bahwa “*the most widely accepted and used definition of organizational commitment in current research is that of Porter, Steers, Mowday, and Boulian*”. Definisi yang dikemukakan Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974:603-609) tentang komitmen organisasional tersebut adalah:

The strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization, characterizing it by three psychological factors: desire to remain in the organization, willingness to exert considerable effort on its behalf, and belief in and acceptance of its goals and values.

Berdasarkan definisi tersebut tampak bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang ditandai dengan adanya tiga faktor psikologis, meliputi (1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*).

Dalam konteks dengan keterkaitan komitmen organisasional dengan sistem pengendalian manajemen, menurut Anthony dan Govindarajan (2007:3) Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya

mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Implementasi sistem pengendalian manajemen memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh pegawai, yaitu komitmen kepada organisasi bahwa ia memiliki; (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*).

Dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat tercipta dengan adanya komitmen yang kuat dari seluruh pegawai dalam hal bahwa pegawai tersebut memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, berusaha keras untuk kepentingan organisasi dan sadar untuk dapat mengikuti nilai-nilai organisasi yang dianut. Jika seluruh pegawai telah memiliki sikap keyakinan dan kesadaran yang meliputi aspek *normative*, *affective*, dan *continuans* secara kuat dan mendarahdaging maka diharapkan sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan secara efektif.

Tawakkal (2008) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa penganggaran, sistem pengendalian manajemen dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah di Sulawesi Selatan. Sedangkan Islahuzzaman (2005) yang meneliti manajer-manajer PTPN di Jawa memperoleh temuan bahwa Penganggaran dan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai indikator pelaksanaan sistem pengendalian manajemen secara bersama-sama dengan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajer.

Panggabean (2004), berdasarkan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa Tinggi rendahnya komitmen seseorang terhadap organisasi berpengaruh negatif terhadap tinggi rendahnya keinginan pindah kerja (*turnover intention*). Sedangkan Mayer & Schoorman (1992) dari hasil penelitiannya mengungkapkan adanya korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikuatkan oleh hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan sistem pengendalian manajemen.

2.2.4 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Dysfungsional

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Anthony dan Govindarajan juga mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Menurut Soobaroyen (2006), yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.

Jadi, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya

secara efektif dan efisien melalui para manajernya. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen.

Proses pengendalian manajemen yang diukur (Anthony & Govindarajan, 2005:19) meliputi perencanaan strategis (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Perencanaan strategis (pemrograman) dapat diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada masing-masing program tersebut. Dengan demikian pemrograman yang tepat akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

Hal kedua dalam proses pengendalian manajemen yaitu penyusunan anggaran. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005:19) penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengintegrasian program-program yang sebelumnya bersifat individual ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam suatu periode anggaran. Dengan demikian bila proses penganggaran berlangsung baik, maka penafsiran biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Perilaku *dysfunctional* merupakan respon perilaku manajer yang melakukan penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan *principal*. (Soobaroyen, 2006). Selanjutnya menurut Merchant (2008) bahwa tidak terdapat sistem pengendalian yang

secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional. Otley (1980), teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan.

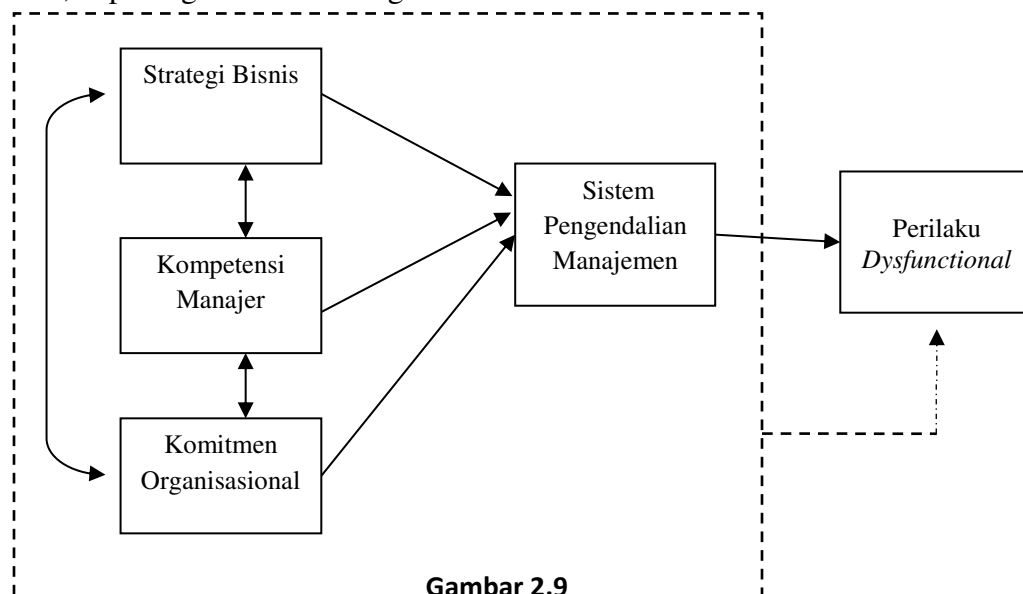
Berdasarkan pada teori kontinjensi maka, sistem pengendalian manajemen seperti standar prosedur pengoperasian (*standar operation procedures*), partisipasi anggaran (*budgetary participation*), ketergantungan pada pengukuran kinerja akuntansi (*reliance on accounting performance measure*) perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisasional dan situasional seperti perilaku manajer dalam melaksanakan aktivitas apakah melakukan perilaku yang menyimpang (*dysfunctional behavior*) dan dipengaruhi oleh faktor-faktor dari strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional.

Soobaroyen (2005) melakukan penelitian mengenai hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* pada manajer fungsional di Australia, untuk menemukan apakah sistem pengendalian manajemen sebenarnya meningkatkan atau mengurangi tingkat perilaku *dysfunctional*. Hipotesis spesifik dikembangkan untuk menghubungkan dua bentuk dari perilaku *dysfunctional* dalam memanipulasi informasi (*dysfunctional behavior – in formation manipulation*) yaitu standar prosedur pengoperasian (*standard operating procedure /SOP*), partisipasi anggaran (*budgetary participation*), ketergantungan pada pengukuran kinerja

akuntansi (*reliance on accounting performance measure /RAPM*) dan manipulasi ukuran kinerja di dalam pemilihan tindakan (*dysfunctional behavior-gaming*) dan manipulasi ukuran kinerja di dalam pemilihan tindakan (*dysfunctional behavior-gaming*).

Dengan demikian berdasarkan pendapat-pendapat diatas dan didukung hasil penelitian terdahulu terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*. Sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan bisa memperlemah atau memperkuat perilaku *dysfunctional*.

Berdasarkan uraian keterkaitan dari masing-masing variabel secara keseluruhan maka paradigma penelitian yang didasarkan kepada kerangka pemikiran diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.9
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- > : Pengaruh secara simultan
- > : Pengaruh secara parsial

2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Strategi Bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional dan sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap perilaku *dysfunctional*”

Atas dasar hipotesis tersebut diatas, selanjutnya dapat dijabarkan dalam sub-hipotesis berikut sebagai berikut :

1. Hipotesis untuk menguji hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional, dengan sub hipotesis sebagai berikut:
 - a) Terdapat hubungan antara Strategi bisnis dengan kompetensi manajer
 - b) Terdapat hubungan antara Strategi Bisnis dengan komitmen organisasional
 - c) Terdapat hubungan antara kompetensi manajer dengan komitmen organisasional
2. Hipotesis untuk menguji pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan sub hipotesis sebagai berikut :

- a) Secara Simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh terhadap terhadap Sistem Pengendalian Manajemen
3. Hipotesis untuk menguji pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan sub hipotesis sebagai berikut :
 - a) Secara parsial, strategi bisnis berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen
 - b) Secara parsial, kompetensi manajer berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen
 - c) Secara parsial, komitmen organisasional berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen
 4. Hipotesis untuk menguji pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*, dengan sub hipotesis sebagai berikut :
 - a) Secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
 - b) Secara parsial Strategi Bisnis mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

- c) Secara parsial kompetensi manajer mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
- d) Secara parsial komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
- e) Secara parsial sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Strategi Bisnis

Kata strategi sering digunakan dalam kegiatan kemiliteran, dan sering diartikan sebagai suatu langkah/aktivitas untuk mencapai sasaran yaitu memenangkan peperangan (Stanton, 1996 : 40). Definisi lain dari strategi diberikan oleh banyak kalangan seperti berikut:

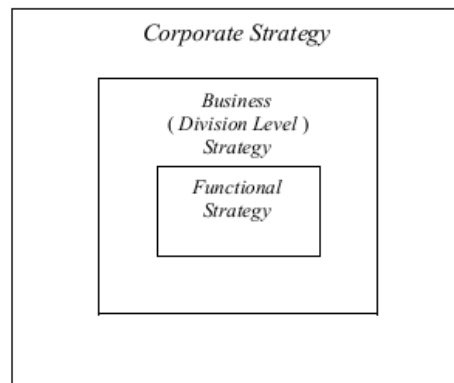
- Strategi adalah penetapan maksud dan tujuan utama perusahaan jangka panjang, dan penetapan aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Stephen P. Robin, Mary Coulter 2007).
- Strategi merupakan pola dari suatu tujuan, atau target utama perusahaan, dan kebijakan serta rencana perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, yang dinyatakan sedemikian rupa diketahui kondisi perusahaan saat ini dan kondisi yang diinginkan diwaktu yang akan datang (Subhash C. Jain, 1993:9).
- Strategi merupakan respon dari suatu organisasi terhadap kenyataan yang ada pada organisasi pihak yang berkepentingan dan kenyataan yang ada pada lingkungan bisnis (Keegan, 1996: 26).
- Strategi dalam konteks aplikasi manajemen (*strategic management*) merupakan aktivitas dan putusan manajerial oleh manajemen puncak sehubungan penetapan dan pencapaian unjuk kerja perusahaan hingga periode waktu yang panjang (Wheelen & Hunger, 2012).

Berdasarkan definisi – definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu langkah yang terencana dan sistematis dalam mengalokasikan sumber daya internal perusahaan dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah usaha menjadikan perusahaan memenangkan persaingan dalam suatu industri, strategi pada level korporasi mengarah pada keadaan sedemikian rupa perusahaan memiliki keunggulan bersaing relatif terhadap para pesaing dengan cara se-efisien mungkin. Fungsi strategi secara singkat dapat dinyatakan sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

- Sebagai sarana untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi
- Untuk mengidentifikasi tugas manajerial secara spesifik pada tingkat korporat, bisnis, dan fungsional
- Sebagai pedoman dalam menghadapi perubahan yang terjadi
- Sebagai sarana untuk investasi dan alokasi secara selektif atas sumber daya perusahaan guna pengembangan kompetensi inti perusahaan untuk menjamin keunggulan bersaing yang berkelanjutan

2.1.1.1 Tingkat Hirarki Strategi

Strategi terbagi atas tiga tingkatan, yaitu strategi di tingkat korporasi, di tingkat bisnis, dan di tingkat fungsional. Ketiga tingkat strategi tersebut masing - masing saling melengkapi dan mendukung (lihat gambar 2.1)



Gambar 2.1 Tingkat Hirarki Strategi
Sumber : Wheelen & Hunger, 2012

1) Strategi Tingkat Korporasi

Strategi tingkat korporasi menjelaskan kebijakan perusahaan di tingkat holding, berorientasi jangka panjang dan fokus pada visi / misi perusahaan. Permasalahan mendasar yang dibahas dalam penetapan strategi di tingkat korporasi adalah bidang bisnis apa yang harus dikembangkan, dipertahankan, dilepaskan, atau keputusan memasuki bisnis baru dengan produk baru (diversifikasi). Strategi tingkat korporasi merupakan sumber untuk penyusunan strategi tingkat bisnis dan tingkat fungsional.

2) Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan tindakan untuk memadukan kemampuan internal dan pengaruh eksternal berdasarkan visi / misi bisnis dari perusahaan agar tercapai keunggulan posisi (*competitive position*) dari produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan di tingkat divisi atau unit bisnis tersebut. Permasalahan yang dibahas adalah bagaimana mengalokasikan sumber daya dan bagaimana bersaing dibidang usaha tersebut, dengan mengarah kepada lingkup produk-pasar, aspek lokasi geografis, serta keunggulan bersaing

berkelanjutan dari unit bisnis.

3) Strategi Tingkat Fungsional

Strategi tingkat fungsional merupakan implementasi dari strategi tingkat bisnis yang berintikan pada perancangan program atau perencanaan teknis fungsi – fungsi bisnis dalam organisasi, misalnya fungsi produksi, pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia, dan lain-lain.

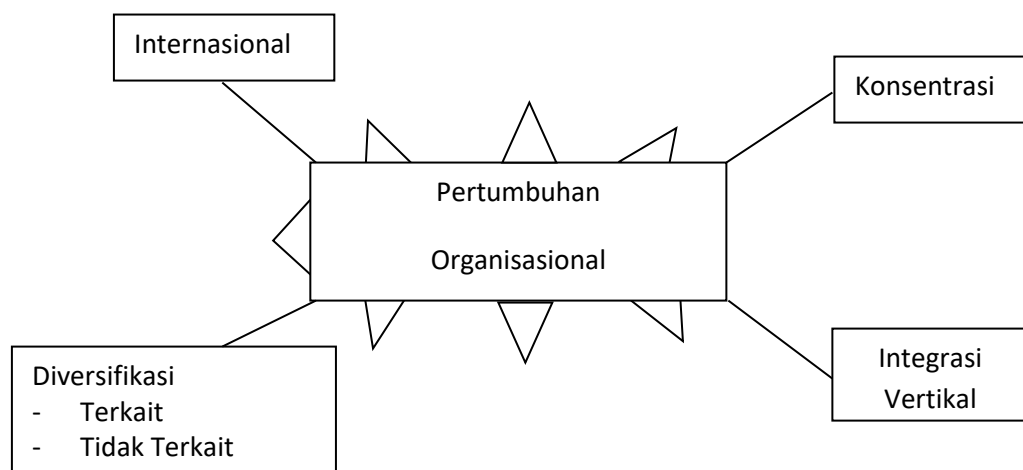
2.1.1.2 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69). Dengan demikian berbagai tindakan dalam proses strategi dan kebijakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan perubahan dalam faktor internal dan eksternalnya menjadi arah atau implementasi strategi perusahaan.

Menurut Coulter (2012) bahwa ada beberapa arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi korporat yang dipilih. Salah satu Arah strategi korporat yang mungkin dilakukan BUMN saat ini adalah. **Strategi Pertumbuhan (*growth strategy*)**. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) merupakan langkah bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan berarti manajer stratejik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi tertentu. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi peningkatan omset, laba atau

kinerja yang lain.

Implementasi strategi pertumbuhan, perusahaan melaksanakan strategi diversifikasi mereka melalui berbagai cara, yaitu pengembangan internal, akuisisi, merger, join ventura, atau kerja sama dengan partner dari luar. Hal ini tentu saja melibatkan *trade-off* yang tak terhindarkan, masing-masing memiliki keuntungan dan kerugian sendiri-sendiri.



Gambar 2.2 : Alternatif Strategi Pertumbuhan
Sumber : Coulter (2012)

Menurut Coulter (2012) , ada empat alternatif implementasi strategi pertumbuhan, yaitu :

a) **Strategi Konsentrasi**

Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Dalam menggunakan strategi ini, organisasi tetap fokus pada bisnis intinya. Bila organisasi bisnis tunggal mengejar pertumbuhan, ia menggunakan strategi konsentrasi. Sebagai contoh perusahaan BUMN yang menerapkan strategi

konsentrasi adalah PT. Dirgantara Indonesia (Pesawat Terbang), PT. PINDAD (Peralatan pertahanan dan keamanan), PT. Dahana (Bahan Peledak), dan sebagainya.

b) Integrasi Vertikal (Ke Depan dan Belakang)

Strategi integrasi vertikal adalah usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (backward), terhadap outputnya (forward), atau keduanya. Dalam integrasi vertikal ke belakang perusahaan memperoleh kendali terhadap input atau sumber dayanya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dalam integrasi vertikal ke depan, perusahaan memperoleh kendali terhadap output (produk atau jasa) dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Kelebihan dari strategi integrasi vertikal adalah mengurangi biaya penjualan, memperbaiki koordinasi antar fungsi dan kapabilitas, melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi. Sedangkan kelemahan dari strategi integrasi vertikal adalah mengurangi fleksibilitas karena perusahaan terkunci dalam produk dan teknologi, kesulitan dalam mengintegrasikan bermacam operasi, beban finansial ketika memulai usaha atau akuisisi. Sebagai contoh perusahaan yang menerapkan strategi integrasi vertikal ke depan dan belakang adalah PT. PERTAMINA yang menguasai dari hulu sampai ke hilir, PT. Indofood Sukses Makmur (bahan baku produksi diperoleh dari PT. Bogasari, kemudian dipasarkan melalui ritel Indomaret).

c) Integrasi Horizontal

Jika integrasi vertikal melibatkan satu perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama, tetapi memasok input atau mendistribusikan outputnya sendiri, integrasi horisontal memperluas operasi perusahaan dengan

mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama, namun dengan maksud memperluas pangsa pasarnya dan memperkuat posisinya. Sebagai contoh adalah PT. Dok Surabaya terintegrasi dengan PT. Dok Koja Bahari, PT.INKA terintegrasi dengan PT.KAI, PT. Excel Axiata membeli provider Axis dan Excel, Smartfren membeli Bakrie Telkom,.

d) **Strategi Diversifikasi**

Strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan sebuah korporasi dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda. Ada dua tipe utama diversifikasi, yaitu terkait dan tak terkait. **Diversifikasi terkait (*concentric*)** adalah usaha diversifikasi dalam industri yang berbeda tetapi salah satunya masih berkaitan dengan satu cara operasional perusahaan yang masih berlangsung. **Diversifikasi tak terkait (*konglomerat*)**, adalah usaha diversifikasi operasional perusahaan yang dilakukan ke dalam industri yang sama sekali berbeda.

2.1.1.3 Pembentukan Strategi (Strategy Formulation)

Pembentukan strategi bisnis dilakukan oleh perusahaan sebagai pengembangan rencana jangka panjang perusahaan untuk efektifitas pengendalian lingkungan eksternal, berdasarkan kemampuan lingkungan internal perusahaan, untuk mencapai sasaran perusahaan yang diinginkan. Pembentukan strategi bisnis perusahaan sangat ditentukan oleh parameter-parameter visi, misi, dan faktor lingkungan bisnis perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012).

2.1.1.2.1 Visi

Visi adalah suatu tujuan spesifik yang mampu bertahan untuk rentang waktu

yang panjang. Visi merupakan aspirasi manajemen terhadap organisasi dan bisnisnya yang mampu menjawab pertanyaan “*where we are going*“, sehingga diperoleh gambaran spesifik dari rencana bisnis perusahaan di masa yang akan datang. Karakteristik dari visi adalah sebagai berikut berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

- 1) Cara pandang perusahaan jauh ke depan agar diperoleh gambaran dan keadaan perusahaan yang diinginkan di waktu yang akan datang.
- 2) Merupakan kerangka acuan hubungan para pelaku didalam komunitas perusahaan, yaitu hubungan antara perusahaan dengan pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, dan unsur lain yang terlibat dengan proses jalannya perusahaan.
- 3) Menjembatani keadaan saat ini dengan keadaan masa yang akan datang

2.1.1.2.2 Misi

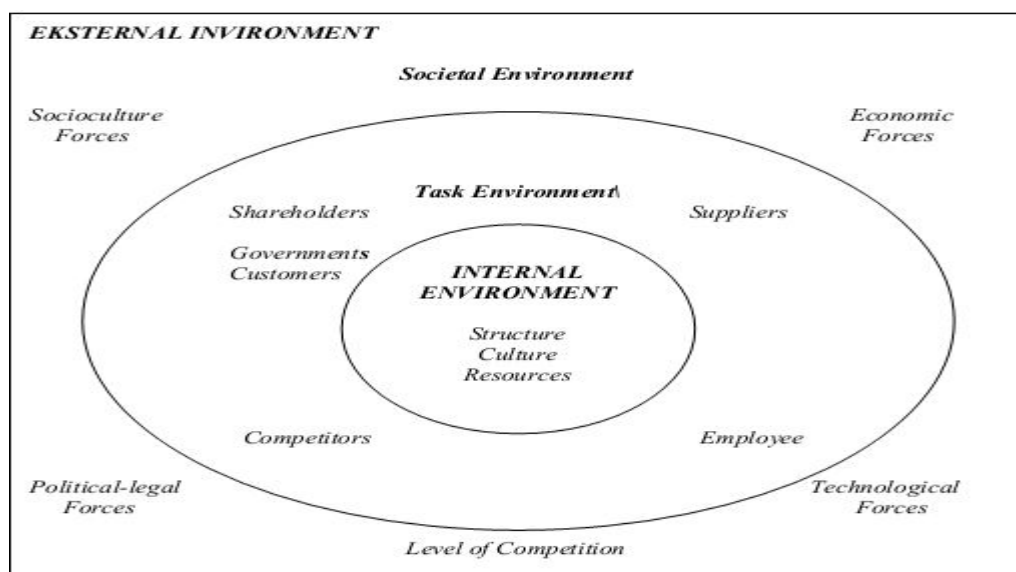
Misi bisnis merupakan suatu pernyataan sebagai refleksi kondisi sekarang dan yang diharapkan dalam lingkup bisnis oleh perusahaan. Ruang lingkup misi bisnis biasanya dinyatakan kedalam deskripsi produk, pasar, lingkup geografis, dan kompetensi yang dimiliki saat ini, dan yang diharapkan dalam kerangka waktu tertentu, umumnya 3 hingga 5 tahun kedepan. Karakteristik misi adalah sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

- 1) Misi dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dan visi yang telah ditetapkan.
- 2) Misi menentukan bagaimana sumber daya yang ada dialokasikan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan yang ada. Menentukan arena persaingan dimana perusahaan tersebut beroperasi, sehingga menentukan skala perusahaan dalam industri.

- 3) Pernyataan misi diharapkan menjadi sarana bagi seluruh karyawan dan pihak yang berkepentingan untuk dapat mengenal perusahaan serta mengetahui alasan keberadaan dan peran mereka dengan lebih baik.

2.1.1.4 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis suatu perusahaan secara umum dikelompokkan kedalam dua bagian yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (lihat gambar 2.2). (Hunger - Wheelen, 2012).



Gambar 2.3 Variabel Lingkungan Bisnis

Lingkungan eksternal adalah variabel lingkungan yang mempengaruhi perusahaan secara langsung ataupun tidak langsung. Sifat dari pengaruh lingkungan eksternal adalah mempunyai tingkat ketidakpastian serta kompleksitas permasalahan yang tinggi, sehingga variabel ini sulit dikontrol. Lingkungan eksternal terdiri dari dua jenis lingkungan yaitu *task environment* dan *societal environment*.

Task environment merupakan jenis lingkungan eksternal yang

mempengaruhi dan dipengaruhi perusahaan secara langsung, termasuk dalam kelompok ini adalah faktor pemegang saham, pemerintahan, pesaing, pelanggan, kreditor, pemasok, dan karyawan / serikat pekerja.

Societal environment merupakan jenis lingkungan eksternal yang tidak secara langsung mempengaruhi aktivitas perusahaan dalam jangka pendek, tetapi dapat dan seringkali berpengaruh dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk jangka panjang. Komponen lingkungan ini adalah faktor ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik-legal, dan tingkat persaingan.

Lingkungan internal merupakan variabel lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan dapat dikendalikan oleh perusahaan. Variabel lingkungan internal merupakan faktor - faktor yang berhubungan erat dengan fungsi - fungsi yang ada dalam perusahaan, seperti organisasi dan manajemen, sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, dan lain - lain.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Komitmen berasal dari kata "*committere*" yang artinya menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakannya (Snyder, 1994:97). Dalam kata komitmen tersebut mengandung makna adanya kemauan dan penerimaan. Seseorang akan mau bekerja keras untuk suatu tujuan dan nilai-nilai tertentu. Di dalamnya tercermin adanya unsur loyalitas dan dedikasi yang kuat terhadap sesuatu. Oleh karena itu, Hall, Schneider & Nygren (1970) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "*the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent*". Sementara Porter dan Smith (dalam Steers, 1985) mengemukakan

batasan komitmen organisasional sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Zuckerman (1998) komitmen merupakan kesetiaan para anggota dan pemimpin terhadap organisasinya. Komitmen merupakan proses yang berkelanjutan dengan para anggota organisasi masing-masing untuk menyumbangkan kontribusi pelaksanaan manajemen terhadap kemajuan organisasi. Penyusunan rencana strategis membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis.

Mayer & Schoorman (1992:672) menjelaskan bahwa *“the most widely accepted and used definition of organizational commitment in current research is that of Porter, Steers, Mowday, and Boulian”*. Definisi yang dikemukakan Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974:603-609) tentang komitmen organisasional tersebut adalah:

The strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization, characterizing it by three psychological factors: desire to remain in the organization, willingness to exert considerable effort on its behalf, and belief in and acceptance of its goals and values.

Berdasarkan definisi tersebut tampak bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang ditandai dengan adanya tiga faktor psikologis, meliputi (1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi

anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi, (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi.

Sehubungan dengan gagasannya tersebut, Porter menyusun instrumen pengukuran keterikatan afektif yang disebut *The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Instrumen OCQ ini dinilai tidak saja memiliki validitas konvergen dengan instrumen sikap lainnya, melainkan juga memiliki validitas diskriminan diantara instrumen atitudinal yang sejenis seperti kepuasan kerja.

Pandangan atitudinal memandang komitmen organisasional lebih bersifat emosional atau afektif. Sejalan dengan pandangan tersebut, Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2006: 184) mengungkapkan bahwa :

Commitment to an organization involves three attitudes : (1) a sense of identification with the organization's goals, (2) a feeling of involvement in organizational duties, and (3) a feeling of loyalty for the organization. Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness.

Demikian halnya dengan Robbins & Judge (2009:72) melihat komitmen sebagai sikap, seperti diungkapkan yakni “*the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization*”. Pada dasarnya komitmen organisasional ini merupakan keinginan individu untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dan bersedia melakukan usaha dengan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi yang ditunjukkan melalui kemauan, loyalitas, dan kebanggan individu tersebut terhadap organisasinya.

Adapun pendekatan yang ketiga, yaitu pendekatan multidimensi. Menurut Meyer & Allen (1991), pendekatan afektif Porter lebih bersifat parsial, sesungguhnya diperlukan gambaran yang lebih lengkap, yakni dengan memasukkan pendekatan normatif dan juga pendekatan pertukaran. Atas dasar itu kemudian melalui beberapa penelitian ilmiah dikembangkan pendekatan lain yang disebut pendekatan multidimensi, dan tidak lagi berdimensi tunggal. Pada awalnya Meyer & Allen (1991) melalui penelitiannya mengembangkan dua dimensi komitmen, yaitu *continuance commitment* dan *affective commitment* untuk komitmen yang sama dengan pandangan yang dikemukakan oleh Porter. Pada langkah selanjutnya Meyer & Allen mengembangkan menambah dimensi baru yaitu, *normative commitment*, sehingga menjadi tiga dimensi.

Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

- (1). *Continuance commitment*, keinginan individu untuk memajukan organisasi karena pertimbangan pengorbanan atau kerugian yang harus ditanggung jika ia keluar dari organisasinya.
- (2). *Affective commitment*, menunjukkan ikatan emosional dan pengidentifikasian individu terhadap nilai-nilai dan sasaran-sasaran organisasi.
- (3). *Normative commitment*, penilaian individu yang merasakan adanya keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi

Berkaitan dengan dimensi dalam pemahaman komitmen organisasional ini, Mayer & Schoorman (1992:673) membaginya ke dalam dua dimensi, yaitu *value commitment* dan *continuance commitment*, dengan pengertian sebagai berikut :

Value commitment as a belief in and acceptance of organizational goals and value and willingness to exert considerable effort on behalf of the

organization. An individual who is high in value commitment is motivated to produce. Continuance commitment is defined as the desire to remain a member of organization. An individual who is high in continuance commitment is motivated to participate.

Adapun Angle dan Perry (1983) membedakan antara *value commitment* dan *commitment to stay*. *Value commitment* adalah merupakan keyakinan dan penerimaan individu sebagai anggota organisasi terhadap sasaran-sasaran dan nilai-nilai organisasi serta upaya keras individu untuk memajukan organisasinya. Sedangkan *commitment to stay* mengacu pada keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Dari pendekatan-pendekatan komitmen tersebut, tampak bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (i) menandakan hubungan antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasi; dan (ii) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Sudah barang tentu bahwa sifat dari kondisi psikologis untuk tiap dimensi komitmen tersebut berbeda.

Individu dengan *affective commitment* yang kuat tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena menginginkannya (*want to*), sedangkan individu dengan *continuance commitment* yang kuat tetap bertahan berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan individu yang memiliki *normative commitment* yang kuat tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena individu tersebut memang harus melakukannya (*ought to*).

Dalam kaitannya dengan efektivitas, komitmen sebagai suatu sikap atau ikatan emosional antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya, bersama-sama dengan kompetensi merupakan faktor yang membentuk modal intelektual (Ulrich, 1998:136). *Intellectual capital* ini merupakan faktor penting

dalam upaya memacu efektivitas organisasi (Kreitner & Kinicki, 2001; Luthans, 2005; Suliman, 2000).

Sementara Steers (1985) menjelaskan bahwa sesuai dengan tingkat pemahaman kita, kita berharap bahwa komitmen dapat membantu memberikan sekurang-kurangnya empat hasil yang berkaitan dengan efektivitas. *Pertama*, para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi. *Kedua*, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan. *Ketiga*, sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi. *Keempat*, bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

2.1.3 Kompetensi Manajer

Kompetensi merupakan alih bahasa dari *competency*, secara umum diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan atau “*capability to perform*”. Ini mengindikasikan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa dimensi atau variabel. Melalui sebuah penelitian yang dilakukan Tovey (1994:16) pada dimensi-dimensi perilaku seseorang, baik yang mengalami kesuksesan maupun kegagalan dalam menjalankan tugas tertentu, diperoleh temuan bahwa dimensi yang berperan dalam pembentukan kompetensi pegawai adalah pengetahuan, keterampilan, perilaku dan faktor-faktor pengembangan manajemen, tingkatan organisasi serta budaya perusahaan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Kreitner dan Kinicki (2003:185) menyebutnya kompetensi tersebut sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Selanjutnya dijelaskan, bahwa kemampuan menunjukkan karakteristik yang stabil berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Di sisi lain, keterampilan adalah kapasitas untuk memanipulasi objek.

Schermerhorn (1994) menjelaskan bahwa keterampilan itu merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan dalam tindakan untuk mencapai suatu kinerja yang diharapkan. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam bidang pekerjaannya. Selanjutnya Schermerhorn mengutip pendapat Katz mengklasifikasikan *skill* menjadi tiga kategori yaitu ; (1) *Technical skill*; (2) *Human skill*; dan (3) *Conceptual skill*.

Lebih jauh, Edvinson & Malone (1997); Fitz & Davidson (2002); Mayo (2002) memaknai kompetensi bersama-sama dengan komitmen sebagai modal manusia (*human capital*), dan bersama-sama dengan *consumer* dan *structural capital* membentuk *intellectual capital* (Stewart, 1997). Ulrich (1998) menjelaskan bahwa kompetensi dan komitmen merupakan faktor pembentuk modal intelektual organisasi, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*". Dalam hal ini kompetensi sebagai modal manusia dipandang sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan (*ability*) individu yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Edvinsson & Malone, 1997). Sementara Rampersad (2005:194) mengartikan kompetensi sebagai "sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan.

Spencer dan Spencer (1993:9) telah mengemukakan teori kompetensi sebagai hasil penelitiannya selama hampir 20 tahun berhasil mendefinisikan konstruk kompetensi dalam kerangka yang lebih luas dan mendalam sebagai berikut:

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job tasks. Causally related means that a competency cause of predict behavior and performance. Criterion-referenced mean that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.”.

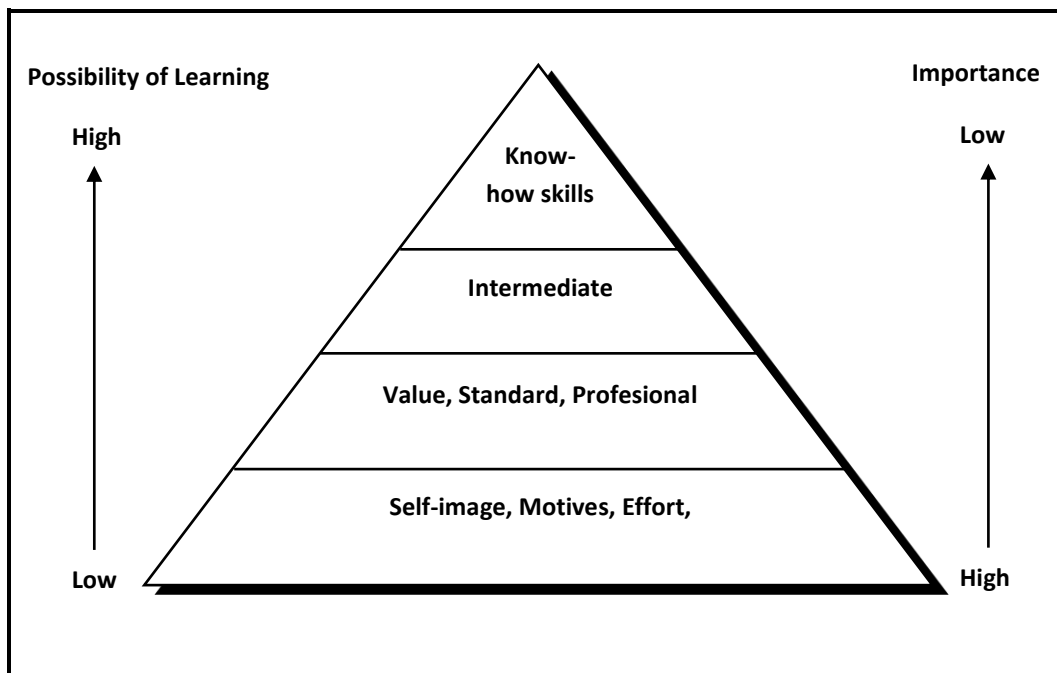
Dengan demikian kompetensi dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan acuan kriteria yang efektif dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Karakteristik dasar tersebut berarti bahwa kompetensi harus mendasar dan mencakup kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dan kinerja seseorang. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi itu dapat menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kriteria yang dijadikan acuan artinya bahwa sebenarnya kompetensi bisa memprediksi baik atau buruknya seseorang sesuai dengan ukuran kriteria atau standar tertentu.

Dipandang dari sudut psikologi, kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu (Marshall, 2003: 39). Marshall selanjutnya menyebutkan bahwa kompetensi dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* meliputi

keterampilan dan pengetahuan, sedang *differentiating competencies* meliputi peran sosial atau nilai-nilai yang dianut, citra diri, watak, dan motif.

Dalam penelitiannya yang dilakukan terhadap perusahaan kecil dan menengah dengan jumlah pegawai antara 40 s.d. 200 orang, di University of Ulster tahun 1997 mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor-faktor yang mendukung kompetensi, yaitu (1) upaya untuk memenangkan pasar bisnisnya; (2) integritas kepemimpinan yang ada; (3) pengendalian kemampulabaan; (4) manajemen operasi yang baik; (5) upaya membangun hubungan dengan pihak-pihak terkait; (6) penuntun kebijakan stratejik; (7) kemampuan serta keterampilan dalam berwirausaha; dan (8) inovasi-inovasi teknikal yang dimiliki (Thomson, 1997:71)

Sementara Bergenhenegouwen (1997) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam empat tingkatan yang digambarkan dalam segitiga bertingkat. Tingkat pertama, "*know-how skills*". Kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas tertentu agar dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Tingkat kedua adalah "*intermediate skills*". Tingkatan kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan teknis, keterampilan berkomunikasi serta keterampilan sosial. Kompetensi ini diperlukan individu untuk fleksibilitas. Tingkat ketiga, "*value, standards, profesional etiquette and moral criteria*". Kompetensi ini pada dasarnya merupakan kerangka acuan atau *frame of reference* bagi individu, baik secara personal maupun profesional. Dan tingkat keempat adalah "*self image, motives, effort, enthusiasm and persuasiveness.*" Peraga yang menggambarkan struktur kompetensi dari Bergenhenegouwen (1997) tampak sebagai berikut :



Sumber: Bergenhengouwen (1997:11)

Gambar 2.4 **Struktur Kompetensi Individu Menurut Bergenhengouwen**

Melalui kompetensi yang keempat, individu dimungkinkan untuk menghasilkan kinerja unggul, dan melalui kompetensi itu pula individu yang satu dengan yang lainnya dapat berbeda. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu banyak yang sama, tetapi yang membedakan individu yang satu dengan yang lainnya adalah citra diri, motivasi, upaya dan antusiasme.

Lebih lengkapnya Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa :

“five types of competencies characteristic: motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge, or cognitive or behavioral skills-any individual characteristic that can be measured or counted reliably and can be shown to defferentiate significantly between superior and average performers or between effective and ineffective performers”

Pada dasarnya ada lima tipe karakteristik kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian atau

keterampilan yang bersifat perilaku. Karakteristik inilah yang membedakan dan menentukan antara orang yang memiliki kinerja yang superior atau rata-rata, atau antara kinerja yang efektif dan yang tidak efektif.

(i). *Motives*. Dijelaskan bahwa motives adalah :

The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives, drive, direct, and select, behavior toward certain actions or goals and away from others, for example, achievement-motivated people consistently set challenging goals for themselves, take personal responsibility for accomplishing them, and use feedback to do better.

Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa motif merupakan segala suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan terjadi. Motif ini mendorong, mengarahkan, menyeleksi perilaku kearah tujuan atau kegiatan tertentu. Seperti contohnya mengenai motif berprestasi, orang akan bersungguh-sungguh, secara konsisten menempuh berbagai upaya untuk mencapai tujuan tersebut dan menggunakan umpan balik untuk berusaha bekerja lebih baik lagi. Oleh karenanya dalam aktivitas ini ada proses psikologis yang dapat menentukan intensitas perbuatan tersebut. Motif yang kurang kuat, maka dorongan dan kemauannya pun kurang kuat, sehingga prestasi kerjanya (*achievement*) tidak sesuai dengan kemampuannya (*ability*). Jadi seseorang melakukan tindakan disebabkan adanya suatu dorongan dalam dirinya dan merupakan tenaga penguat untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan.

(ii). *Traits*. Dijelaskan bahwa traits atau watak adalah *Physical characteristics and consistent responses to situations or information, for example; reaction time and good eyesight are physical trait*. Ini berarti watak diartikan sebagai

karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan dari situasi atau informasi.

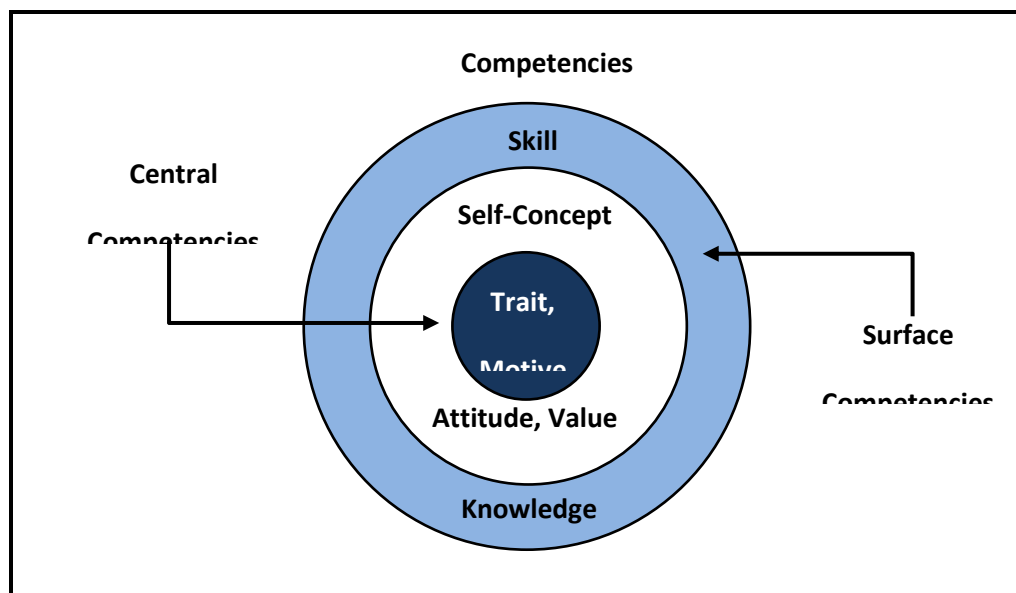
- (iii). *Self-concept*. Yang dimaksud dengan *Self-concept* ini adalah *a person's attitudes, values, or self-image. For example, self-confidence, a person's belief that he or she can be effective in almost any situation is part of that person's concept of self*. Konsep diri ini merupakan sikap atau nilai-nilai atau citra diri seseorang. Seperti contohnya mengenai kepercayaan diri. Seseorang merasa yakin bahwa ia dapat menjalani suatu kegiatan atau situasi dengan efektif. Sikap seperti ini berkaitan dengan nilai-nilai yang ia anut dan citra diri yang melekat pada dirinya.

Sementara McShane (2005) menjelaskan lebih lengkap bahwa *attitudes* atau sikap merupakan pendapat (*judgement*) seorang individu terhadap tiga komponen yakni : (a) *Belief* (keyakinan), yaitu persepsi yang dibentuk tentang objek sikap mengenai apa yang diyakini akan menjadi kenyataan. Keyakinan-keyakinan ini didasarkan pada pengalaman masa lalu dan pembelajaran. (b). *Feelings*, yang menggambarkan hasil evaluasi terhadap objek sikap, apakah negatif atau positif. (c) *Behavioral intentions* yang menggambarkan motivasi untuk ikut serta dalam perilaku tertentu disertai respek terhadap objek sikap.

- (iv). *Knowledge*. Maksud *knowledge* dalam konteks ini adalah *information a person has in specific content areas*. Pengetahuan merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimilikinya dalam bidang tertentu. Oleh karena itu disebutkan bahwa "*knowledge, the ability to carry out a certain task by learning*."

(v). *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task. Mental or cognitive skill competencies include analytic thinking and conceptual thinking.* Dengan demikian menurut Spencer & Spencer (1993:11) keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan fisik maupun mental. Keterampilan kognitif atau mental ini mencakup berpikir analitis (*analytic thinking*) dan berpikir konseptual (*conceptual thinking*), yakni mengenali pola-pola dalam data yang kompleks.

Kelima tipe kompetensi tersebut digambarkan dalam bentuk lingkaran berlapis seperti tampak pada Gambar 2.5



Sumber: Spencer dan Spencer (1993:11)

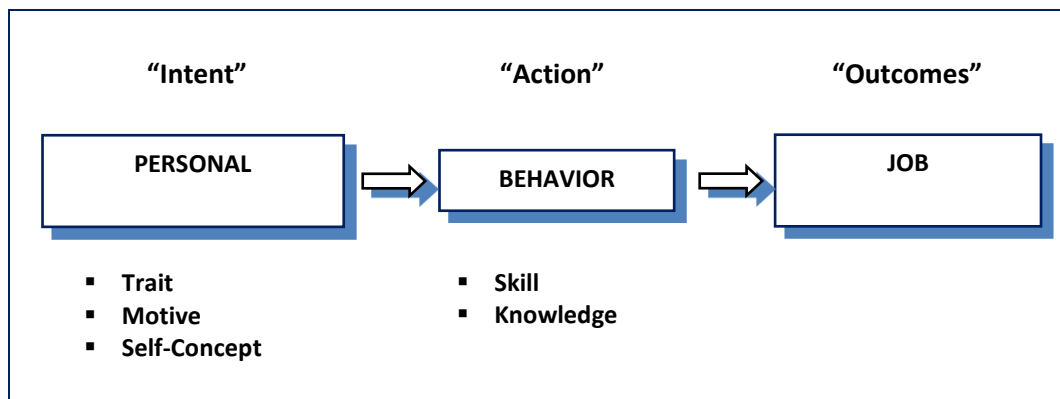
Gambar 2.5

Struktur Kompetensi Individu Spencer & Spencer

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa *Trait* (watak) dan *motive* (motif) berada pada lingkaran paling dalam sebagai kompetensi inti (*central competencies*), sedangkan pengetahuan dan keterampilan berada pada lingkaran paling luar atau disebut kompetensi permukaan (*surface competencies*) yang relatif

lebih mudah dikembangkan dibandingkan dengan yang lainnya. Motif, watak, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan ketrampilan dalam menjalankan aktivitas.

Berhubung setiap aktivitas kita ini selalu dilandasi oleh kompetensi yang mencakup motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, maka dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi tersebut mempengaruhi perilaku, dan karena itu mempengaruhi kinerja. Hubungan kausal antara kompetensi terhadap perilaku dan kinerja digambarkan oleh Spencer & Spencer (1993:13) berikut :



Sumber: Spencer dan Spencer (1993:13)

Gambar 2.6

Model Kausalitas Kompetensi dan Kinerja

Selanjutnya Spencer & Spencer mengemukakan 6 kluster kompetensi utama berikut indikator-indikatornya yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja, sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Model Kompetensi Spencer dan Spencer

Kluster Kompetensi	Indikator
Kompetensi berprestasi dan bertindak (<i>Achievement and Action</i>)	Orientasi prestasi (<i>achievement orientation</i>) Perhatian terhadap kerapihan, mutu dan ketelitian (<i>concern for order, quality and accuracy</i>) Inisiatif (<i>intiative</i>) Pencarian informasi (<i>information seeking</i>)
Kompetensi pelayanan (<i>Helping and Human Service</i>)	Empati (<i>interpersonal seeking</i>) Orientasi pelayanan dan kepuasan (<i>customer service orientation</i>)
Kompetensi mempengaruhi orang lain (<i>The Impact and Influence</i>)	Mendukung dan mempengaruhi (<i>impact and influence</i>) Kesadaran berorganisasi (<i>organizational awareness</i>) Membangun hubungan kerja (<i>relationship building</i>)
Kompetensi manajerial (<i>Managerial</i>)	Mengembangkan orang lain (<i>developing others</i>) Pengarahan (<i>directiveness</i>) Kerja kelompok dan bekerjasama (<i>teamwork and cooperation</i>)
Kompetensi keahlian (<i>Cognitive</i>)	Berpikir analitis (<i>analytical thinking</i>) Berpikir konseptual (<i>conceptual thinking</i>) Keahlian teknis (<i>expertise</i>)
Efektivitas diri (<i>Personal Effectiveness</i>)	Pengendalian diri (<i>self-control</i>) Percaya diri (<i>self-confidence</i>) Fleksibilitas (<i>flexibility</i>)

Sumber: Diadaptasi dari Spencer dan Spencer (1993:25-77)

Sementara itu, pendapat lain dikemukakan oleh Goleman (1998); Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee (2004) yang menyatakan bahwa kompetensi seseorang erat kaitannya dengan kecerdasan emosi yang dimilikinya. Karena itu, kompetensi pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam empat kluster, yaitu kompetensi kesadaran diri, kompetensi pengelolaan diri, kompetensi kesadaran sosial, dan kompetensi pengelolaan relasi.

Berkaitan dengan kompetensi seorang manajer, sampai sekarang masih menjadi topik yang banyak dibahas, didiskusikan, dan diteliti oleh para ahli. Penelitian yang dilakukan oleh Kazt (1974:188-193) misalnya, berhasil menemukan empat keterampilan manajerial generik yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif, yaitu *conceptual, human, administrative* dan *technical skills*. Selangkah lebih maju dengan pandangan para ahli di atas, Kreitner dan Kinicki (2003:7) mengacu pada hasil penelitian meta analisis yang dilakukan Clark Wilson terhadap berbagai penelitian yang dilakukan selama kurun waktu 20 tahun terakhir, berhasil mengidentifikasi 11 kategori penguasaan keahlian manajerial yang ditampilkan manajer yang efektif sebagai berikut; (1) Menjelaskan tujuan dan target kepada semua orang, (2) memberi semangat untuk berpartisipasi, komunikasi, dan memberi saran, (3) merencanakan dan mengatur arus kerja dengan teratur, (4) memiliki pengalaman teknis dan administratif, (5) memberikan fasilitas kerja melalui kerja dalam tim, pendidikan, pengajaran dan semangat, (6) menyediakan umpan balik, (7) membiarkan segalanya berjalan sesuai dengan jadwal, dan tepat waktu, (8) mengendalikan segalanya tanpa merasa terkekang, (9) menerapkan tekanan yang masuk akal demi keberhasilan tujuan, (10) memberikan wewenang dan mendelegasikan tugas kepada orang lain, dan (11) menanggapi penampilan yang baik dengan memberikan penghargaan dan pujian yang positif.

Munro (1994:12) dalam kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa untuk berbagai industri, kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memberikan kemampuan (*enabler*) bagi organisasi untuk membangun keunggulan bersaingnya dengan cara menyediakan kerangka terhadap fungsi-fungsi sumber daya manusia guna diarahkan secara tepat sasaran pada aktivitas-aktivitas untuk membangun

kapabilitas para pegawainya. Pernyataan ini diperkuat oleh Greene (1994:5) yang berhasil menguji bahwa akumulasi dari kompetensi-kompetensi yang ada di dalam suatu organisasi dapat diarahkan menjadi faktor keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan. Pandangan inilah yang mendasari pendapat bahwa kompetensi merupakan basis bagi perusahaan-perusahaan kelas dunia dalam melakukan penetapan strategi usahanya. Oleh karena itu, saat ini tantangan bagi banyak organisasi adalah memperkenalkan proses pengembangan berbasis pada kompetensi, yang telah terbukti mampu meningkatkan produktivitas organisasi maupun individu (Robertson; 1995:23).

Dalam kaitannya dengan pentingnya kompetensi bagi perusahaan, Watson sebagai salah seorang pendiri IBM menyatakan bahwa keberadaan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kompetensi para pegawai di dalam perusahaan tersebut; kuncinya adalah seberapa baik perusahaan tersebut mampu menggalang energi dan talenta dari para pegawainya (Bonn : 2001). Bahkan Kroll (1997:70) menambahkan bahwa para pegawai professional yang memiliki kompetensi yang tinggi mampu untuk tidak saja melakukan pengembangan secara terbatas pada lingkup perusahaan, tetapi pada saat yang bersamaan mampu pula melakukan identifikasi untuk pengembangan di masa yang akan datang.

2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut *Chartered Institute of Management Accounting* (1994) secara integrar manajemen dapat difokuskan pada identifikasi, presentasi dan interpretasi informasi yang dapat digunakan untuk: *Formulating strategy, Planning and controlling activities, Decision Making, Optimizing the use of resources, Disclosure*

to shareholders and other external to the entity, Disclosure to employee, Safe guarding assets.

Sistem pengendalian organisasi digunakan untuk memberi motivasi anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi (Leslie Kren , 1997). Dua konsep yang mendominasi penelitian pengendalian organisasi adalah teori perilaku dan teori agensi. Penelitian teori perilaku karyawan menggunakan kerangka dengan menyesuaikan pada perilaku organisasi dan psychology (Parker at al. 1989; Welsch et al, 1988 dalam Leslie Kren, 1997). Penelitian tentang keperilakuan (behavior) sebelumnya hanya menguji hubungan karakteristik sistem pengendalian dan beberapa variabel (misalnya kinerja atau perilaku disfungsional).

Penelitian keperilakuan telah berkembang dengan cepat, dan itu ditandai dengan berkembangnya model kontinjensi organisasi pada perilaku organisasi dan perilaku individu (Fama, 1980). Dalam kenyataannya Copley (1973) dalam J.G. Fisher (1998), menyatakan bahwa pengendalian merupakan hal yang utama pada ilmu manajemen. Perlunya prinsip operasional pada sistem pengendalian manajemen memberikan implikasi bahwa sistem pengendalian yang terbaik dapat memaksimalkan efektivitas manajemen dan merupakan bagian dari kontinjensi.

2.1.4.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Menurut Soobaroyen (2006), yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah

kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.

Sedangkan Wheelen dan J.David Hunger (2012) menjelaskan bahwa :

strategy formulation is the development of long-range plans for the effective management of environmental opportunities and Threats, in light of corporate strengths and weaknesses (SWOT). It includes defining the corporate mission, specifying achievable objectives, developing strategies, and setting policy guidelines.

Berdasarkan definisi tersebut, dinyatakan bahwa perumusan strategik merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan tantangan dari lingkungan organisasi, kelemahan dan kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini termasuk juga menentukan misi, sasaran-sasaran khusus yang dapat dicapai, strategis dan panduannya.

Strategik itu sendiri diartikan sebagai perencanaan besar, atau perencanaan penting yang menentukan arah organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007:9). Strategik adalah pola tindakan utama yang ditempuh oleh perusahaan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visinya.

Jadi, sistem pengendalian manajemen adalah merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien melalui para manajernya. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen.

Proses pengendalian manajemen yang diukur (Anthony & Govindarajan, 2005:19) meliputi perencanaan strategis (pemrograman),

penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Perencanaan strategis (pemrograman) dapat diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada masing-masing program tersebut. Dengan demikian pemrograman yang tepat akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

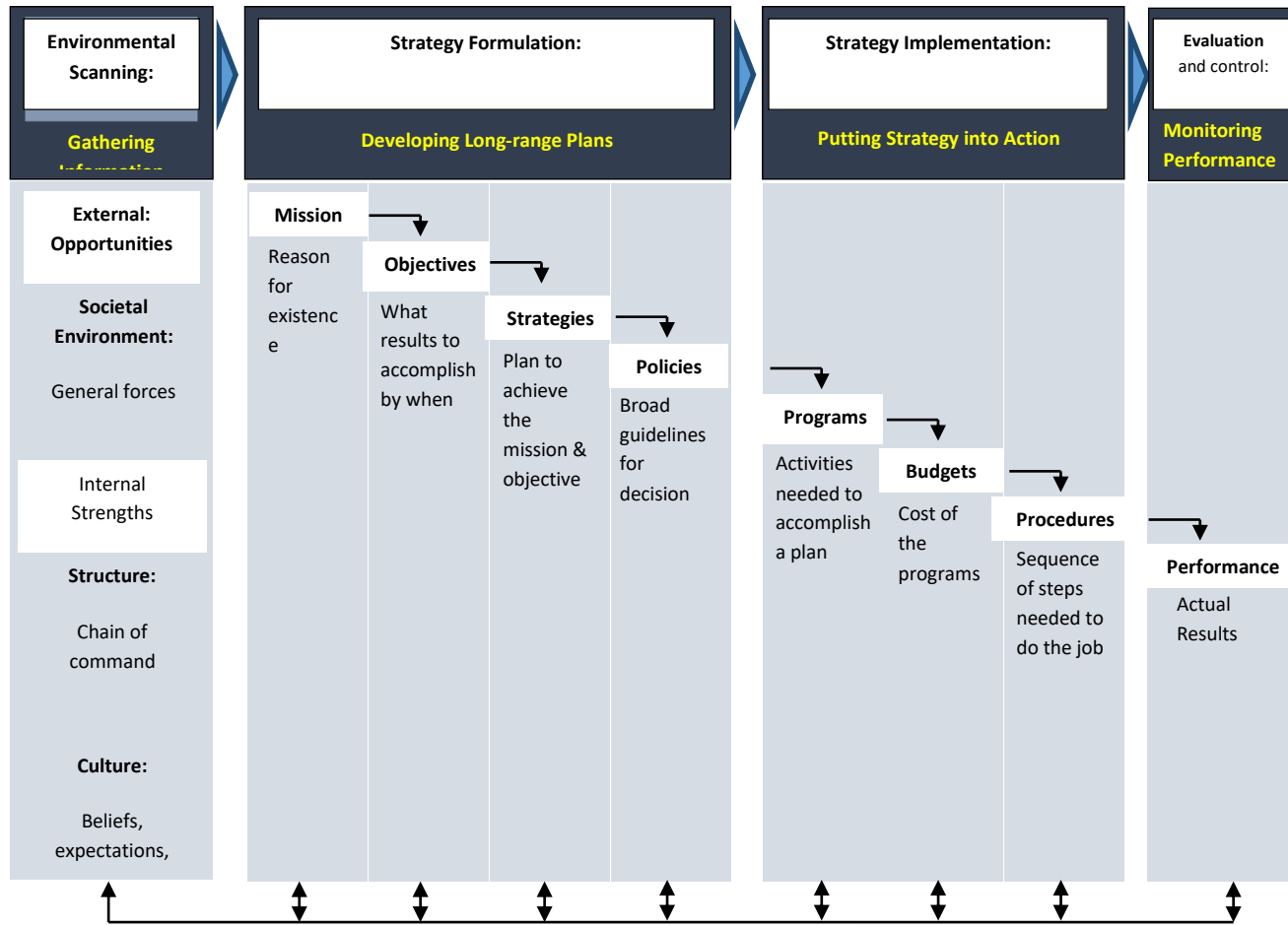
Hal kedua dalam proses pengendalian manajemen yaitu penyusunan anggaran. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005:19) penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengintegrasian program-program yang sebelumnya bersifat individual ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam suatu periode anggaran. Dengan demikian bila proses penganggaran berlangsung baik, maka penafsiran biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Setelah penetapan program dan penganggaran, tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan dan pengukuran. Pelaksanaan merupakan implementasi antara rencana dalam bentuk kegiatan maupun biaya. Bila manajemen menginginkan ada kesesuaian antara rencana dengan realisasi, salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah konsistensi pelaksanaan dengan rencana baik program maupun penganggaran. Artinya kedua hal tersebut dapat dipedomani dalam melaksanakan kegiatan, bila tidak maka akan terjadi penyimpangan. Sementara itu pengukuran berhubungan dengan penilaian dan pengendalian kegiatan berdasarkan program dan anggaran yang ditetapkan. Selama tahun anggaran,

manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun nonkeuangan, informasi internal maupun eksternal.

Hal terakhir dalam proses pengendalian manajemen adalah evaluasi kinerja. Prestasi kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi ini sangat penting dilakukan karena akan berpengaruh terhadap pencapaian hasil suatu prestasi kerja.

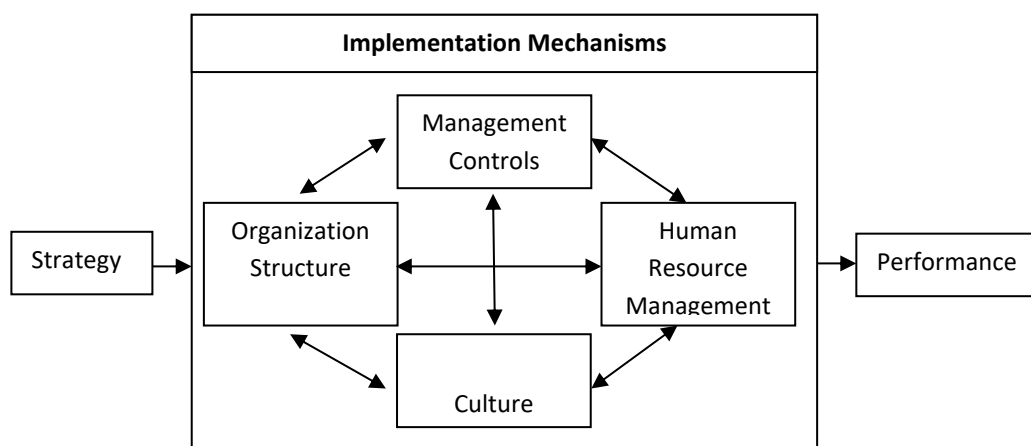
Berkaitan dengan perumusan manajemen strategik, Wheelen dan J. David Hunger (2008:11) mengungkapkan model manajemen strategik seperti dapat dilihat pada gambar 2.7 yang mencakup empat langkah utama, yaitu environmental scanning, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluation and control.



Sumber : Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, 2014

Gambar 2. 7
Model Manajemen Strategik

Berdasarkan langkah-langkah tersebut tampak bahwa, implementasi strategi (*strategy implementation*) yang terdiri dari kegiatan penyusunan program (*programs*), penganggaran (*budgets*), dan prosedur (*procedures*), merupakan kelanjutan dari langkah perumusan strategi (*strategy formulation*). Langkah-langkah penting untuk menterjemahkan strategi dan tujuan-tujuan umum (*goals*) organisasi ini dilakukan dalam tahapan pengendalian manajemen. Anthony & Govindarajan (2007:8) merumuskan kerangka kerja penerapan strategi dalam pencapaian kinerja perusahaan melalui mekanisme yang dibentuk oleh beberapa komponen, yang terdiri dari *organization structure, management control, culture, and human resource management* yang saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai kinerja (*performance*) seperti yang telah ditetapkan pada rumusan strategi sebelumnya. Kerangka kerja penerapan strategi (*Framework for Strategy Implementation*) tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.8
Kerangka Kerja Untuk Penerapan Strategi

Selanjutnya, Anthony & Govindarajan (2007:6) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen ini berada diantara formulasi strategi dan pengendalian tugas. Formulasi strategi lebih fokus pada jangka panjang, pengendalian tugas berfokus pada jangka pendek, dan pengendalian manajemen berada diantaranya. Formulasi strategi menggunakan data perkiraan masa yang datang secara umum, pengendalian tugas menggunakan data akurat saat ini, dan pengendalian manajemen terletak diantaranya. Masing-masing kegiatan meliputi perencanaan dan pengendalian, tetapi dengan bobot penekanan yang berbeda. Pada formulasi strategi lebih mementingkan proses perencanaannya, pada pengendalian tugas lebih mementingkan aspek pengendaliannya, dan pada tahap pengendalian manajemen, perencanaan dan pengendalian merupakan hal yang sama pentingnya.

Anthony and Dearden (1980:5) mengemukakan bahwa "*Control is process of guiding a set of variables to attain a preconceived goal or objective*". Berdasarkan batasan tersebut dapat diartikan bahwa pengendalian merupakan proses untuk mengarahkan seperangkat variabel atau komponen dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya disebutkan bahwa manusia merupakan salah satu variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dimotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara orang-orang yang melakukan pengarahan disebut manajemen.

Welsch (1984:16) menyebutkan bahwa pengendalian itu sesungguhnya mengacu pada aktivitas yang memberi kepastian atau jaminan, bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standar sedang dilaksanakan dengan baik. Ada tiga tahapan

dalam pengendalian ini yaitu: (1) menetapkan standar prestasi; (2) mengukur prestasi yang sekarang serta sekaligus membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan (3) berikutnya mengambil tindakan untuk memperbaiki semua penyimpangan pelaksanaan dari standar yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara Tiwari, Anil; Vinay Kant & Patel Vikas Kumar Virambhai (2012) menyatakan yang mencoba melihat sistem pengendalian manajemen (*Management Control System – MCS*) dari teori kontingensi bahwa sistem pengendalian berkaitan dengan faktor-faktor kontingensi internal dan eksternal seperti kemajuan teknologi, ketidakpastian lingkungan, dan intensitas persaingan yang dihadapi oleh masing-masing organisasi. *Management Control System* sebagai sistem kontrol formal (cybernetic) dengan tujuan keseluruhan mengatur perilaku dalam organisasi. Sejauh ini, penelitian di MCS telah dibatasi dengan hubungan antara manajer dan atasan mereka, dan dengan demikian tidak mempertimbangkan dampak / konsekuensi / efektivitas sistem kontrol pada staf non-manajerial. Oleh karena itu, Merchant (1989, Tiwari, Anil; Vinay Kant & Patel Vikas Kumar Virambhai (2012) mengungkapkan definisi yang lebih relevan, yaitu MCS bertujuan untuk memastikan bahwa manajer tingkat menengah melaksanakan tujuan dan strategi organisasi.

Marciariello (1984:5) memberikan batasan tentang pengendalian manajemen bahwa “*Management control is the process of ensuring that the human, physical, and technological resources are allocated so as to achieve the overall purposes of an organization*”. Proses ini dimaksudkan untuk menjamin berbagai sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sistem ini

menjamin optimalisasi alokasi sumber daya ekonomi perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara ringkas Welsch (1984:586) mengemukakan pendapatnya tentang pengendalian manajemen bahwa “*management control is the process by effectively and efficiently*”. Welsch lebih menekankan pada tujuannya, bahwa pengendalian manajemen ini diperlukan agar suatu proses bisa berjalan secara efektif dan efisien. Upaya yang dilakukan untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki suatu kebijakan yang jelas dan program yang realistis, serta dapat dikomunikasikan dengan baik.

Bagaimana proses pengendalian tersebut mampu berjalan dengan efektif, terutama dalam proses manajemen yang sudah sangat luas dan melibatkan banyak bagian serta unsur dalam proses tersebut, diperlukan suatu sistem yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen (*management control system*). Merchant (1998:5) menyebutkan empat hal yang berhubungan dengan pengendalian manajemen ini, *pertama*, memahamkan pekerja tentang tujuan yang ingin dicapai; *kedua*, bagaimana membuat mereka konsisten dengan hal tersebut; *ketiga*, menjamin kualifikasi pekerja untuk pekerjaan tersebut, serta yang *terakhir*, adalah menjamin pengendalian oleh manajemen untuk semua proses tersebut. Untuk itulah perlunya sistem pengendalian manajemen.

Anthony dan Vijay Govindarajan (2007:6), mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan sistem adalah “*a prescribed and usually repetitious way of carrying out an activity or a set of activities*”. Pengendalian manajemen ini

membentuk sistem yang prosesnya bertahap dilakukan secara berulang-ulang (*repetitive*) berupa siklus mulai dari pemrograman sampai dengan pemantauan kegiatan (Maciariello, 1994:28).

Anthony and Govindarajan (2007:17) menjelaskan bahwa :

“The system used by management to control the activities of an organization is called the management control system. Management control is the process by which managers influence others members of the organization to implement the organization’s strategies”.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan manajemen untuk mengendalikan berbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan cara mengarahkan berbagai anggota organisasi dalam melaksanakan strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen ini merupakan satu-satunya perangkat manajer (*only one of the tools managers*) yang digunakan dalam melaksanakan strategi yang diharapkan. Kegiatan ini membentuk siklus kegiatan yang berulang secara sistematis.

Sedangkan Maciariello and Kirby (1994:5) menyebutkan bahwa :

An MCS attempts to bring unity of purpose to the diverse efforts of a multitude of organizational subunits so as to steer the overall organization and its managers toward its objectives and goals. An MCS consists of a structure and a process

Selanjutnya Maciariello and Kirby (1994:5) menyatakan bahwa :

Management control is a set of interrelated communication structure that facilitates the processing of information for the purpose of assisting managers in

coordinating the part and attaining the purposes of the organization on a continuous basis.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, tampak adanya kesamaan persepsi bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang dipergunakan manajemen dalam mengarahkan seluruh anggotanya agar melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien, sesuai dengan strategi pokok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan .

2.1.4.2 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:109) yang dialihbahasakan oleh Kurniawan dan Krista tujuan utama dari Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut : “Memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (goal congruence) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.”

Tujuan pengendalian manajemen menurut Blocher et al. (2001:899) adalah :

- a) Memotivasi manajer-manajer untuk memunculkan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen puncak,
- b) Memberikan insentif yang tepat pada manajer-manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak,
- c) Secara adil menentukan penghargaan yang diperoleh oleh manajer atas usaha dan keterampilan mereka, atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Sedangkan menurut Thomas Sumarsan (2010:7) bahwa tujuan perancangan

suatu sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Diperolehnya keandalan dan integrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu; Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran; Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan. Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password komputer, dibagunnya pagar, ditempatkannya

harta berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (input) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

2.1.4.3 Elemen–Elemen Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:3) bahwa elemen-elemen/komponen Sistem Pengendalian Manajemen meliputi; (1) Pelacak (detector) atau sensor; (2) Penilai (assessor); (3) Effector; (4) Jaringan komunikasi.

Pelacak (detector) atau sensor merupakan suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. Penilai (assessor) adalah suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi. Effector yaitu suatu perangkat (yang sering disebut “umpan

balik”) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut. Dan Jaringan komunikasi merupakan perangkat yang meneruskan informasi antara detector, assessor dan effector.

Menurut Thomas Sumarsan (2010:9) bahwa komponen sistem pengendalian manajemen terdiri dari lima, yaitu sebagai berikut :

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.
2. Pemisahan tugas.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika terdapat perbedaan.

2.1.5 Perilaku *Dysfunctional*

2.1.5.1 Konsep Dasar Perilaku Organisasi dan Perilaku *Dysfunctional*

Definisi perilaku organisasi menurut Moorhead dan Griffin (1995:2) bahwa :

“Organization behavior is the study of human behavior in organization settings, the interface between human behavior and the organization, and the organization itself”

Sementara itu, Schemerhorn, Hunt dan Osborn (2001:4) menyatakan bahwa :

“Organization behavior is the study of individuals and groups in organizations. It is a body of knowledge that has special implications for the ways in which managers

interact and manage employee in any work setting while striving to improve organizational performance”

Adapun menurut Luthan (2002) bahwa :

Organization behavior can be defined as the understanding prediction and management of human behavior in organization”

Kemudian menurut Robbins (1998 :10) bahwa :

“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving on organization’s effectiveness”

Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut tingkah laku manusia dalam organisasi. Ilmu perilaku organisasi membahas mengenai aspek yang ditimbulkannya dari pengaruh organisasi terhadap manusia ataupun sebaliknya dengan suatu tujuan yaitu tercapainya keefektifan dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, menurut Robbins (1998 :21) bahwa :

“Organizational behavior is an applied behavior science that is built on contributions from a number of behavioral disciplines. The predominant areas are psychology, sociology, social psychology, anthropology, and political science. Psychology have contribute and most to expanded include learning, perception, personality, training, leadership effectiveness, need and motivational forces, job satisfaction, decision making process, performance appraisals, attitude measurement, employee selection techniques, job design and work stress”

Dengan demikian maka perilaku organisasi merupakan ilmu terapan yang dibangun atas berbagai kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu perilaku. Secara khusus, salah satu dari ilmu perilaku tersebut adalah psikologi yang didalamnya mencakup bidang motivasi dan psikologi sosial, sikap dan perubahannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (1998 : 34) bahwa :

“as we have already indicated, attitudes lie behind many of the significant and dramatic instances of man’s behavior. It is for this reason that many psychologist regard of attitudes as the central problem of social psychology”

Sehubungan dengan faktor psikologis maupun sosial psikologis yang berkaitan dengan perilaku manusia tersebut, maka pada dasarnya perilaku manusia bisa merupakan **perilaku fungsional** maupun **perilaku disfungsional**. Pada dasarnya, perilaku fungsional maupun perilaku disfungsional yang dilakukan individu tidak ada yang membatasinya dan tergantung pada individu sendiri yang melakukannya.

Secara khusus, definisi **perilaku disfungsional** menurut Davis dan Newstrom (1995 : 44) bahwa :

“a change is considered functional when it is favourable for the system. When a change creates unfavorable effects for the system. It is dysfunctional”

Adapun menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly jr (1999:298) bahwa :

“a dysfunctional conflict is any confirmation or interaction between groups that harms the organization or hinders the achievement of organizational goals”

Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa terdapat suatu perbedaan antara perilaku fungsional dengan perilaku disfungsional. Adapun perbedaan tersebut tergantung dari beberapa faktor sesuai dengan pernyataan Gordon (1999 : 279) dalam Rieke (2004) bahwa :

Whether the conflict is functional or dysfunctional depends on several factors :

- a) *The socio-cultural context. Differences socio-cultural background between parties will exaggerate barriers and reduce the likelihood of functional conflict resolution.*

- b) *The issues involved. Highly significant, complex issues of long, standing are more likely to cause dysfunctional outcomes than trivial, simple and recently created issues.*
- c) *Cognitive frame. Workers with corporate attitudes more likely will seek a functional outcome than those with competitive attitudes.*
- d) *Characteristics of the conflicting parties. The knowledge, experiences and personal styles of the parties many influence the outcome of conflict*
- e) *Misjudgements and misperceptions. Misjudgements and misperceptions may cause the parties to act on the basis of inaccurate information, often exaggerating the conflict or creating new disagreements.*

Dengan mengacu pada faktor-faktor yang membedakan tersebut, maka secara umum dapat dipahami bahwa karakteristik dari perilaku disfungsional bisa ditunjukkan dengan adanya rendahnya semangat kerja, ketidaksiplinan kerja, ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, rendahnya kualitas kerja, kecenderungan meninggalkan organisasi dan rendahnya motivasi kerja.

2.1.5.2 Penyebab dan konsekuensi perilaku disfungsional

Dalam literatur pengendalian manajemen dilaporkan bukti terhadap timbulnya perilaku negatif sebagai respon dari penerapan prosedur-prosedur pengendalian manajemen itu sendiri (Outley dan Pierce, 1996). Hal tersebut juga didukung oleh Soobaroyan dan Chengabroyan (2005) yang mengungkapkan bahwa :

“Studies carried out within audit firm in the USA, UK,Ireland, New Zealand have identified specific types of auditors dysfunctional behavior (such as under reporting of chargeable time and premature sign-off) and suggested that these behavior were strongly related to the control system in general and to audit time budget in particular”

Ponemon (2003) mengungkapkan :

“ The management control structure of a firm might inadvertently contribute to certain dysfunctional behaviors such as accepting and attempting to attain an unrealistic budget standard by distorting productivity measure, slacking off on work, or underreporting time ”

Dezzort 1998, mengungkapkan timbulnya perilaku disfungsi sebagai akibat dari tekanan anggaran yang kutipannya sebagai berikut :

“Evidence suggested that the demands of time pressure can diminish positive attitudes, intention, and behavior related to audit work. These negative effect include for example premature sign-off on procedures, underreporting time, feeling of failure burnout, job dissatisfaction and undesired turnover.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa penyebab perilaku dysfunctional adanya faktor tekanan psikologis yang mempengaruhi tindakan/perilaku pegawai yang berdampak negatif diantaranya tidak berusaha untuk mencapai standar anggaran realistis, mengulur-ngulur pekerjaan, menyampaikan laporan tidak tepat waktu, yang diakibatkan oleh perasaan prustasi dan ketidakpuasan kerja.

2.1.5.3 Kategori perilaku *dysfunctional*

Ashton (1976) mengatakan bahwa perilaku *dysfunctional* sebagai lawan dari ketidaksengajaan konsekuensi mekanisme pengendalian dalam pencapaian target. Jadi mekanisme pengendalian dapat dipandang sebagai pencapaian target. Ashton (1976: 289) juga mengatakan bahwa dalam organisasi pelaku dengan sengaja melakukan *dysfunctional* yang dihasilkan oleh sistem pengendalian manajemen. Dua katagori perilaku *dysfunctional* (manipulasi informasi dan gaming) mengidentifikasi sebagai bentuk perilaku *dysfunctional* (Dunk: 1993).

Pelaksanaan praktek penyimpangan perilaku sesungguhnya dilakukan oleh bawahan secara tertutup atau terisolasi (Birberg et.al , 1983: 120). Perilaku *dysfunctional* gaming dan memanipulasi informasi yang dilakukan manajer berbeda-beda dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Jaworski dan Young, 1992). Ada beberapa macam bentuk perilaku *dysfunctional* yang terjadi di dalam suatu organisasi pada kondisi tertentu pelaku memanfaatkan peraturan dan prosedur-prosedur operasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Jawoski dan Young, 1992: 18). Hirst (1981: 596) membandingkan perilaku *dysfunctional* disebabkan oleh perilaku birokrat yang keras, perilaku strategis, penolakan dan laporan data yang tidak sah. Bentuk-bentuk perilaku *dysfunctional* menurut pandangan Birnberg et.al (1983) adalah sebagai berikut:

1. ***Penghalusan (Smoothing)*** – sistem informasi yang menguntungkan dengan merubah data perencanaan awal dan merubah aktivitas-aktivitas yang nyata dalam organisasi sehingga manipulasi tidak kelihatan (Ronen dan Sadan, 1981).
2. ***Pembiasan dan Pemfokusan (Biasing & Focusing)*** – Manajer mempunyai berbagai macam informasi yang lebih fleksibel yang akan disampaikan kepada atasan. Pembiasan terjadi secara tidak langsung dari pemilihan informasi yang paling baik dan sesuai dengan keadaan yang dapat menguntungkan bagi manajer. Sehingga informasi yang diterima atasan manjadi bias (Birmberg et.al , 1983: 121).
3. ***Penyaringan (Filtering)*** – Menurut Read (1962) penyaringan terjadi ketika informasi disembunyikan karena bawahan berfikir bahwa mereka dapat digunakan oleh atasannya untuk menghalangi keberhasilan bawahan (kemajuan karir bawahan).

O'Reilly dan Robert (1974) Birnberg et.al (1983) mengklasifikasikan pelaku *dysfunctional* ini seperti; keterlambatan laporan, kelebihan menyajikan laporan (menyebabkan informasi melewati batas) atau kelebihan pengumpulan laporan sebagai suatu bentuk dari filtering.

4. Perbuatan-perbuatan yang Melanggar atau Pemalsuan (*Illegal Acts or Falsification*) – Bawahan dengan sengaja memalsukan dokumen dan laporan yang lain dengan melanggar norma suatu organisasi (Mars, 1982; Vaugneur, 1983; Simon dan Eitzenzen, 1986).

2.1.5.4 Perspektif dalam perilaku *Dysfunctional*

2.1.5.4.1 Perspektif Tradisional (*Perilaku pelaporan kinerja bawahan*)

Perspektif tradisional tentang reaksi bawahan terhadap sistem pengendalian manajemen menyatakan bahwa bawahan bereaksi negatif terhadap sistem pengendalian formal karena sistem tersebut berdasarkan asumsi-asumsi yang tidak akurat. Sementara itu atasan percaya bahwa pengendalian dan supervisi secara ketat sangat diperlukan, karena; (1) bawahan enggan bekerja, dan bawahan hanya bekerja kalau tahu bahwa mereka dipantau; (2) bawahan tidak mampu menggunakan informasi yang tersedia (Hammer, 1990). Perspektif ini cenderung membawa masalah jika tetap digunakan untuk menilai bawahan pada era seperti sekarang, dimana banyak anggota organisasi yang berpendidikan tinggi dan menuntut kesempatan untuk pekerjaan yang lebih berarti. Adanya supervisi yang ketat dapat dipandang sebagai cerminan ketidakpercayaan terhadap kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan. (Bambang Tjahyadi, 2012). Seperti dikutip Ramaswarni (1996)

dari penelitian yang dilakukan oleh Mellinger (1956), Zand (1972), dan Churchill et al (1985) menyatakan bahwa dimana terdapat tingkat kepercayaan yang rendah, maka bawahan cenderung memalsukan data atau memberikan data yang tidak valid.

2.1.5.4.2 Perspektif *Contingency*

2.1.5.4.2.1 Perspektif *task contingency*

Perspektif *task contingency* menyatakan bahwa bawahan akan menghargai atasan jika atasan menggunakan sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan kondisi tugas. Menurut Jaworski dan McInnis (1989) ada dua karakteristik yang menjadi dimensi tugas, yaitu: (1) dokumentasi kinerja (*performace documentation*), dan (2) pengetahuan prosedural (*procedural knowledge*). Jika dokumentasi kinerja tidak lengkap, maka penilaian kinerja menjadi tidak jelas. Jika pemberian imbalan pada bawahan didasarkan atas sistem pengukuran yang tidak jelas tersebut, maka penggunaan sistem pengendalian berbasis output pada situasi seperti ini akan dipandang tidak adil. Akibatnya, bawahan berperilaku disfungsional agar kinerjanya tampak baik menurut sistem pengukuran yang tidak lengkap tersebut. Sebaliknya, jika dokumentasi kinerja lengkap, maka bawahan akan mampu memahami bagaimana atasan mereka sampai pada keputusan yang baik dalam memberikan imbalan. Disamping itu, hal tersebut juga akan meningkatkan *performance congruence*, yaitu evaluasi kinerja menurut bawahan selaras dengan apa yang diinginkan oleh atasan (Imoisilli,1989). Persepsi tentang keadilan inilah yang mengakibatkan rendahnya perilaku disfungsional dalam organisasi akibat penerapan sistem pengendalian manajemen.

2.1.5.4.2.2 Perspektif *supervisory context contingency*

Terdapat tiga aspek penting dalam perspektif ini, yaitu; (1) *participation*. Bawahan yang memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan dan prosedur untuk mencapainya akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap sistem pengendalian dibanding dengan bawahan yang tidak memiliki kesempatan tersebut. ; (2) *knowledge of job*. Jika bawahan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan, maka bawahan akan memiliki pengetahuan tentang mengapa tujuan tersebut harus dicapai. Pengetahuan ini sangat berguna dalam membangun komitmen, rasa kepemilikan, dan mengurangi sifat defensif, sehingga perilaku disfungsi dapat ditekan; dan (3) *consideration*. Perhatian (*consideration*) menunjukkan suatu tingkatan dimana atasan membangun iklim kerja yang mampu memberikan dukungan psikologis, saling membantu, ramah, dan saling percaya (Johnston et al, 1990).

2.1.5.4.2.3 Senjangan Anggaran (*Budgetary slack*)

Senjangan anggaran (*budgetary slack*) merupakan konsekuensi dari adanya partisipasi dalam penganggaran dan adanya anggaran yang fleksibel, tidak terlalu ketat. Menurut Siegel (1989) definisi senjangan anggaran (*budgetary slack*) sebagai berikut:

“Slack is difference between resources that are actually necessary to efficiently complete a task and the larger amount of resources that are earmarked for the task. Budgetary slack exist whenever a manager deliberately under estimates revenues or over estimate scosts. Either approach increases the likelihood of the

budget being achieved by the manager, and consequently reduce the risk that manager also faces.”

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Nouri & Parker (1996:76) yang menyatakan:

“Budgetary slack is defined as intentional submission of estimates that, if incorporated into the organizational submission of estimates that make it easier for subordinates to achieve the budget.”

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah suatu perbedaan yang dilakukan oleh manajer bawahan ketika ia turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas sesungguhnya yang dimiliki, atau tidak sesuai dengan sumberdaya yang sebenarnya dibutuhkan, dengan maksud agar anggaran tersebut mudah direalisasikan. Manajer melakukan senjangan ini dengan cara meninggikan jumlah biaya yang dibutuhkan atau merendahkan pendapatan yang sesungguhnya bisa dicapai.

Motif manajer bawahan melakukan senjangan ini adalah memuat *margin of safety* dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan. Dengan cara tersebut, manajer bawahan berharap dapat menghilangkan tekanan dan rasa frustrasi dalam upaya mewujudkan target anggaran akibat anggaran yang terlalu ketat (*tight budget*). Tekanan dan rasa frustrasi itu muncul karena besarnya ketidakpastian yang harus mereka hadapi guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Dunk (1993) berdasarkan telaah literatur atas hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa terdapat tiga variabel yang sudah terbukti mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran, tiga variabel tersebut dibagi dalam tiga level, yaitu; (1) Level organisasional, yang meliputi : Partisipasi dalam penyusunan anggaran, Informasi yang asimetri, dan Gaya penilaian yang superior; (2) Level lingkungan yaitu situasi yang membingungkan; dan (3) Level individual yaitu individu yang menyukai resiko.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan rangkuman dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang erat kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Berikut ini disajikan beberapa penelitian yang mendasari penelitian ini, berkenaan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu strategi bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional, sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional*.

Tabel 2.2
Penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel strategi bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional, sistem pengendalian manajemen dan perilaku *dysfunctional*

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian sekarang
1	Jaworski dan Young (1992) Judul :” <i>Dysfunctional Behavior and Management Control: An Empirical Study of Marketing Managers</i> ”.	Ada beberapa macam bentuk perilaku <i>dysfunctional</i> yang terjadi di dalam suatu organisasi pada kondisi tertentu pelaku memanfaatkan peraturan dan prosedur-prosedur operasi untuk mencapai tujuan yang	Persamaan : Meneliti hubungan perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian manajemen Perbedaan : Unit observasi bukan marketing

	<i>Accounting, Organization and Society</i> 17 (1): 17-35	diharapkan	manajer.
2	Mayer & Schoorman (1992) Judul : <i>Predicting Participation and Production Outcome Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment</i>	Terdapat korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja.	Persamaan : Meneliti Komitmen organisasional Perbedaan : Tidak meneliti kepuasan kerja
3	Marginson dan Ogden (2005) Judul : "Coping with Ambiguity through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behavior". <i>Accounting, Organizations and Society</i> 30(5): 435-456.	bahwa terdapat hubungan antara perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian yang hanya terbatas pada kelonggaran budget.	Persamaan : Meneliti hubungan perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian Perbedaan : Tidak meneliti kelonggaran budget. Sistem pengendalian yang diteliti adalah sistem pengendalian manajemen
4	Soobaroyen (2006) : Judul : "Management Control System and Dysfunctional Behavior: an Empirical Investigation". <i>Accounting Behavior</i> . Email: trs@aber.ac.uk	bahwa terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen; standar prosedur pengoperasian (<i>standard operating procedure/SOP</i>), partisipasi anggaran (<i>budgetary participation</i>), ketergantungan pada pengukuran kinerja akuntansi (<i>reliance on accounting performance measure /RAPM</i>) dengan perilaku <i>dysfunctional</i> manipulasi informasi (<i>dysfunctional behavior-information manipulation</i>) dan manipulasi ukuran kinerja di	Persamaan : Meneliti hubungan perilaku <i>dysfunctional</i> dengan sistem pengendalian manajemen Perbedaan : Tempat dan objek penelitian

		dalam pemilihan tindakan (<i>dysfunctional behavior-gaming</i>)	
5	Panggabean (2004) Judul : <i>Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Keinginan Untuk Pindah Kerja</i>	Tinggi rendahnya komitmen terhadap organisasi berpengaruh negatif terhadap tinggi rendahnya keinginan pindah kerja (<i>turnover intention</i>). Penelitian ini menguatkan penelitian ahli sebelumnya, yaitu Meyer & Allen (1991).	Persamaan : Meneliti Komitmen organisasional Perbedaan : Pada penelitian ini menghubungkan variabel komitmen organisasional dengan sistem pengendalian manajemen
6	Thompson (1997) Judul : <i>The Competence of Top Team Members, A Framework for Successful Performance, Team Performance Management</i>	Keberhasilan organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh kompetensi manajernya. Kompetensi yang dimaksud meliputi sikap proaktif terhadap peluang yang ada, serta nilai-nilai etika yang terbuka terhadap nilai-nilai yang di bawa orang lain.	Persamaan: Meneliti kompetensi manajer Perbedaan : Berbeda indikator aspek kinerja perusahaan, tidak meneliti keunggulan kompetitif melainkan variabel sistem pengendalian manajemen
7	Bonn (2001) Judul : <i>Developing Strategic Thinking as a Core Competency- Management Decision</i>	Daya hidup perusahaan berkorelasi secara signifikan dengan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia perusahaan.	Persamaan : Meneliti Kompetensi Perbedaan : Tidak meneliti daya hidup perusahaan
8	Porporato (2006) <i>Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance: An Empirical Assessment</i>	- Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen memberikan kontribusinya sesuai dengan dengan penyertaannya dalam joint venture. - Terdapat tiga mekanisme	Persamaan : Meneliti sistem pengendalian manajemen, Perbedaannya : Pada penelitian ini tidak meneliti trust, tetapi menggali aspek

		<p>pengurangan ketidakpastian pada joint venture dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu : sistem pengendalian manajemen, kepercayaan dan kesesuaian budaya mitra kerja sama.</p>	<p>perilaku yang berkaitan dengan kompetensi, dan komitmen organisasional yang dikaitkan dengan sistem pengendalian manajemen</p> <p>Tempat penelitiannya berbeda.</p>
--	--	--	--

Berdasarkan beberapa uraian tentang hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli/peneliti terdahulu, baik yang berfokus pada teori perilaku *dysfunctional*, kompetensi manajer, komitmen organisasional, maupun sistem pengendalian manajemen, menunjukkan bahwa secara faktual tidak satupun dari literatur yang ada meneliti pengaruh strategi bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional, terhadap sistem pengendalian manajemen dan dampaknya pada perilaku *dysfunctional*, baik di lokasi penelitian yang sama maupun lokasi berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coutler, 2012), peneliti yang lain mengatakan bahwa strategi korporat adalah suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktifitas multi pasarnya (Collis & Montgomery, 1998: 5).

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69). Dengan demikian berbagai tindakan dalam proses strategi dan kebijakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan perubahan dalam faktor internal dan eksternalnya menjadi arah atau implementasi strategi perusahaan.

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan.

Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya perusahaan diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya, tujuan setiap aktivitas perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan dengan memaksimalkan penggunaan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Agar tercipta efisien dan efektifitas dalam penggunaan sumberdaya, maka diperlukan implementasi strategi. Strategi merupakan kumpulan keputusan yang terunifikasi, menyeluruh dan menghubungkan keunggulan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan (Glueck, 1984). Lebih lanjut Glueck mengatakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Strategi suatu organisasi meliputi tiga level, yaitu *level korporat*, *level unit bisnis*, dan *level fungsional* (Johnson dan Scholes, 1993). Strategi di level korporat adalah berhubungan dengan struktur, finansial, serta mengalokasikan sumber daya untuk pencapaian misi organisasi keseluruhan. Isu strategik utama di level ini adalah

bagaimana melakukan portofolio yang optimal, dan pilihan strategi yang ada adalah apakah akan berbisnis tunggal, atau *related diversification*, atau *unrelated diversification*.

Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat untuk mengimplementasikan strategi yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan. Menurut Widener & Selto (1990), sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa strategi menentukan sistem pengendalian manajemen, mengacu kepada teori kontinjensi dimana, tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional. Otley (1980), teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan.

Mengacu kepada arahan menteri BUMN dalam SK nomor 161/MBU/2012 bahwa strategi bisnis BUMN merupakan strategi bertumbuh (*growth*). Menurut Coulter (2012) bahwa strategi bertumbuh merupakan langkah bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan berarti manajer strategik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih

salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi tertentu. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi peningkatan omset, laba atau kinerja yang lain. Coulter (2012) lebih lanjut menjelaskan bahwa strategi bertumbuh perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk strategi konsentrasi, integrasi, ataupun diversifikasi dari seluruh level operasi perusahaan.

Dengan adanya arah strategi bisnis yang telah ditentukan, perusahaan harus mengimplementasikan strategi jangka panjang tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga strategi tersebut harus dituangkan dalam bentuk program kerja, penganggaran, pelaksanaan dan evaluasi yang merupakan indikator dari sistem pengendalian manajemen. Strategi bisnis yang memadai akan meningkatkan sistem pengendalian manajemen.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Kreitner dan Kinicki (2003:185) menyebut kompetensi sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Selanjutnya dijelaskan, bahwa kemampuan menunjukkan karakteristik yang stabil berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Di sisi lain, keterampilan adalah kapasitas untuk memanipulasi objek. Schermerhorn (1994) menjelaskan bahwa keterampilan itu merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan dalam tindakan untuk mencapai suatu kinerja yang diharapkan. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam bidang pekerjaannya. Selanjutnya Schermerhorn mengutip pendapat

Katz mengklasifikasikan *skill* menjadi tiga kategori yaitu ; (1) *Technical skill*; (2) *Human skill*; dan (3) *Conceptual skill*.

Lebih jauh, Edvinson & Malone (1997); Fitz & Davidson (2002); Mayo (2002) memaknai kompetensi bersama-sama dengan komitmen sebagai modal manusia (*human capital*), dan bersama-sama dengan *consumer* dan *structural capital* membentuk *intellectual capital* (Stewart, 1997). Ulrich (1998) menjelaskan bahwa kompetensi dan komitmen merupakan faktor pembentuk modal intelektual organisasi, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*". Dalam hal ini kompetensi sebagai modal manusia dipandang sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan (*ability*) individu yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Edvinsson & Malone, 1997). Sementara Rampersad (2005:194) mengartikan kompetensi sebagai "sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan.

Kompetensi merupakan karakteristik utama individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang meliputi, motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Karakteristik ini diperlukan oleh manajer dalam menjalankan proses pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam strategi perusahaan. Seperti dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2007:131) bahwa "*Management controls are only one of the tools managers use in implementing desires strategies*".

Menurut Spencer & Spencer (1993) pada dasarnya ada lima tipe karakteristik kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian atau keterampilan yang bersifat perilaku. Karakteristik inilah yang membedakan dan menentukan antara orang yang memiliki kinerja yang superior atau rata-rata, atau antara kinerja yang efektif dan yang tidak efektif.

Kemampuan manajemen dalam menerapkan pengetahuan terhadap pengelolaan perusahaan menentukan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus dipimpin oleh para manajer yang memiliki manajerial skill yang memadai. Manajemen bertanggung jawab atas penerapan pengetahuan dalam pengelolaan organisasi untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin tinggi pula pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola perusahaan (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001:180). Demikian halnya dengan Anthony, Dearden dan Bedford, (1992:25) yang menyatakan bahwa “Efektivitas sistem pengendalian manajemen itu sendiri keberhasilannya bergantung pada kemampuan atau kualifikasi para manajernya”.

Berdasarkan uraian diatas, yang dikuatkan oleh pendapat dan hasil penelitian terdahulu bahwa sistem pengendalian manajemen akan sulit diterapkan secara efektif tanpa keahlian dari seorang manajer. Kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan serta keahlian atau keterampilan yang bersifat perilaku sangat dibutuhkan dalam menjalankan fungsi seorang manajer dalam pembuatan program kerja, anggaran dan evaluasi serta monitoring hasil. Hal inilah

yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi manajer dengan sistem pengendalian manajemen.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Ulrich, (1998:136), komitmen sebagai suatu sikap atau ikatan emosional antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya, bersama-sama dengan kompetensi merupakan faktor yang membentuk modal intelektual. Hall, Schneider & Nygren (1970) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai *“the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent”*. Sementara Porter dan Smith (dalam Steers, 1985) mengemukakan batasan komitmen organisasional sebagai Sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan ; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Zuckerman (1998) komitmen merupakan kesetiaan para anggota dan pemimpin terhadap organisasinya. Komitmen merupakan proses yang berkelanjutan dengan para anggota organisasi masing-masing untuk menyumbangkan kontribusi pelaksanaan manajemen terhadap kemajuan organisasi. Penyusunan rencana strategis

membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis.

Mayer & Schoorman (1992:672) menjelaskan bahwa “*the most widely accepted and used definition of organizational commitment in current research is that of Porter, Steers, Mowday, and Boulian*”. Definisi yang dikemukakan Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974:603-609) tentang komitmen organisasional tersebut adalah:

The strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization, characterizing it by three psychological factors: desire to remain in the organization, willingness to exert considerable effort on its behalf, and belief in and acceptance of its goals and values.

Berdasarkan definisi tersebut tampak bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang ditandai dengan adanya tiga faktor psikologis, meliputi (1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*).

Dalam konteks dengan keterkaitan komitmen organisasional dengan sistem pengendalian manajemen, menurut Anthony dan Govindarajan (2007:3) Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya

mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Implementasi sistem pengendalian manajemen memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh pegawai, yaitu komitmen kepada organisasi bahwa ia memiliki; (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*).

Dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat tercipta dengan adanya komitmen yang kuat dari seluruh pegawai dalam hal bahwa pegawai tersebut memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, berusaha keras untuk kepentingan organisasi dan sadar untuk dapat mengikuti nilai-nilai organisasi yang dianut. Jika seluruh pegawai telah memiliki sikap keyakinan dan kesadaran yang meliputi aspek *normative*, *affective*, dan *continuans* secara kuat dan mendarahdaging maka diharapkan sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan secara efektif.

Tawakkal (2008) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa penganggaran, sistem pengendalian manajemen dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah di Sulawesi Selatan. Sedangkan Islahuzzaman (2005) yang meneliti manajer-manajer PTPN di Jawa memperoleh temuan bahwa Penganggaran dan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai indikator pelaksanaan sistem pengendalian manajemen secara bersama-sama dengan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajer.

Panggabean (2004), berdasarkan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa Tinggi rendahnya komitmen seseorang terhadap organisasi berpengaruh negatif terhadap tinggi rendahnya keinginan pindah kerja (*turnover intention*). Sedangkan Mayer & Schoorman (1992) dari hasil penelitiannya mengungkapkan adanya korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikuatkan oleh hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan sistem pengendalian manajemen.

2.2.4 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Dysfungsional

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Anthony dan Govindarajan juga mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Menurut Soobaroyen (2006), yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.

Jadi, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya

secara efektif dan efisien melalui para manajernya. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen.

Proses pengendalian manajemen yang diukur (Anthony & Govindarajan, 2005:19) meliputi perencanaan strategis (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Perencanaan strategis (pemrograman) dapat diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada masing-masing program tersebut. Dengan demikian pemrograman yang tepat akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

Hal kedua dalam proses pengendalian manajemen yaitu penyusunan anggaran. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005:19) penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengintegrasian program-program yang sebelumnya bersifat individual ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam suatu periode anggaran. Dengan demikian bila proses penganggaran berlangsung baik, maka penafsiran biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Perilaku *dysfunctional* merupakan respon perilaku manajer yang melakukan penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan *principal*. (Soobaroyen, 2006). Selanjutnya menurut Merchant (2008) bahwa tidak terdapat sistem pengendalian yang

secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional. Otley (1980), teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan.

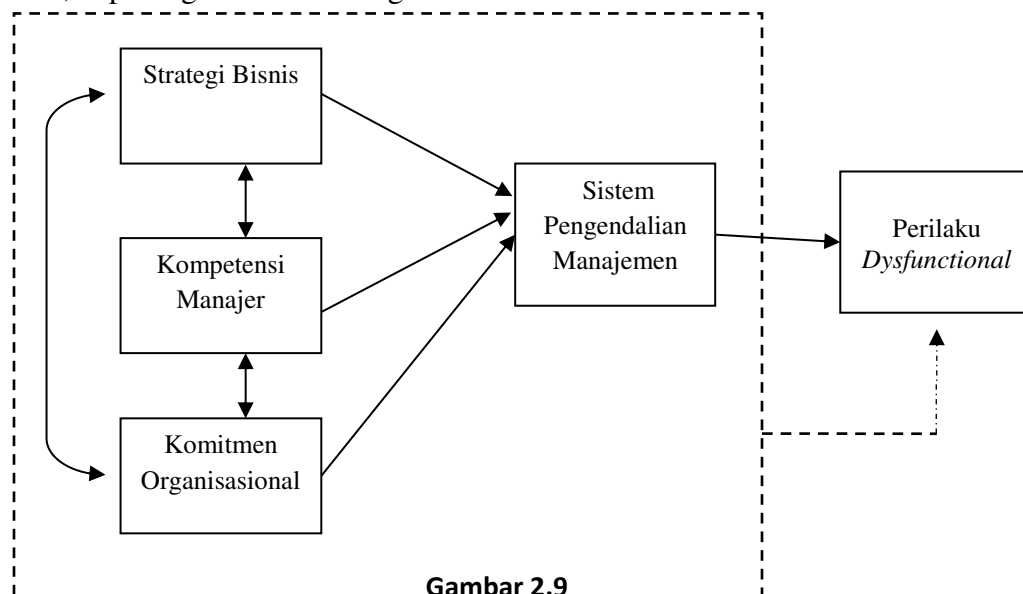
Berdasarkan pada teori kontinjensi maka, sistem pengendalian manajemen seperti standar prosedur pengoperasian (*standar operation procedures*), partisipasi anggaran (*budgetary participation*), ketergantungan pada pengukuran kinerja akuntansi (*reliance on accounting performance measure*) perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisasional dan situasional seperti perilaku manajer dalam melaksanakan aktivitas apakah melakukan perilaku yang menyimpang (*dysfunctional behavior*) dan dipengaruhi oleh faktor-faktor dari strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional.

Soobaroyen (2005) melakukan penelitian mengenai hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* pada manajer fungsional di Australia, untuk menemukan apakah sistem pengendalian manajemen sebenarnya meningkatkan atau mengurangi tingkat perilaku *dysfunctional*. Hipotesis spesifik dikembangkan untuk menghubungkan dua bentuk dari perilaku *dysfunctional* dalam memanipulasi informasi (*dysfunctional behavior – in formation manipulation*) yaitu standar prosedur pengoperasian (*standard operating procedure /SOP*), partisipasi anggaran (*budgetary participation*), ketergantungan pada pengukuran kinerja

akuntansi (*reliance on accounting performance measure /RAPM*) dan manipulasi ukuran kinerja di dalam pemilihan tindakan (*dysfunctional behavior-gaming*) dan manipulasi ukuran kinerja di dalam pemilihan tindakan (*dysfunctional behavior-gaming*).

Dengan demikian berdasarkan pendapat-pendapat diatas dan didukung hasil penelitian terdahulu terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*. Sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan bisa memperlemah atau memperkuat perilaku *dysfunctional*.

Berdasarkan uraian keterkaitan dari masing-masing variabel secara keseluruhan maka paradigma penelitian yang didasarkan kepada kerangka pemikiran diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.9
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- > : Pengaruh secara simultan
- > : Pengaruh secara parsial

2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Strategi Bisnis, kompetensi manajer, komitmen organisasional dan sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap perilaku *dysfunctional*”

Atas dasar hipotesis tersebut diatas, selanjutnya dapat dijabarkan dalam sub-hipotesis berikut sebagai berikut :

1. Hipotesis untuk menguji hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional, dengan sub hipotesis sebagai berikut:
 - a) Terdapat hubungan antara Strategi bisnis dengan kompetensi manajer
 - b) Terdapat hubungan antara Strategi Bisnis dengan komitmen organisasional
 - c) Terdapat hubungan antara kompetensi manajer dengan komitmen organisasional
2. Hipotesis untuk menguji pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan sub hipotesis sebagai berikut :

- a) Secara Simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh terhadap terhadap Sistem Pengendalian Manajemen
3. Hipotesis untuk menguji pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan sub hipotesis sebagai berikut :
 - a) Secara parsial, strategi bisnis berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen
 - b) Secara parsial, kompetensi manajer berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen
 - c) Secara parsial, komitmen organisasional berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen
 4. Hipotesis untuk menguji pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*, dengan sub hipotesis sebagai berikut :
 - a) Secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
 - b) Secara parsial Strategi Bisnis mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

- c) Secara parsial kompetensi manajer mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
- d) Secara parsial komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
- e) Secara parsial sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

BAB III

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku *Dysfunctional*. Penelitian dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Metode Penelitian yang digunakan

Penelitian ini menggunakan Metode Survei Penjelasan (*Explanatory Survey Method*) untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian kuantitatif fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel. Konsekuensinya memerlukan operasionalisasi variabel yang lebih mendasar kepada indikator-indikatornya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh strategi bisnis, kompetensi manajer, Komitmen organisasional dan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku *Dysfunctional*. Selain itu dalam penelitian ini akan dijelaskan hubungan diantara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Cooper dan Shindler, 2001; Sekaran, 2003).

Metode survey ini dimaksudkan untuk memperoleh fakta-fakta, mencari keterangan-keterangan faktual serta berusaha untuk menggambarkan gejala-gejala dari praktek yang sedang berlangsung (Nazir, 2005:65). Sedangkan Jogiyanto (2008:3) menyebutkan bahwa metode survey adalah pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden-responden secara tertulis. Kuesioner ini menggunakan instrumen kuesioner untuk berkomunikasi. Penelitian ini umumnya digunakan untuk mempelajari sejumlah kecil variabel pada sampel yang luas bahkan mungkin pada populasi seperti halnya sensus. Semakin besar sampel yang digunakan, maka akan semakin mendekati karakteristik populasi sehingga semakin akurat daya generalisasinya.

Adapun *Explanatory* berkaitan dengan sifat analisisnya yang berupaya mempelajari hubungan kausalitas melalui pengujian hipotesis antara beberapa variabel yang sedang diteliti (Singarimbun, 2006:34). Studi yang termasuk dalam pengujian hipotesis ini biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau menentukan perbedaan diantara beberapa kelompok atau beberapa variabel independen dalam situasi tertentu (Uma Sekaran and Roger Bougie, 2010:108).

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Instrumen yang digunakan merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya.

1. Variabel Independen (Bebas/ X)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel Independen (variabel bebas) adalah **Strategi Bisnis (X₁)**, **Kompetensi Manajer (X₂)** dan **Komitmen Organisasional (X₃)** serta **Sistem Pengendalian Manajemen (Y)**.

Variabel Strategi Bisnis (X₁) pada dasarnya merupakan suatu langkah yang terencana dan sistematis dalam mengalokasikan sumber daya internal perusahaan dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, variabel strategi bisnis diukur dengan dimensi strategi pertumbuhan (*growth*), mengacu kepada arahan menteri BUMN SK nomor 161/MBU/2012. BUMN-IS sebagai badan usaha yang aktifitas utamanya adalah menghasilkan produk industri strategis pada dasarnya memiliki konsumen yang bersifat eksklusif dan terbatas.

Variabel Kompetensi Manajer (X₂) didefinisikan menurut konsep Spencer dan Spencer (1993:9); Kreitner dan Kinicki (2003:185) menyebutnya kompetensi tersebut sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Dalam penelitian ini, variabel kompetensi manajer diukur dengan 5 (lima) dimensi utama yaitu motif, karakter, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Variabel Komitmen Organisasional (X₃) didefinisikan menurut konsep Zuckerman, (1998) dan Meyer dan Allen, (1997). Komitmen merupakan kesetiaan para anggota dan pemimpin terhadap organisasinya. Komitmen merupakan proses yang berkelanjutan dengan para anggota organisasi masing-masing untuk menyumbangkan kontribusi pelaksanaan manajemen terhadap kemajuan organisasi.

Penyusunan rencana strategis membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis (Zuckerman 1998). Komponen komitmen organisasional menyebutkan tiga dimensi yang melibatkan perasaan memiliki dan terlibat dalam organisasi yaitu *komitmen efektif*, *komitmen continuensi*, dan *komitmen normative*. Dimensi ini melibatkan dedikasi seseorang untuk tinggal dalam sebuah organisasi (Meyer dan Allen 1997).

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (Y) didefinisikan menurut konsep (Anthony, & Govindarajan, 2007; Marciello & Kriby, 1997). Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Dalam Penelitian ini, variabel sistem pengendalian manajemen diukur dengan dua dimensi utama yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen.

2. Variabel Dependen (Terikat/Z)

Perilaku *Dysfunctional* merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Perilaku *Dysfunctional* dalam penelitian ini diukur dengan Perilaku *Dysfunctional gaming (Dysfunctional Behavior – Gaming/DBGA)* dan Perilaku *dysfunctional manipulasi informasi (Dysfunctional Behavior –Information Manipulation/DBIN)*.

Perilaku *Dysfunctional gaming (Dysfunctional Behavior – Gaming/DBGA)* adalah bawahan dengan sengaja mempermainkan ukuran kinerja dengan memilih aktivitas yang lebih menguntungkan untuk dilaporkan kepada atasan, yang digunakan atasan untuk mengevaluasi kinerja bawahan yang dapat menghasilkan sesuatu yang

diinginkan bawahan sejauh atasan setuju dalam mencapai tujuan perusahaan (Birnberg et.al, 1983: 123). Dalam penelitian ini pertanyaan kuesioner yang menyangkut perilaku *dysfunctional gaming* menggunakan kuesioner hasil pengembangan Soobaroyen (2006) dengan 4 pertanyaan yang terdiri 5 skala likert dengan interval yang tinggi menunjukkan bahwa manajer tidak pernah melakukan perilaku *dysfunctional gaming*, skala yang rendah menunjukkan manajer sangat sering melakukan perilaku *dysfunctional gaming*.

Perilaku *dysfunctional* manipulasi informasi (*Dysfunctional Behavior – Information Manipulation/DBIN*) dalam penelitian ini adalah definisi perilaku *dysfunctional* **pembiasan dan pemfokusan (*Biasing & Focusing*)** yaitu manajer mempunyai berbagai macam informasi yang lebih fleksibel yang akan disampaikan kepada atasan. Pembiasan terjadi secara tidak langsung dari pemilihan informasi yang paling baik dan sesuai dengan keadaan yang dapat menguntungkan bagi manajer. Sehingga informasi yang diterima atasan menjadi bias (Birnberg et.al , 1983: 121). Dalam penelitian ini pertanyaan kuesioner yang menyangkut perilaku *dysfunctional* manipulasi informasi menggunakan kuesioner hasil pengembangan Soobaroyen (2006) dengan 3 item pertanyaan yang terdiri 5 skala likert dengan interval yang tinggi menunjukkan bahwa manajer sering melakukan perilaku *dysfunctional* manipulasi informasi, skala yang rendah menunjukkan manajer tidak pernah melakukan perilaku *dysfunctional* manipulasi informasi.

Untuk dapat mengukur masing-masing variabel tersebut, berikut ini adalah tabel operasionalisasi secara lengkap sebagai berikut :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Item Kuisisioner
Strategi Bisnis (Variabel X₁) Coutler, 2012, SK Menteri BUMN 161/2012	<ul style="list-style-type: none"> Implementasi Strategi pertumbuhan (<i>growth strategy</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementasi Strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis konsentrasi : <ol style="list-style-type: none"> Adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) Adanya upaya untuk meningkatkan level/volume dalam proses produksi 	Ordinal	1 2
		<ul style="list-style-type: none"> Implementasi Strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis integrasi vertikal : <ol style="list-style-type: none"> Adanya Usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (<i>backward</i>), seperti pasokan bahan baku Adanya Usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap outputnya (<i>forward</i>), seperti distribusi produk 	Ordinal	3 4
		<ul style="list-style-type: none"> Implementasi Strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis Horizontal : <ol style="list-style-type: none"> Produk yang dihasilkan didistribusikan secara langsung kepada konsumen Adanya upaya meningkatkan posisi tawar perusahaan dan memperluas pangsa pasar 	Ordinal	5 6
		<ul style="list-style-type: none"> Implementasi Strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis Diversifikasi : <ol style="list-style-type: none"> Adanya upaya untuk meningkatkan dan memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama. Adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama. 	Ordinal	7-8 9
Kompetensi Manajer (Variabel X₂) Spencer and Spencer, 1993	<ul style="list-style-type: none"> Motif 	<ol style="list-style-type: none"> Berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain Membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain Mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain 	Ordinal	10,11
	<ul style="list-style-type: none"> Karakter / watak 	<ol style="list-style-type: none"> Semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja Bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan Memiliki empati Kemampuan memberikan perintah kepada orang lain 	Ordinal	12,13,14, 15,16

	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Diri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian diri 2. Keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko 3. Kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel) 	Ordinal	17,18,19
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan 2. Penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan 3. Penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan 	Ordinal	20,21,22
	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan 2. Kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya 3. Kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi 	Ordinal	23,24,25
Komitmen Organisasional (Variabel X₃) Meyer & Allen, 1991; Mayer & Schoorman, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen afektif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman pegawai atas tanggungjawab yang dia emban 2. Pemahaman atas penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai 	Ordinal	26,27
	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Kontinuans 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan 4. Pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai 	Ordinal	28,29
	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Normatif 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Motivasi pegawai dalam bekerja 6. Tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi 	Ordinal	30,31, 32,33
Sistem Pengendalian Manajemen (Y) (Anthony, & Govindarajan, 2007; Marciello & Kriby, 1997)	Struktur Pengendalian Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pembagian kewenangan, tugas dan fungsi yang jelas dalam struktur organisasi 2. Adanya Pendelegasian Otonomi/kewenangan kepada unit dibawahnya 3. Adanya Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan 	Ordinal	34-37
	<ul style="list-style-type: none"> • Proses Pengendalian Manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Adanya perumusan dan penyusunan program 5. Adanya Penyusunan anggaran perusahaan 6. Adanya Pelaksanaan dan pengukuran atas aktivitas dan anggaran 7. Adanya Pengevaluasian Prestasi yang dicapai perusahaan 	Ordinal	38-49

Perilaku Dysfunctional (Z) Ashton (1976); Dunk: (1993); Birberg et.al, (1983); Jaworski dan Young, (1992); Hirst (1981); Soobareyen (2006); Wiyantoro, Arifin Sabeni (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Perilaku <i>Dysfunctional gaming (Dysfunctional Behavior – Gaming/DBGA)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Perilaku pelaporan kinerja bawahan : <i>slack attitude; slack manipulation</i> 	Ordinal	50-52
	<ul style="list-style-type: none"> Perilaku <i>dysfunctional manipulasi informasi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> pembiasan dan pemfokusan (<i>Biasing & Focusing</i>) ; <i>Budgetary Slack</i> 	Ordinal	53-56

3.2.3 Penentuan populasi dan teknik pengambilan sampel penelitian

Populasi berkaitan dengan seluruh kelompok orang, peristiwa-peristiwa atau sesuatu yang menarik yang ingin dikaji oleh peneliti (Sekaran, 2003). Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi diartikan sebagai kumpulan dari unit-unit elementer atau Populasi adalah kumpulan dari ukuran-ukuran tentang sesuatu yang ingin kita buat referensi (Moh. Nazir, hal 327, 1988). Populasi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan obyek penelitian apabila seseorang akan meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2002:108).

Menentukan populasi merupakan langkah yang penting dalam suatu penelitian sebagai dasar untuk mempelajari obyek sampai menarik kesimpulan penelitian. Berdasarkan pada uraian di atas, maka populasi (unit analisis) pada penelitian ini

adalah 12 BUMN-IS di Indonesia. Peneliti menentukan seluruh anggota unit analisis menjadi sampel dalam penelitian ini, menurut rumusan Nazir (1988) dimana peneliti mempunyai sampel kecil atau sampel kurang dari 30, sehingga penentuan sampelnya adalah metode *sensus*.

Adapun yang menjadi unit observasi (responden) dalam penelitian ini adalah manajemen puncak (*top management*), yaitu dewan direksi 5 orang dan satuan pengendalian intern 1 orang dari setiap BUMNIS. Alasan pemilihan responden ini adalah bahwa *top management* dalam konteks sistem pengendalian manajemen merupakan orang yang bertanggungjawab dalam merencanakan aktivitas, mengendalikan, mengarahkan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Husein Umar (2003: 60) menyatakan: "data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi seperti tanda bukti pembelian barang dan karcis parkir. Data ini semua merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2002: 147) mengungkapkan bahwa data primer merupakan "sumber data penelitian yang

diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian”.

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penelitian lapangan yaitu dengan mengadakan observasi, wawancara, dan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner). Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan (kuisisioner) kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara mengirim kuisisioner ke responden secara langsung. Selain menggunakan kuisisioner, teknik ini termasuk dengan cara wawancara yang sudah tentu melakukan pertanyaan-pertanyaan pula. (Husein Umar, 2003: 67).

3.2.5 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.2.5.1 Teknik Analisis Data

Husein Umar (2003:107) mengemukakan bahwa, ”setelah data yang dibutuhkan terkumpul, langkah berikutnya adalah melakukan pengolahan data agar data yang masih terkesan berkebarangan dapat disusun sedemikian rupa, sehingga lebih mudah untuk dianalisis dalam rangka menjawab tujuan risetnya”. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode statistika akan tergantung pada skala pengukuran variabel, karena beberapa prosedur analisis tertentu hanya akan cocok untuk skala pengukuran variabel. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi sederhana.

Untuk memperoleh data tentang Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Dan Komitmen organisasional Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dan Dampaknya Kepada Perilaku *Dysfunctional*, peneliti membuat pernyataan dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2010: 132) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Dalam skala *likert*, jawaban yang dikumpulkan dapat berupa pernyataan positif ataupun pernyataan negatif. Untuk setiap item pernyataan positif akan diberi bobot sebagai berikut:

Tabel 3.2
Pemberian Skor Jawaban

Pernyataan	Skor Pernyataan Positif	Skor Pernyataan Negatif
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Netral	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak setuju	1	5

Sumber: Nazir (2005: 339)

Nilai paling tinggi dari kuesioner ini adalah 5, dan nilai yang paling rendah adalah 1. Dengan menggunakan ketentuan rentang ($r = 5,00 - 1,00$ (skor rata-rata tertinggi dikurangi skor rata-rata terendah), dan banyak kriteria ($k = 5$, didapatkan

panjang kelas (p) = $r/k = 4/5 = 0,8$. Gambaran yang lebih jelas mengenai kriteria skor rata-rata dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kriteria Skor Rata-Rata

Rata-Rata Skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sesuai dengan tujuan penelitian dan metode penelitian yang digunakan, analisis data yang ditempuh dalam pemecahan masalah penelitian dilakukan melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis SEM (*structural equation modeling*). Analisis SEM cocok untuk penelitian pengaruh antar antara variabel, karena variabel yang dilibatkan tidak bisa diamati langsung, melainkan diterangkan oleh sub-variabel, dimensi dan indikator-indikatornya. Jika dalam model regresi persamaan multipel atau analisis jalur model yang diuji hanya model struktural maka dalam SEM terdapat dua jenis model yang akan dikonfirmasi dengan data, yaitu model struktural, dan model pengukuran, model deskriptip atau disebut model analisis faktor konfirmatori.

Teknis analisis data dalam penelitian ini, menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Menurut Word (1985) dalam Imam Ghozali (2014:7) mendefinisikan bahwa *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Menurut Hengky dan Imam Ghozali (2012: 8) Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement*

model) atau sering disebut *Outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

3.2.5.1.1 Pengujian Model Pengukuran

Menurut chin (1998) dalam Hengky dan Ghazali (2012:77), evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* yang digunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan *outer model* dengan indikator refleksif yang dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya.

Menurut chin (1998) dalam Imam Ghazali (2014) Validitas *Convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas *convergent* dengan refleksif menggunakan program SmartPLS 3.0 dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup serta nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5.

Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat

nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$ atau dengan cara membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas *discriminant* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Fornell dan Larcker, 1981) dalam Hengky dan Ghazali (2012:78).

Berikut rumus menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Sumber : Imam Ghazali (2014:40)

Dimana :

$\lambda_1 = \text{factor loading}$

Var = *Factor variance*

$\varepsilon_1 = \text{error variance}$

Selanjutnya pengukuran model untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Namun demikian, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas konstruk dengan nilai harus $> 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan untuk *explanatory* nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima. *Composite Reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \rho_c}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

sumber : Imam Ghozali (2014)

Dimana :

$\lambda_1 = \text{factor loading}$

$\text{Var} = \text{Factor variance}$

$\varepsilon_1 = \text{error variance}$

Sedangkan untuk menghitung *Cronbach's Alpha* dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{\sum_{p \neq p'} \text{cor}(x_{pq'} x_{p'q})}{P_q + \sum_{p \neq p'} \text{cor}(x_{pq'} x_{p'q})} \times \frac{P_q}{P_q - 1}$$

Sumber : Hengky dan Ghozali (2012:80)

Dimana :

$P_q = \text{jumlah indikator atau manifest variabel}$

$q = \text{blok indikator}$

Cronbach alpha lebih cenderung *under estimate* dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *Composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat (Chin 1998 dalam Imam Ghozali, 2012). Jadi AVE dan *Composite reliability* sebagai ukuran internal konsistensi hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan indikator refleksif (Hengky dan Ghozali; 2012:80).

3.2.5.1.2 Model Struktural (*Inner Model*) Variabel Dependen

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Persamaan untuk *inner model recursive* (model yang mempunyai satu arah kausalitas dapat ditulis sebagai berikut :

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Sumber : Imam Ghozali (2014:37)

Keterangan :

- β_{ji} dan γ_{jb} = Koefisien jalur
- ξ = Konstruk laten endogen
- η = Konstruk laten eksogen
- i dan b = Range indices
- ζ_j = inner residual variable

Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya persentase yang dijelaskan yaitu dengan melihat *R-squares* untuk variabel laten endogen (Hengky dan Ghozali; 2012, hlm 77). Perubahan nilai *R-squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

Sumber : Imam Ghozali (2014:41)

Keterangan :

$R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ = R-Squares dari variabel laten endogen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan dalam persamaan structural.

f^2 = 0,02 (pengaruh kecil)
0,15 (pengaruh menengah)

0,35 (pangaruh besar)

sumber : chin (1998) dalam Imam Ghozali (2014: 42)

Untuk melihat nilai pengaruh antar variabel digunakan *estimate for path coefficient*, yang merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Yang dilakukan dengan prosedur *Bootrapping*. Pendekatan merepresentasi nonparametic untuk precision dari estimasi PLS.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat tinggi-rendahnya validitas konstruksi, keeratan hubungan, atau kuat-lemahnya pengaruh akan dikategorikan merujuk kepada standard kategori Guilford mengenai koefisien korelasi sebagai berikut (Guilford, 1956: 145):

Tabel 3.4
Standar Kategori Koefisien Korelasi

Koefisien Korelasi/Jalur	Kategori
< 0,20	<i>Slight almost weight legible relationship</i> (hubungan sangat lemah, hampir dapat diabaikan)
0,20 – 0,40	<i>Low correlation</i> (hubungan lemah, tapi pasti)
0,40 – 0,70	<i>Moderate correlation</i> (hubungan cukup, sedang)
0,70 – 0,90	<i>High Correlation</i> (hubungan tinggi, kuat)
0,90 – 1,00	<i>Very high correlation</i> (hubungan sangat tinggi, kuat sekali)

Sumber : Guilford, 1956: 145

3.2.5.1.3 Transformasi Data

Langkah kerja analisis data yang dikumpulkan dari responden yang dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

1. Data primer yang dikumpulkan ditabulasi berdasarkan batasan variabel masing-masing; yang selanjutnya dilakukan analisis validitas dan reliabilitas untuk menguji kebermanfaatan sebuah/beberapa instrumen penelitian; Untuk mengukur variabel-variabel tersebut dilakukan penyebaran kuisioner kepada responden. Untuk setiap jawaban diberi skor dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal. Skor atau bobot nilai yang digunakan adalah (5) sampai dengan (1). Untuk menganalisis diperlukan data dengan ukuran paling tidak interval. Oleh karena itu seluruh variabel yang berskala ordinal terlebih dahulu dinaikkan atau ditransformasikan tingkat kepengukurannya ke tingkat interval melalui *Method Of Successive Interval* dimana dalam Nirwana SK Sitepu (1994 : 131) dijabarkan melaluidengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Perhatikan setiap item pernyataan dalam koesioner
 - b. Untuk setiap item tersebut, tentukan berapa orang responden yang mendapat skor 1,2,3,.....,11 \longrightarrow disebut frekuensi (f).
 - c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden disebut proporsi (p)
 - d. Hitung proporsi kumulatif (pk)
 - e. Gunakan tabel normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif.
 - f. Nilai densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Z
 - g. Tentukan nilai interval (*scale value*) untuk setiap skor jawaban sebagai berikut:

$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area under upper limit}) - (\text{Area under lower limit})}$$

- h. Sesuai dengan nilai skala ordinal ke interval, yaitu skala value (SV) yang nilainya terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu).

$$\text{Transformed Scala Value} = Y = SV + |SV \text{ min}| + 1$$

Dimana :

Density at lower limit : Kepadatan Batas Bawah

Density at Upper limit : Kepadatan Batas Atas

Area Under Upper Limit : Daerah di Bawah Batas Atas

Area Under Lower Limit : Daerah di Bawah Batas Bawah

2. Data yang telah diolah melalui proses interval; selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *software statistical program for social science* (SPSS) untuk mendapatkan nilai matriks korelasi antar variable penelitian;
3. Mengacu pada nilai matriks tersebut selanjutnya dihitung nilai matriks invers yang dilanjutkan dengan perhitungan koefisien jalur.
4. Langkah selanjutnya adalah mengadakan pengujian statistik untuk menemukan pembuktian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2.5.2 Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya adalah mengadakan pengujian statistik untuk menemukan pembuktian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan suatu metode berbasis keluarga regresi untuk membuat model yang berorientasi pada prediksi sebagai alternatif dari SEM yang berbasis *covariance*. PLS ini termasuk pada statistik parametrik yang memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi (*distribution-free*), yang artinya data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi normal tertentu (misalnya distribusi normal). Dalam hal ini, PLS merupakan metode alternatif dari Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan antara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat menurut Hair et al. (2010) SEM harus memiliki ukuran sampel data minimal 100.

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk (variabel laten) dengan konstruk lain, serta hubungan suatu konstruk dengan indikator-indikatornya (variabel manifes atau measured atau observed). PLS dan SEM ini dapat menjelaskan kompleksitas hubungan antar variabel yang pada praktiknya variabel-variabel tersebut pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten atau tersembunyi) sehingga membutuhkan indikator-indikator (manifes) untuk mengukurnya.

PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk dan konstruk lain (antar variabel laten), sedangkan *outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya (variabel manifes). Konstruk itu sendiri dibagi dua, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen merupakan konstruk penyebab, yaitu konstruk yang tidak dipengaruhi oleh konstruk lainnya. Konstruk eksogen ini memberikan pengaruh terhadap konstruk lainnya (konstruk endogen).

PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk dan indikator-indikatornya yang bersifat reflektif dan formatif, sedangkan SEM hanya bekerja pada model hubungan yang bersifat reflektif saja (Ghazali, 2006). Model hubungan yang bersifat reflektif adalah bahwa:

1. Arah hubungan kausalitas dari konstruk menuju indikator.
2. Di antara hubungan indikator diharapkan saling berkorelasi.
3. Menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran tidak akan mengubah makna konstruk.
4. Menentukan *measurement error* (kesalahan pengukuran) pada tingkat indikator.

Adapun model hubungan yang bersifat formatif berarti bahwa:

1. Arah hubungan kausalitas dari indikator menuju konstruk.
2. Di antara hubungan indikator diasumsikan tidak saling berkorelasi.

3. Menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran akan berakibat perubahan makna konstruk.
4. Menentukan *measurement error* (kesalahan pengukuran) pada tingkat konstruk.

Model pada penelitian ini adalah model hubungan reflektif. Hubungan yang bersifat reflektif ini menggambarkan indikator-indikator yang terjadi dalam suatu konstruk yang bersifat laten, sedangkan hubungan yang bersifat formatif menggambarkan indikator-indikator yang menyebabkan suatu konstruk bersifat *emergent* (ukurannya secara tiba-tiba muncul karena pengaruh indikator-indikatornya (Vinzi, 2010).

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menggunakan PLS hampir sama dengan SEM, yaitu:

1. **Langkah pertama:** Membangun model yang berbasis teori.

SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Pada tahap ini model teoretis dikembangkan sesuai dengan model yang akan diamati yang mana hal ini sudah tercermin dalam kerangka pemikiran.

2. **Langkah kedua:** Membangun diagram alur hubungan sebab akibat.

SEM menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoretis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak

panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

3. **Langkah ketiga:** Menjabarkan diagram alur ke dalam persamaan matematis. Berdasarkan konsep model penelitian pada tahap dua di atas dapat diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang konversi terdiri atas:
 - a) Persamaan struktural (*structural model*), menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis.
 - b) Model pengukuran (*measurement model*), menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (*latent*).
4. **Langkah keempat:** Memilih tipe matriks input.

Dalam pengujian, matriks input yang digunakan adalah matriks korelasi.
5. **Langkah kelima:** Menaksir identifikasi persamaan model.

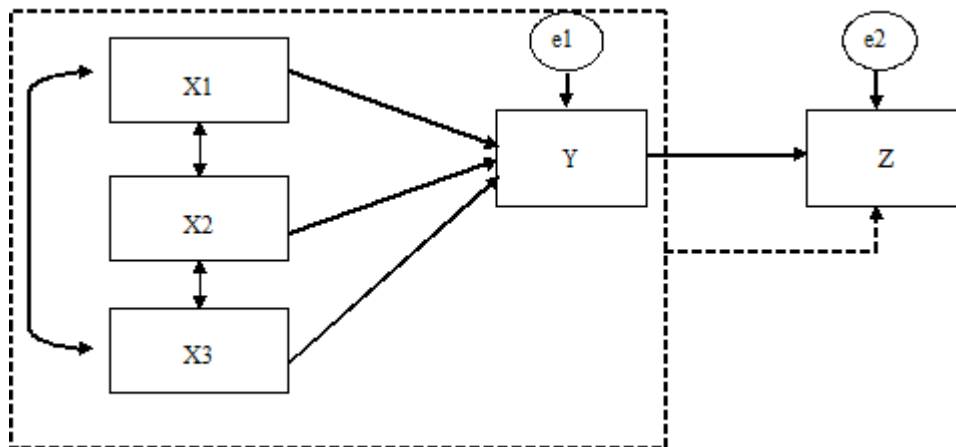
Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Pada langkah ini dapat dilakukan dengan melihat:
6. **Langkah keenam:** Interpretasi model atau hasil pengujian.

Pada tahap ini hasil diinterpretasikan dan dikaji secara teoretis dan mendalam. Penjelasan-penjelasan logis diuraikan atas temuan.

Berbeda dengan SEM, secara khusus evaluasi model PLS dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Evaluasi *outer model* (model pengukuran), yang meliputi nilai *outer loading* (valid bila *outer loading* $> 0,5$ dan idealnya *outer loading* $> 0,7$), *average variance extracted* (AVE) valid bila $> 0,5$, dan *composite reliability* (CR) valid bila $> 0,8$.
2. Evaluasi *inner model* (model struktural), meliputi nilai *latent variable correlations* (valid bila $r > 0,5$), *path coefficients* (jika r valid, maka koefisien jalur signifikan), dan *R-square* (R^2 berarti keragaman atau variansi konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-onstruk eksogen secara bersamaan).

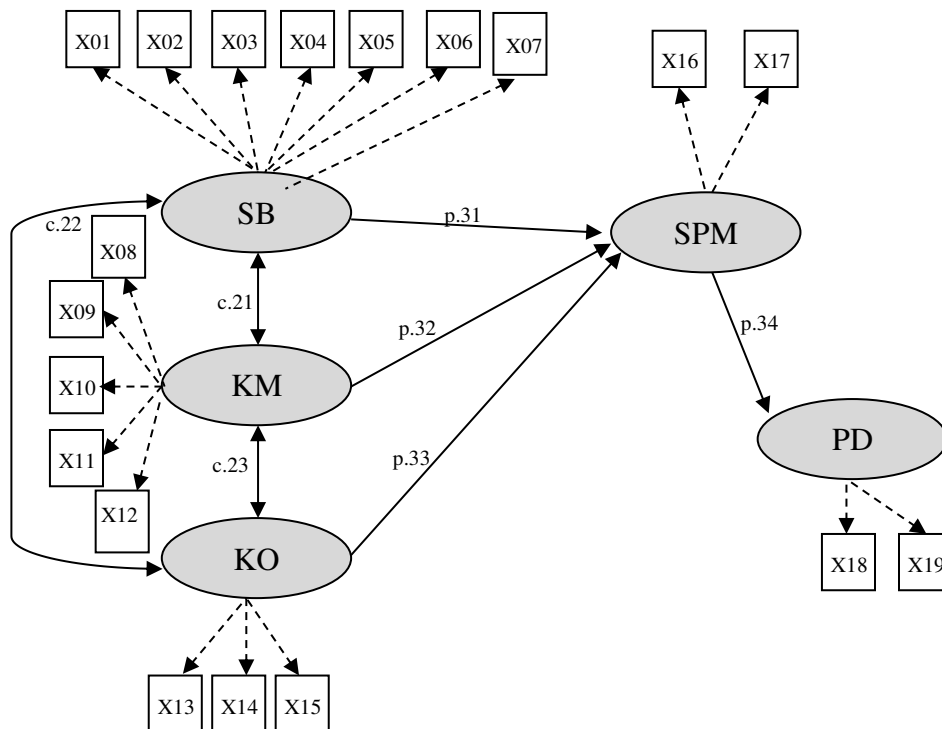
Hipotesis penelitian diperlihatkan melalui struktur hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dengan diagram jalur seperti Gambar 3.1. sebagai berikut :



Gambar 3.1. Paradigma Penelitian

Berdasarkan gambar 3.1 paradigma penelitian tersebut diatas, maka Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam empat hipotesis utama. Setiap hipotesis akan diuji untuk dapat menentukan signifikansi secara statistik antara rata-rata distribusi sample dan rata-rata parameternya (Cooper and Schindler, 2011:468).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang diajukan, hubungan kausal antar variabel penelitian dapat digambarkan secara struktural dalam diagram jalur sebagai berikut :



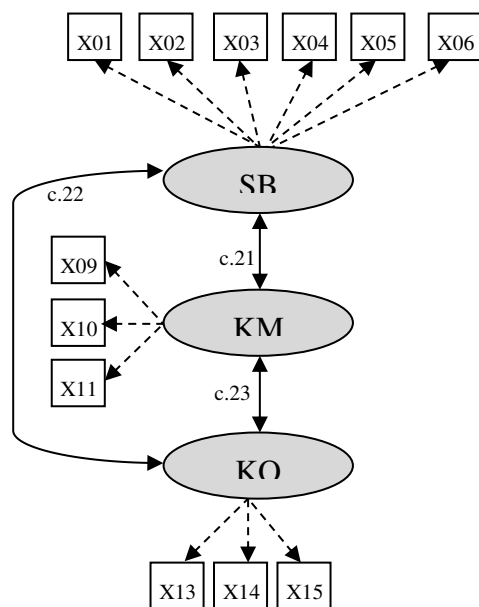
Gambar 3.2
Model Struktur hubungan antara variabel

Keterangan :

- SB (X_1) : Strategi Bisnis
 KM (X_2) : Kompetensi Manajer
 KO (X_3) : Komitmen organisasional
 SPM (Y) : Sistem Pengendalian Manajemen
 PD (Z) : Perilaku Dysfunctional
 c.21, c.22, c.23 : hipotesis hubungan (*correlations*) antar variabel bebas.
 p.31, p.32, p.33, : analisis jalur (*paths*) untuk mempelajari analisis pengaruh pada model SPM.

Berdasarkan rumusan masalah, dan hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada BAB sebelumnya, maka model penelitian pada gambar 3.1 diatas dapat digambarkan sesuai hipotesis yang akan diuji yaitu sebagai berikut :

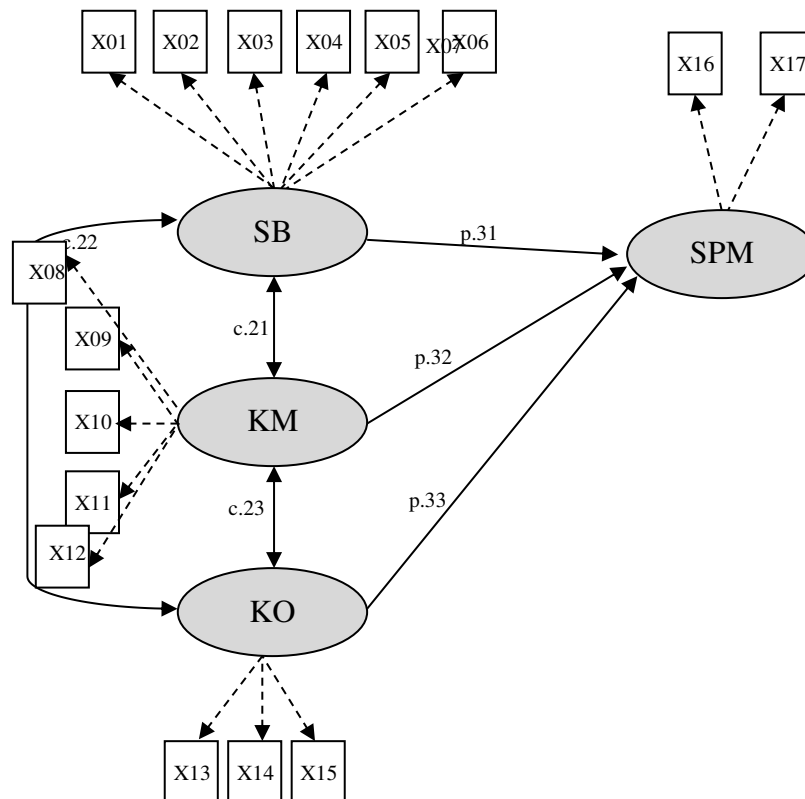
1. Model Hipotesis 1; Hipotesis untuk menguji hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen organisasional .



Gambar 3.3
Model Struktur hubungan antara variabel

Hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen organisasional .

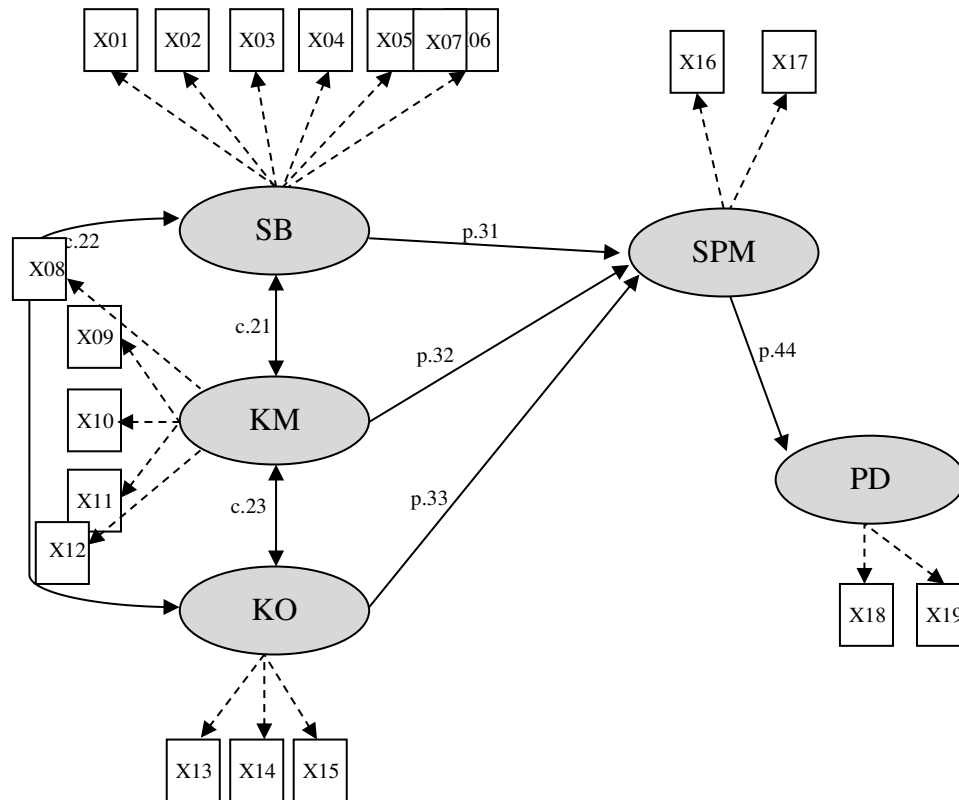
2. Model Hipotesis 2 dan 3; Hipotesis untuk menguji pengaruh secara simultan dan secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.



Gambar 3.4
Model Struktur hubungan antara variabel

Pengaruh secara simultan dan secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

3. Model Hipotesis 4; Hipotesis untuk menguji pengaruh secara simultan dan secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Dysfunctional.



Gambar 3.5
Model Struktur hubungan antara variabel

Pengaruh secara simultan dan secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Dysfunctional

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) sebanyak 12 BUMN IS di Indonesia. Adapun yang menjadi unit observasi (responden) dalam penelitian ini adalah manajemen puncak (*top management*), yaitu dewan direksi dan satuan pengendalian intern berjumlah 5 orang dari setiap BUMNIS. Alasan pemilihan responden ini adalah bahwa *top management* dalam konteks sistem pengendalian manajemen merupakan orang yang bertanggungjawab dalam merencanakan aktivitas, mengendalikan, mengarahkan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kuisisioner disebarakan dengan cara didatangi satu persatu ke BUMN yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Untuk menggambarkan tingkat responsive dari unit observasi atas pengembalian kuisisioner yang disebarakan oleh peneliti dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Sebaran Kuisisioner Penelitian

No	Nama BUMNIS	Jumlah Responden	Jumlah Kuisisioner	Jumlah Kembali
1	PT. Barata Indonesia	5	5	5
2	PT. Boma Bisma Indra	5	5	5
3	PT. Krakatau Steel	5	5	5
4	PT. DOK Kapal Kodja Bahari	5	5	5
5	PT. DOK Kapal Kodja Surabaya	5	5	5
6	PT. Industri Kapal Indonesia	5	5	5
7	PT. PAL Indonesia	5	5	5
8.	PT. BATAN Teknologi	5	5	5
9.	PT. Industri Kereta Api Indonesia	5	5	5
10.	PT. Dirgantara Indonesia	5	5	5
11.	PT. Dahana	5	5	5
12.	PT. PINDAD	5	5	5
Jumlah Data diolah				60

Sumber : Data Diolah

Selanjutnya berdasarkan identitas responden (usia, pendidikan dan pengalaman) tabulasi demografi unit observasi (responden) dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.2
Sebaran Identitas Responden

No	Kriteria	Jumlah Responden
1	Usia :	
	• 25-30 thn	0
	• 31-35 thn	5
	• 35-40 thn	10
	• > 40 thn	45
Jumlah		60
2	Pendidikan :	
	• S1	25
	• S2/S3	35
Jumlah		60
3	Pengalaman (tahun) :	
	• < 5 thn	0
	• 5-10 thn	20
	• > 10 thn	40
Jumlah		60

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 maka peneliti melakukan analisis atas data yang terkumpul dari kuisisioner yang telah diisi dan diperoleh oleh peneliti dengan pertimbangan data sebaran diatas dipandang cukup memadai dalam penelitian ini.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan hasil penelitian mengenai tanggapan responden atas masing-masing variabel penelitian mengenai deskripsi dari masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut:

4.1.2.1 Deskripsi Variabel Strategi Bisnis (X_1)

Untuk melihat secara rinci gambaran strategi bisnis berdasarkan indikator yang terdapat dalam sub-variabel strategi bisnis (X_1), dapat dilihat dari penyajian dibawah ini, sebagai berikut :

4.1.2.1.1 Implementasi Strategi Bisnis pertumbuhan dengan jenis konsentrasi

Indikator implementasi strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis konsentrasi diukur dengan menggunakan dua butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi)

Tabel 4.3. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	7	11,67	35
2	Sering	4	22	36,67	88
3	Kadang-kadang	3	30	50,00	90
4	Hampir Tidak Pernah	2	1	1,67	2
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	215

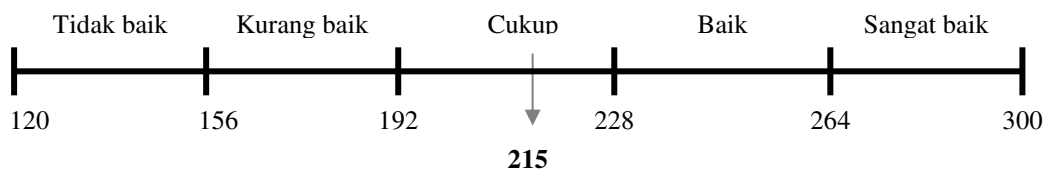
Angka persentase dari tabel 4.3 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (tergambar dari skor sering dan selalu).

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 215 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika

diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **cukup**.

2. Adanya upaya peningkat level/volume operasi

Tabel 4.4. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator adanya upaya peningkatan level/volume operasi

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	16	26,67	80
2	Sering	4	22	36,67	88
3	Kadang-kadang	3	18	30,00	54
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	230

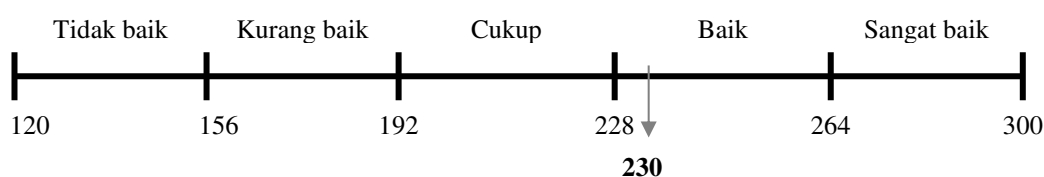
Angka persentase dari tabel 4.4 diatas memberikan suatu makna tersendiri.

Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya upaya peningkatan level/volume operasi (tergambar dari skor sering dan selalu).

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 230 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.1.2 Implementasi strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis vertikal

Indikator implementasi strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis vertikal diukur dengan menggunakan dua butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud:

1. Adanya usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (*backward*).

Tabel 4.5. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Adanya Usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (*backward*)

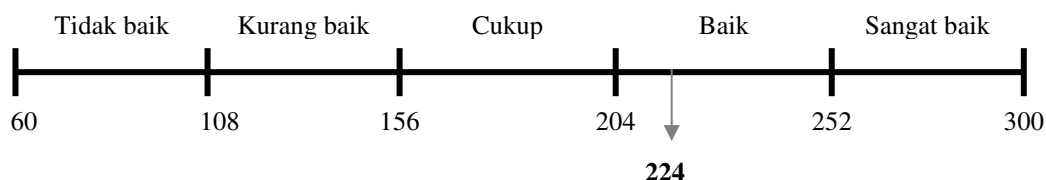
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	15	25,00	75
2	Sering	4	24	40,00	96
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	3	5,00	3
	Jumlah		60	100	224

Angka persentase dari tabel 4.5 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (*backward*), tergambar dari skor sering.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 224 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 1 \times 60 \times 1 = 60 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 60 = 240 \\
 \text{Jenjang Range} & : 240 : 5 = 48
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Adanya Usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap outputnya (*forward*), seperti distribusi produk

Tabel 4.6. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Adanya Usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap outputnya (*forward*)

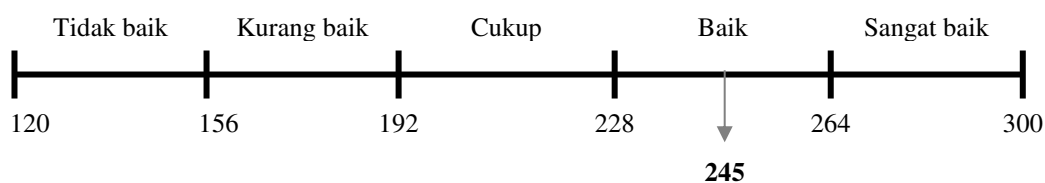
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	20	33,33	100
2	Sering	4	27	45,00	108
3	Kadang-kadang	3	11	18,33	33
4	Hampir Tidak Pernah	2	2	3,33	4
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	245

Angka persentase dari tabel 4.6 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap outputnya (*forward*), seperti distribusi produk tergambar dari skor sering yang mendapatkan jumlah skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 245 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	=	120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	=	300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	=	180
Jenjang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	=	36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.1.3 Implementasi Strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis horizontal

Indikator implementasi strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis horizontal diukur dengan menggunakan dua butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Produk yang dihasilkan didistribusikan secara langsung kepada konsumen

Tabel 4.7. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Produk yang dihasilkan didistribusikan secara langsung kepada konsumen

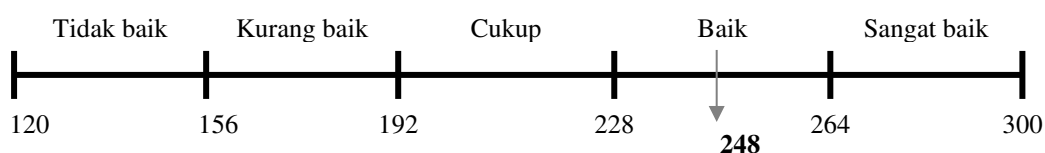
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	20	33,33	100
2	Sering	4	29	48,33	116
3	Kadang-kadang	3	10	16,67	30
4	Hampir Tidak Pernah	2	1	1,67	2
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	248

Angka persentase dari tabel 4.7 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan didistribusikan secara langsung kepada konsumen tergambar dari skor **sering**.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 248 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Adanya upaya meningkatkan posisi tawar perusahaan dan memperluas pangsa pasar

Tabel 4.8. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Adanya upaya meningkatkan posisi tawar perusahaan dan memperluas pangsa pasar

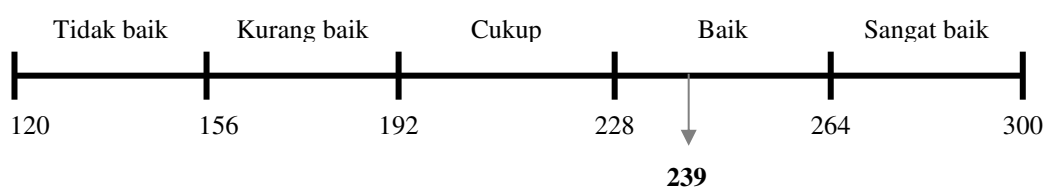
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	18	30,00	90
2	Sering	4	27	45,00	108
3	Kadang-kadang	3	11	18,33	33
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	239

Angka persentase dari tabel 4.8 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya upaya meningkatkan posisi tawar perusahaan dan memperluas pangsa pasar tergambar dari skor sering yang mendapatkan jumlah skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 239 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	= 120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	= 180
Jenang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	= 36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.1.4 Implementasi Strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis diversifikasi

Indikator implementasi strategi bisnis pertumbuhan dengan jenis diversifikasi diukur dengan menggunakan tiga butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Adanya upaya untuk meningkatkan proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama.

Tabel 4.9. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Adanya upaya untuk meningkatkan proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama

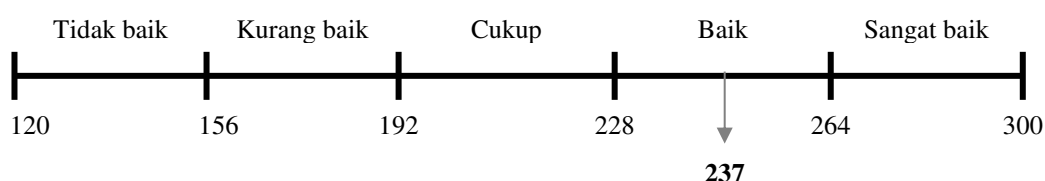
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	17	28,33	85
2	Sering	4	26	43,33	104
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	3	5,00	6
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	237

Angka persentase dari tabel 4.9 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa adanya upaya untuk meningkatkan proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama tergambar dari skor **sering**.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya pemusatan kepada aktivitas operasi utama (konsentrasi) diperoleh sebesar 237 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya pemusatan pada aktivitas operasi utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Adanya upaya untuk memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama.

Tabel 4.10. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Adanya upaya untuk memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama.

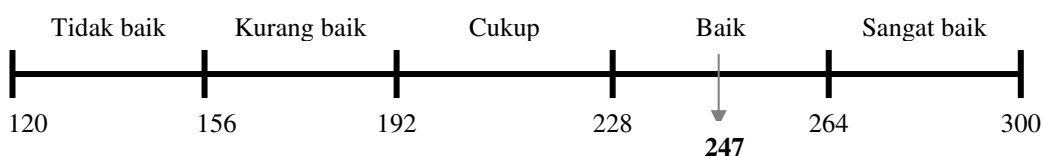
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	20	33,33	100
2	Sering	4	29	48,33	116
3	Kadang-kadang	3	9	15,00	27
4	Hampir Tidak Pernah	2	2	3,33	4
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	247

Angka persentase dari tabel 4.10 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya upaya memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama tergambar dari skor sering yang mendapatkan jumlah skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator Adanya upaya memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama diperoleh sebesar 247 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	= 120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	= 180
Jenjang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	= 36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis konsentrasi yang diukur dengan adanya upaya memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama

Tabel 4.11. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	16	26,67	80
2	Sering	4	30	50,00	120
3	Kadang-kadang	3	11	18,33	33
4	Hampir Tidak Pernah	2	3	5,00	6
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	239

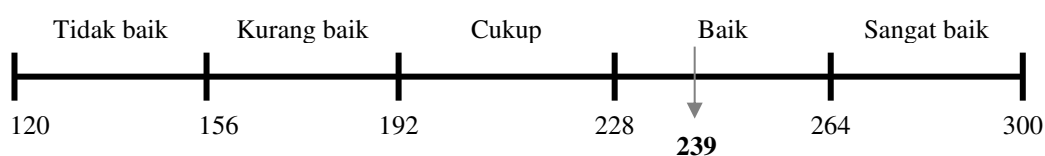
Angka persentase dari tabel 4.10 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh

perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama tergambar dari skor sering yang mendapatkan jumlah skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama diperoleh sebesar 239 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	= 120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	= 180
Jenjang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	= 36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi bisnis dengan jenis diversifikasi yang diukur dengan adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.1.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden atas implementasi strategi bisnis berdasarkan *weight mean square*

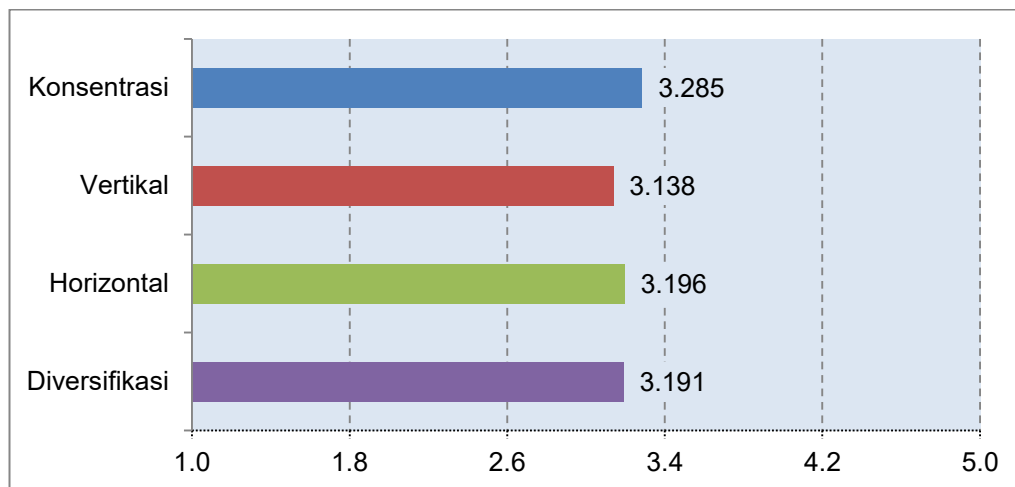
Secara keseluruhan untuk rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.12
Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Strategi Bisnis (X₁)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Konsentrasi	3,285	0,954	65,70	Cukup
Vertikal	3,138	0,930	62,76	Cukup
Horizontal	3,196	0,988	63,92	Cukup
Diversifikasi	3,191	0,919	63,82	Cukup
STRATEGI BISNIS (X₁)	3,201	0,944	64,02	Cukup

Sumber: Pengolahan Data Primer (2015)

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.1
Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata
Variabel Laten Strategi Bisnis (X_1)

Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Strategi Bisnis (X_1) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 3,201 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 64,02%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori Cukup. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Strategi Bisnis di perusahaan-perusahaan yang diteliti sudah cukup baik. Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang cenderung lebih tinggi daripada indikator lain adalah indikator Konsentrasi dan indikator Horizontal, sedangkan yang relatif tidak terlalu menonjol adalah indikator Vertikal dan Diversifikasi.

Berdasarkan hasil rerata skor tersebut dari implementasi strategi bertumbuh yang dimanifestasikan dengan strategi jenis konsentrasi mencapai skor rerata tertinggi yaitu 3,285 dan implementasi strategi bertumbuh yang dimanifestasikan dengan strategi jenis horizontal adalah sebesar 3,196. Ini

dimungkinkan karena BUMN-IS merupakan Badan Usaha yang dimiliki Negara dengan menghasilkan produk-produk industri strategis, khusus sesuai dengan kapasitas dan teknologi pada BUMN masing-masing industri strategis.

4.1.2.1.6 Peringkat BUMNIS dengan Implementasi Strategi Bisnis terbaik

Berdasarkan akumulasi skor untuk variabel implementasi strategi bisnis, pada bagian ini akan disajikan daftar peringkat BUMNIS dengan Implementasi Strategi Bisnis Terbaik (skor tertinggi) untuk masing-masing sub variabel.

Tabel 4.13
Peringkat BUMNIS dengan Implementasi Strategi Bisnis terbaik
berdasarkan skor masing-masing sub variable

No	BUMNIS	Jumlah Skor Masing-Masing Variabel			
		Konsentrasi	Vertikal	Horizontal	Diversifikasi
1	PT. Dok Kapal Kodja Bahari	39,00	37,00	37,00	59,00
2	PT. Dok Kapal Kodja Surabaya	39,00	42,00	42,00	61,00
3	PT. Industri Kapal Indonesia	34,00	42,00	42,00	57,00
4	PT. Pal Indonesia	38,00	40,00	40,00	58,00
5	PT. Batan Teknologi	37,00	35,00	35,00	61,00
6	PT. Dirgantara Indonesia	39,00	43,00	43,00	67,00
7	PT. Industri Kereta Api Indonesia	36,00	44,00	44,00	61,00
8	PT. Barata Indonesia	37,00	46,00	46,00	67,00
9	PT. Borma Bisma Indra	31,00	30,00	30,00	45,00
10	PT. Krakatau Steel Tbk	45,00	48,00	48,00	70,00
11	PT. Dahana	35,00	40,00	40,00	54,00
12	PT. Pindad	35,00	40,00	40,00	63,00

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, terlihat bahwa PT Krakatau Steel untuk masing-masing jenis implementasi strategi bisnis berdasarkan tanggapan responden meraih posisi tertinggi dari masing-masing jenis implementasi strategi dibandingkan dengan BUMNIS lainnya. PT. Krakatau Steel dari empat jenis implementasi strategi bisnis, ternyata implementasi stratetegi bisnis dengan jenis diversifikasi yang meraih skor tertinggi, hal ini menunjukkan bahwa PT. Krakatau

Steel lebih sering menggunakan implementasi strategi bisnis diversifikasi yang meliputi: (1) Adanya upaya untuk meningkatkan dan memperluas proses produksi yang mendukung dan terkait langsung dengan kegiatan utama; dan (2) Adanya upaya diversifikasi dan inovasi produk dan kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan utama.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Kompetensi Manajer (X_2)

Untuk melihat secara rinci gambaran kompetensi manajer berdasarkan indikator yang terdapat dalam sub-variabel kompetensi manajer (X_2), dapat dilihat dari penyajian dibawah ini, sebagai berikut :

4.1.2.2.1 Sub variable Motif

Indikator kompetensi manajer dengan dimensi/sub-variabel motif diukur dengan menggunakan tiga butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud:

1. Berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain

Tabel 4.14. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	16	26,67	80
2	Sering	4	28	46,67	112
3	Kadang-kadang	3	12	20,00	36
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	236

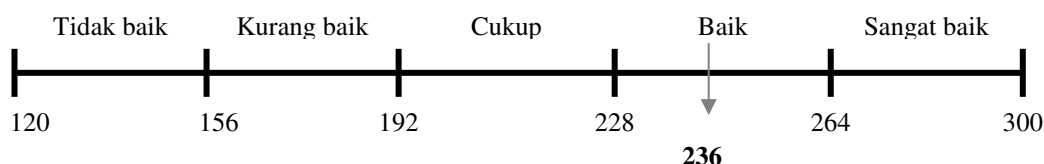
Angka persentase dari tabel 4.14 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer

memiliki orientasi pelayanan kepada orang lain tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain diperoleh sebesar 236 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa motif yang diukur dengan berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain

Tabel 4.15. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	16	26,67	80
2	Sering	4	28	46,67	112
3	Kadang-kadang	3	12	20,00	36

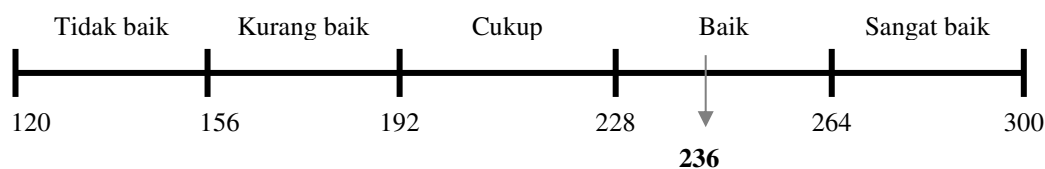
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	236

Angka persentase dari tabel 4.15 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain diperoleh sebesar 236 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa motif yang diukur dengan berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain

Tabel 4.16. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain

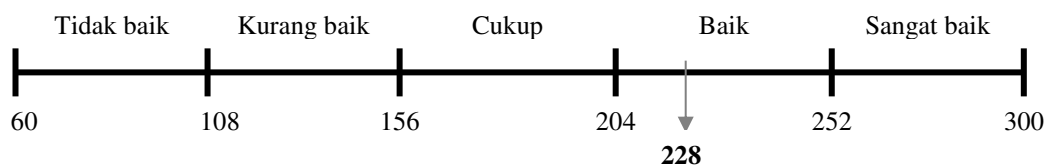
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	15	25,00	75
2	Sering	4	25	41,67	100
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	5	8,33	10
5	Tidak Pernah	1	1	1,67	1
	Jumlah		60	100	228

Angka persentase dari tabel 4.16 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain diperoleh sebesar 228 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 1 \times 60 \times 1 = 60 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 60 = 240 \\
 \text{Jenjang Range} & : 240 : 5 = 48
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa motif yang diukur dengan mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.2.2 Sub variable karakter/watak

Indikator kompetensi manajer dengan dimensi/sub-variabel karakter/watak diukur dengan menggunakan lima butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud:

1. Semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan

Tabel 4.17. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	12	20,00	60
2	Sering	4	24	40,00	96
3	Kadang-kadang	3	20	33,33	60
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	224

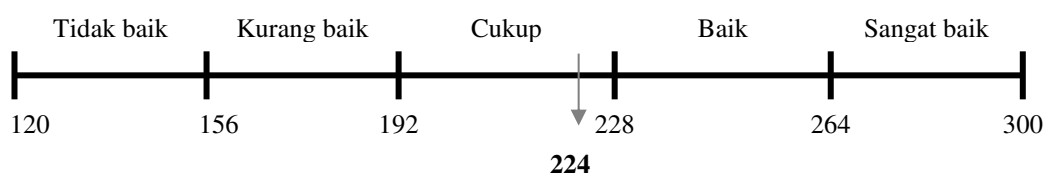
Angka persentase dari tabel 4.17 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer mempunyai semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan diperoleh

sebesar 224 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa karakter/watak yang diukur dengan semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **cukup**.

2. Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja

Tabel 4.18. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja

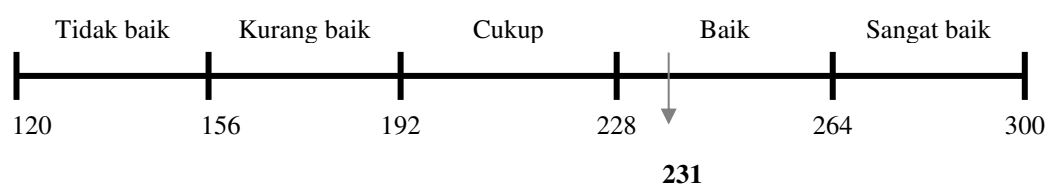
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	12	20,00	60
2	Sering	4	31	51,67	124
3	Kadang-kadang	3	13	21,67	39
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	231

Angka persentase dari tabel 4.18 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja diperoleh sebesar 231 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	=	120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	=	300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	=	180
Jenang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	=	36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa karakter/watak yang diukur dengan perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan

Tabel 4.18. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan

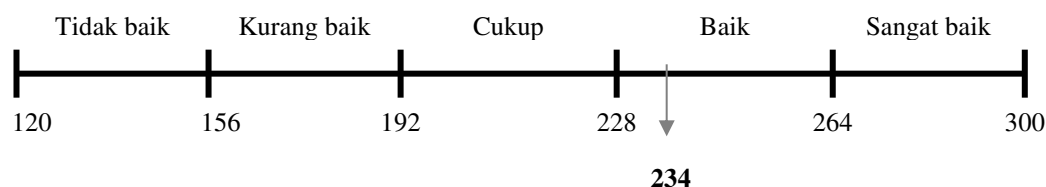
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	17	28,33	85
2	Sering	4	24	40,00	96
3	Kadang-kadang	3	15	25,00	45
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	234

Angka persentase dari tabel 4.18 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan diperoleh sebesar 234 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa karakter/watak yang diukur dengan bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4. Memiliki empati

**Tabel 4.18. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Memiliki empati**

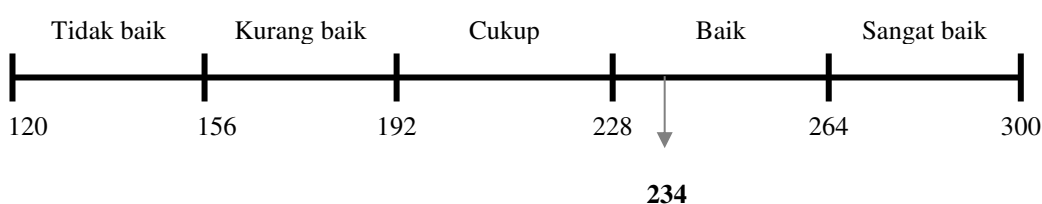
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	17	28,33	85
2	Sering	4	24	40,00	96
3	Kadang-kadang	3	15	25,00	45
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	234

Angka persentase dari tabel 4.18 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki empati tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator memiliki empati diperoleh sebesar 234 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	= 120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
Range	:	$300 - 120$	= 180
Jenang Range	:	$180 : 5$	= 36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa karakter/watak yang diukur dengan memiliki empati terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

5. Kemampuan memberikan perintah kepada orang lain

Tabel 4.19. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Kemampuan memberikan perintah kepada orang lain

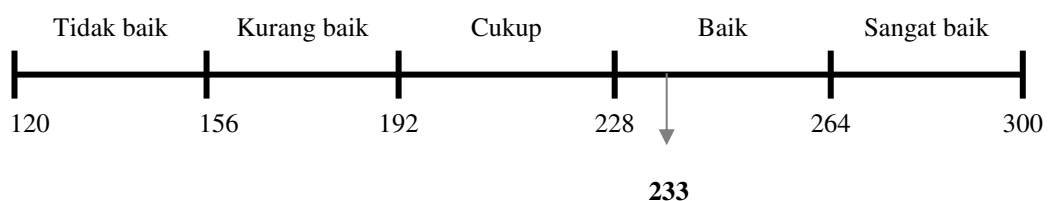
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	16	26,67	80
2	Sering	4	26	43,33	104
3	Kadang-kadang	3	13	21,67	39
4	Hampir Tidak Pernah	2	5	8,33	10
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	233

Angka persentase dari tabel 4.19 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer mampu memberikan perintah kepada orang lain tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator kemampuan memberikan perintah kepada orang lain diperoleh sebesar 233 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa karakter/watak yang diukur dengan kemampuan memberikan perintah kepada orang lain terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.2.3 Sub variable konsep diri

Indikator kompetensi manajer dengan dimensi/sub-variabel konsep diri diukur dengan menggunakan tiga butir pernyataan yang relevan.

Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud:

1. Pengendalian diri

Tabel 4.20. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Pengendalian diri

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	11	18,33	55
2	Sering	4	25	41,67	100
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	10	16,67	20
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	217

Angka persentase dari tabel 4.20 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki pengendalian diri tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator pengendalian diri diperoleh sebesar 217 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

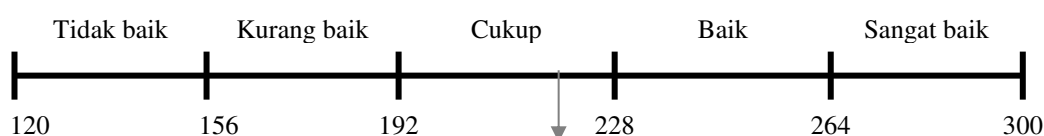
$$\text{Nilai skor minimum} : 2 \times 60 \times 1 = 120$$

$$\text{Nilai skor maksimum} : 5 \times 60 \times 1 = 300$$

$$\text{Range} : 300 - 120 = 180$$

$$\text{Jenjang Range} : 180 : 5 = 36$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



217

Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa konsep diri manajer yang diukur dengan pengendalian diri terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **cukup**.

2. Keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko

Tabel 4.21. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	19	31,67	95
2	Sering	4	22	36,67	88
3	Kadang-kadang	3	15	25,00	45
4	Hampir Tidak Pernah	2	4	6,67	8
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	236

Angka persentase dari tabel 4.21 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

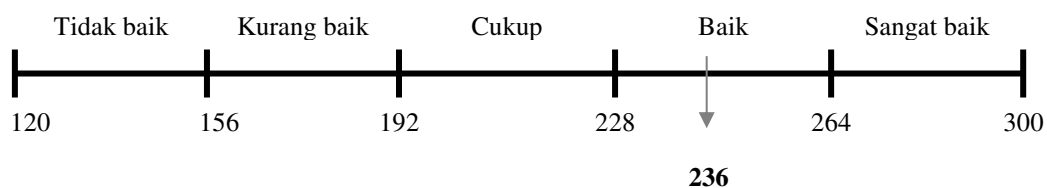
Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko diperoleh sebesar 236 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Nilai skor minimum} \quad : \quad 2 \times 60 \times 1 \quad = \quad 120$$

$$\text{Nilai skor maksimum} \quad : \quad 5 \times 60 \times 1 \quad = \quad 300$$

$$\begin{aligned} \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa konsep diri manajer yang diukur dengan keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel)

Tabel 4.22. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel)

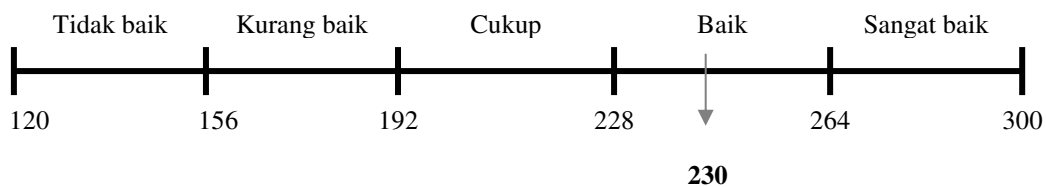
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	13	21,67	65
2	Sering	4	25	41,67	100
3	Kadang-kadang	3	21	35,00	63
4	Hampir Tidak Pernah	2	1	1,67	2
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	230

Angka persentase dari tabel 4.22 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel) dalam menghadapi tantangan atau resiko tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel) diperoleh sebesar 230 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	=	120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	=	300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	=	180
Jenjang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	=	36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa konsep diri manajer yang diukur dengan kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel) terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.2.4 Sub variable pengetahuan

Indikator kompetensi manajer dengan dimensi/sub-variabel pengetahuan diukur dengan menggunakan tiga butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud:

1. Kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan

**Tabel 4.23. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan**

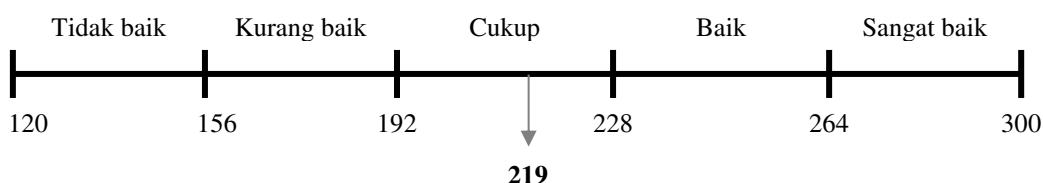
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	11	18,33	55
2	Sering	4	24	40,00	96
3	Kadang-kadang	3	18	30,00	54
4	Hampir Tidak Pernah	2	7	11,67	14
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	219

Angka persentase dari tabel 4.23 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan diperoleh sebesar 219 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan manajer yang diukur dengan kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan atas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **cukup**.

2. Penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan

**Tabel 4.24. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan**

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	9	15,00	45
2	Sering	4	35	58,33	140
3	Kadang-kadang	3	13	21,67	39
4	Hampir Tidak Pernah	2	3	5,00	6
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	230

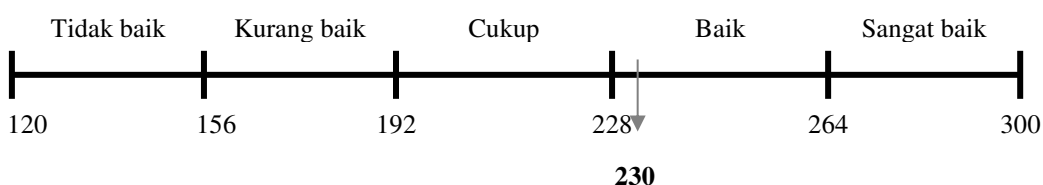
Angka persentase dari tabel 4.24 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan diperoleh sebesar 230 dengan

bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan manajer yang diukur dengan penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan tentang bidang pekerjaan atas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan

Tabel 4.25. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan

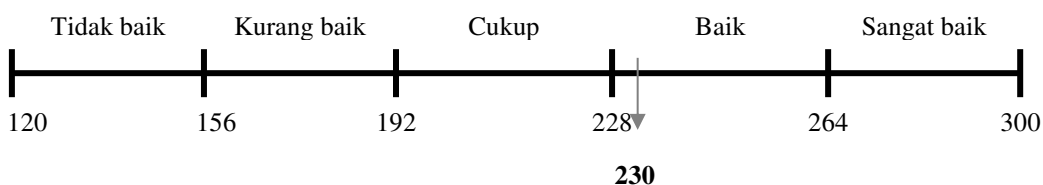
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	14	23,33	70
2	Sering	4	27	45,00	108
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	5	8,33	10
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	230

Angka persentase dari tabel 4.25 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer mampu melakukan penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan diperoleh sebesar 230 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	=	120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	=	300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	=	180
Jenang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	=	36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan manajer yang diukur dengan penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan tentang bidang pekerjaan atas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.2.5 Sub variable keterampilan

Indikator kompetensi manajer dengan dimensi/sub-variabel keterampilan diukur dengan menggunakan tiga butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud:

1. Kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan

Tabel 4.26. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	11	18,33	55
2	Sering	4	25	41,67	100
3	Kadang-kadang	3	17	28,33	51
4	Hampir Tidak Pernah	2	7	11,67	14
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	220

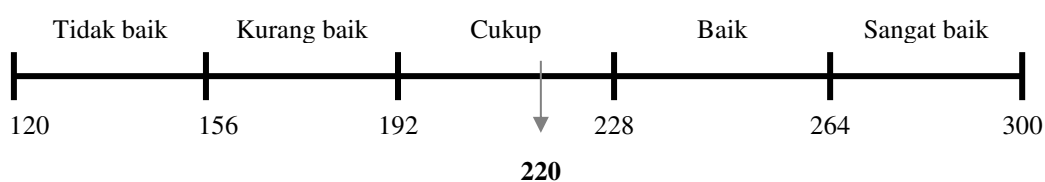
Angka persentase dari tabel 4.26 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer memiliki kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan diperoleh sebesar 220 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Nilai skor minimum} \quad : \quad 2 \times 60 \times 1 = 120$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajer yang diukur dengan kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan atas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **cukup**.

2. Kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya

Tabel 4.27. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	11	18,33	55
2	Sering	4	24	40,00	96
3	Kadang-kadang	3	17	28,33	51
4	Hampir Tidak Pernah	2	7	11,67	14
5	Tidak Pernah	1	1	1,67	1
	Jumlah		60	100	217

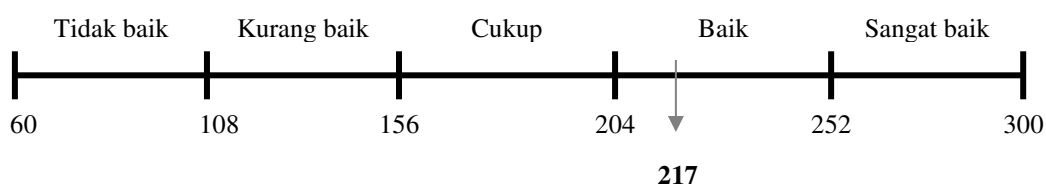
Angka persentase dari tabel 4.27 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer

memiliki kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya diperoleh sebesar 217 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$1 \times 60 \times 1$	= 60
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
<i>Range</i>	:	$300 - 60$	= 240
Jenang <i>Range</i>	:	$240 : 5$	= 48

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajer yang diukur dengan kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya atas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi

Tabel 4.28. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
----	-----------	-------	---	---	------

1	Selalu	5	17	28,33	85
2	Sering	4	25	41,67	100
3	Kadang-kadang	3	13	21,67	39
4	Hampir Tidak Pernah	2	5	8,33	10
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	234

Angka persentase dari tabel 4.28 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa manajer mampu dalam menggunakan teknologi informasi tergambar dari skor selalu yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi diperoleh sebesar 234 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

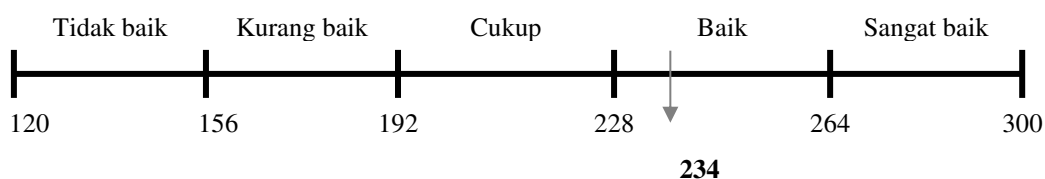
$$\text{Nilai skor minimum} : 2 \times 60 \times 1 = 120$$

$$\text{Nilai skor maksimum} : 5 \times 60 \times 1 = 300$$

$$\text{Range} : 300 - 120 = 180$$

$$\text{Jenjang Range} : 180 : 5 = 36$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajer yang diukur dengan kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi atas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **cukup baik**.

4.1.2.2.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden atas kompetensi manajer bisnis berdasarkan *weight mean square*

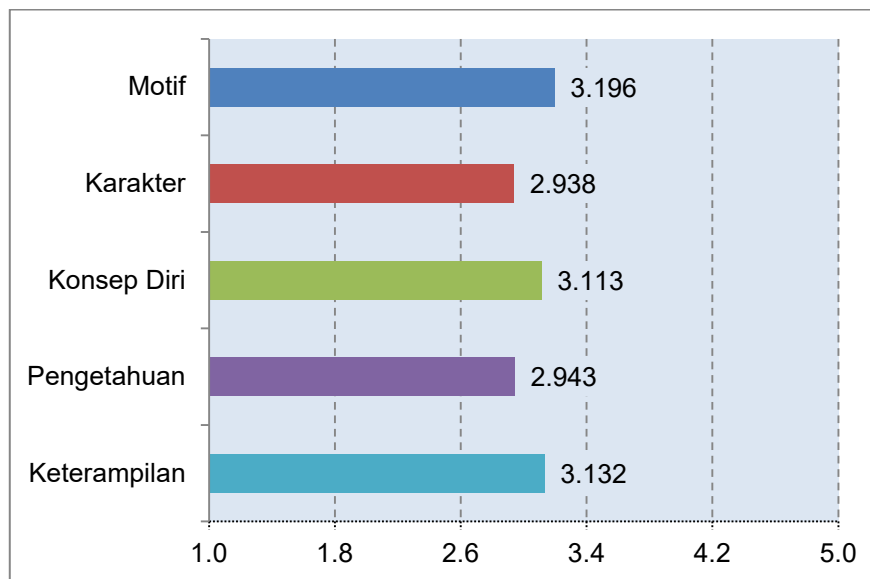
Variabel laten Kompetensi Manajer (X_2) juga merupakan variabel eksogen yang terdiri atas lima indikator (variabel manifes), yaitu (1) Motif, (2) Karakter, (3) Konsep Diri, (4) Pengetahuan, dan (5) Keterampilan. Variabel ini terdiri atas 17 item pernyataan. Rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4
Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Kompetensi Manajer (X_2)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Prosentase	Kategori
Motif	3,196	0,963	63,92	Cukup
Karakter	2,938	0,947	58,76	Cukup
Konsep Diri	3,113	0,983	62,26	Cukup
Pengetahuan	2,943	0,941	58,85	Cukup
Keterampilan	3,132	0,980	62,63	Cukup
KOMPETENSI MANAJER (X_2)	3.064	0,962	61,28	Cukup

Sumber: Pengolahan Data Primer (2015)

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.2
Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata
Variabel Laten Kompetensi Manajer (X_2)

Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Kompetensi Manajer (X_2) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 3,049 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 60,99%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Kompetensi Manajer di perusahaan-perusahaan yang diteliti sudah cukup tinggi, atau dengan kata lain cukup baik.

Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang cenderung lebih tinggi daripada indikator lain adalah indikator Motif, indikator Keterampilan, dan indikator Konsep Diri sedangkan yang relatif tidak terlalu menonjol adalah indikator Pengetahuan dan indikator Konsep Diri.

Indikator pertama, Motif, diukur oleh sub-indikator orientasi pelayanan, membangun hubungan, dan proses belajar. Sub-indikator orientasi pelayanan

ditandai dengan adanya orientasi kepada pelayanan kepada orang lain yang dinilai cukup oleh responden. Sub-indikator membangun hubungan ditandai dengan adanya upaya membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain yang dinilai cukup oleh responden. Sub-indikator proses belajar ditandai dengan adanya upaya mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain, yang dinilai cukup oleh responden. Dalam hal ini, responden menilai bahwa manajer sudah cukup mengutamakan pelayanan berkualitas untuk pihak-pihak yang membutuhkan. Responden juga menilai bahwa sebagai pimpinan, manajer telah cukup membangun dan menjaga hubungan dengan seluruh jaringan perusahaan yang ada. Selain itu, manajer dinilai telah cukup mendorong dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya secara mandiri. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Motif sudah cukup tinggi atau cukup baik.

Indikator kedua, Karakter/Watak, diukur oleh lima sub-indikator, yaitu semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target pekerjaan; perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja; bersikap proaktif terhadap setiap pekerjaan; memiliki empati; dan kemampuan memberikan perintah kepada orang lain. Dalam hal ini, responden menilai bahwa dalam menjalankan aktivitas kerja, manajer sudah cukup memiliki semangat untuk meraih prestasi sesuai dengan target kinerja yang telah ditentukan. Responden juga menilai bahwa manajer sudah cukup baik dalam melaksanakan aktivitas sesuai dengan yang menjadi kewenangan dan dikerjakan dengan sungguh-sungguh dan penuh ketelitian. Selain itu, responden menilai bahwa ketika menemui suatu

permasalahan, manajer sudah cukup aktif mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menyelidiki akar permasalahan secara jelas dan terukur. Manajer juga dinilai sudah cukup mengambil bagian dalam kesulitan atas permasalahan yang dihadapi staf. Perintah yang diberikan manajer kepada staf dinilai sudah cukup dijalankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator-indikator tersebut sudah cukup tinggi atau cukup baik.

Indikator ketiga, Konsep Diri, diukur oleh tiga sub-indikator, yaitu pengendalian diri; keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau risiko; dan kemampuan menyesuaikan diri (fleksibel). Dalam hal ini, manajer pada umumnya dinilai cukup memiliki kemampuan mengendalikan amarah. Manajer juga dinilai telah cukup memiliki kemampuan menghadapi risiko pekerjaan. Selain itu, manajer dinilai cukup mudah bergaul dengan pegawai lainnya dalam perusahaan. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Konsep Diri ini sudah cukup tinggi atau cukup baik.

Indikator keempat, Pengetahuan, diukur oleh tiga sub-indikator, yaitu: kedalaman pengetahuan tentang bidang pekerjaan; penguasaan keilmuan dalam bidang pekerjaan; dan penyebaran pengetahuan pada bidang pekerjaan. Dalam hal ini, responden menyatakan bahwa bidang pekerjaan yang dikuasai manajer saat ini sudah cukup sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kualifikasi keterampilan yang memadai. Responden juga menyatakan bahwa aktivitas dalam wilayah kewenangan manajer sudah diputuskan dan didasari keilmuan yang dimiliki. Bidang pekerjaan dalam kewenangan tugas manajer dinilai sudah cukup

memiliki keterkaitan dengan tugas bidang lainnya. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Pengetahuan sudah cukup tinggi atau cukup baik.

Indikator kelima, Keterampilan, diukur oleh tiga sub-indikator, yaitu: kemampuan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan; kemampuan menghasilkan informasi yang dipercaya; dan kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi. Dalam hal ini, responden pada umumnya menyatakan bahwa Manajer tidak terlalu mengalami kesulitan dalam menyusun laporan bidang pekerjaan (semisal laporan bulanan, tiga bulanan, semesteran). Responden juga menilai bahwa manajer sudah cukup mampu menghasilkan informasi yang andal berdasarkan pengolahan berbasis teknologi informasi. Manajer pada umumnya dinilai tidak terlalu mengalami kesulitan dalam penggunaan teknologi informasi. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Keterampilan sudah cukup tinggi atau cukup baik.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X_3)

Untuk melihat secara rinci gambaran komitmen organisasional berdasarkan indikator yang terdapat dalam sub-variabel komitmen organisasional (X_3), dapat dilihat dari penyajian dibawah ini, sebagai berikut :

4.1.2.3.1 Sub variable Komitmen Afektif

Indikator komitmen organisasional dengan dimensi/sub-variabel komitmen afektif diukur dengan menggunakan dua butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Pemahaman pegawai atas tanggungjawab yang dia emban

**Tabel 4.29. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Pemahaman pegawai atas tanggungjawab yang dia emban**

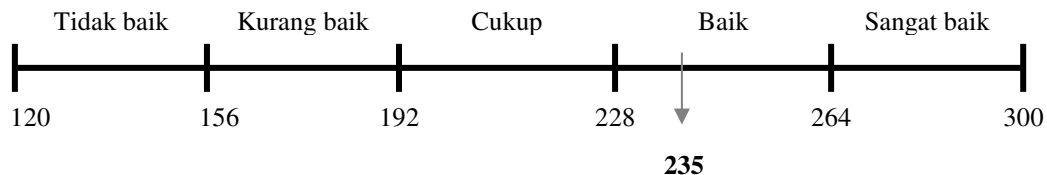
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	15	25,00	75
2	Sering	4	30	50,00	120
3	Kadang-kadang	3	10	16,67	30
4	Hampir Tidak Pernah	2	5	8,33	10
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	235

Angka persentase dari tabel 4.29 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan pemahaman pegawai atas tanggungjawab yang dia emban tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator komitmen organisasional berdasarkan pemahaman pegawai atas tanggungjawab yang dia emban diperoleh sebesar 235 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan Pemahaman pegawai atas tanggungjawab yang dia emban, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Pemahaman atas penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai

Tabel 4.30. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Pemahaman atas penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	14	23,33	70
2	Sering	4	33	55,00	132
3	Kadang-kadang	3	10	16,67	30
4	Hampir Tidak Pernah	2	3	5,00	6
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	238

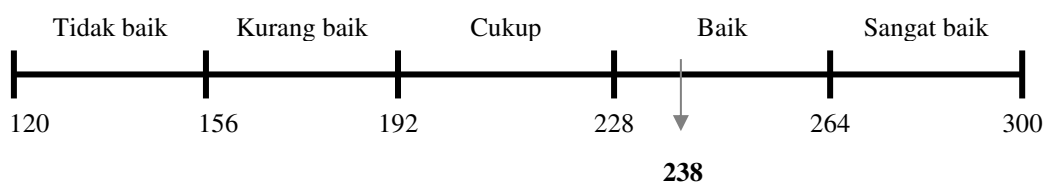
Angka persentase dari tabel 4.30 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan pemahaman atas penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator komitmen organisasional berdasarkan pemahaman atas penghargaan yang

diberikan organisasi kepada pegawai diperoleh sebesar 238 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	= 120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	= 180
Jenang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	= 36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan pemahaman atas penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.3.2 Sub variable Komitmen Kontinuans

Indikator komitmen organisasional dengan dimensi/sub-variabel komitmen kontinuans diukur dengan menggunakan dua butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan

Tabel 4.31. Distribusi Tanggapan Responden
 Atas Indikator Kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan

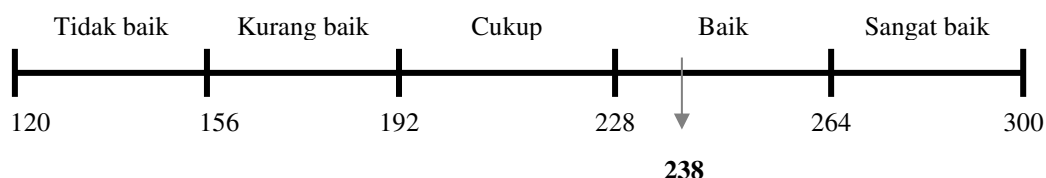
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	14	23,33	70
2	Sering	4	33	55,00	132
3	Kadang-kadang	3	10	16,67	30
4	Hampir Tidak Pernah	2	3	5,00	6
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	238

Angka persentase dari tabel 4.31 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator komitmen organisasional berdasarkan kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan diperoleh sebesar 238 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai

Tabel 4.32. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai

No	Tanggapan	Bobot	F	%	Skor
1	Selalu	5	14	23,33	70
2	Sering	4	26	43,33	104
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	6	10,00	12
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	228

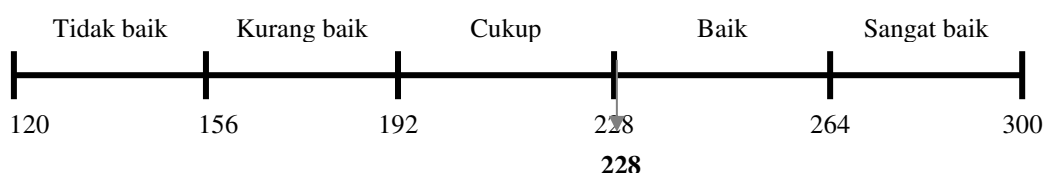
Angka persentase dari tabel 4.32 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator komitmen organisasional berdasarkan pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai diperoleh sebesar 228 dengan bobot skor tertinggi

adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.3.3 Sub variable Komitmen Normatif

Indikator komitmen organisasional dengan dimensi/sub-variabel komitmen Normatif diukur dengan menggunakan dua butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Motivasi pegawai dalam bekerja

Tabel 4.33. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Motivasi pegawai dalam bekerja

No	Tanggapan	Bobot	F	%	Skor
1	Selalu	5	18	30,00	90
2	Sering	4	32	53,33	128
3	Kadang-kadang	3	10	16,67	30

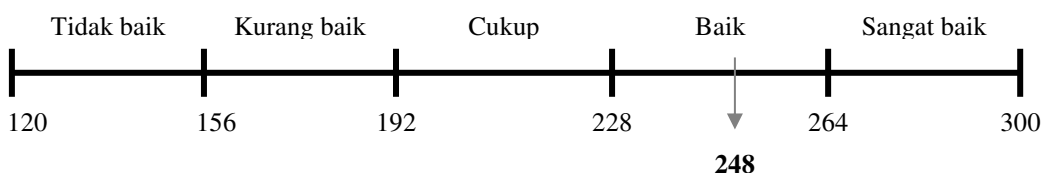
4	Hampir Tidak Pernah	2	0	0,00	0
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	248

Angka persentase dari tabel 4.33 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan motivasi pegawai dalam bekerja tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator komitmen organisasional berdasarkan motivasi pegawai dalam bekerja diperoleh sebesar 248 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan motivasi pegawai dalam bekerja, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi

Tabel 4.34. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi

No	Tanggapan	Bobot	F	%	Skor
1	Selalu	5	13	21,67	65
2	Sering	4	29	48,33	116
3	Kadang-kadang	3	16	26,67	48
4	Hampir Tidak Pernah	2	2	3,33	4
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	233

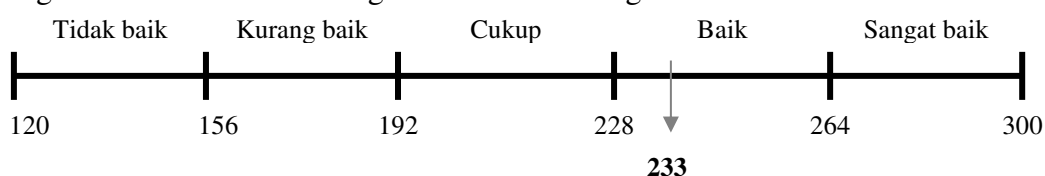
Angka persentase dari tabel 4.34 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator komitmen organisasional berdasarkan tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi diperoleh sebesar 233 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180
 \end{aligned}$$

$$\text{Jenjang Range} \quad : \quad 180 : 5 \quad = \quad 36$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan Tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.3.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden atas variable Komitmen organisasional berdasarkan *weight mean square*

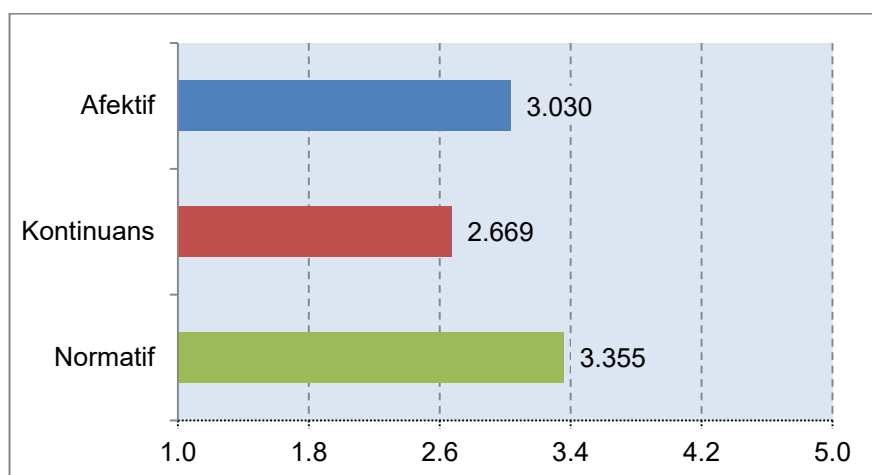
Variabel laten Komitmen organisasional(X_3) merupakan variabel exogen yang terdiri atas tiga indikator (variabel manifes), yaitu (1) Afektif, (2) Kontinuans, dan (3) Normatif. Secara keseluruhan, variabel ini terdiri atas 8 item pernyataan. Rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Komitmen organisasional (X_3)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Afektif	3.030	0,916	60.59	Cukup
Kontinuans	2.669	0,927	53.39	Cukup
Normatif	3.355	0,957	67.10	Cukup
KOMITMEN ORGANISASIONAL (X_3)	3,102	0,980	62,05	Cukup

Sumber: Pengolahan Data Primer (2015)

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.3
Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata
Variabel Laten Komitmen organisasional(X_3)

Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Komitmen organisasional (X_3) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 3,102 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 62,05%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori cukup. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Komitmen organisasional pada perusahaan-perusahaan yang diteliti sudah cukup tinggi.

Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang termasuk pada kategori yang relatif lebih tinggi dibandingkan indikator-indikator lainnya adalah indikator Normatif, disusul oleh Afektif, dan terakhir Kontinuans.

Indikator pertama, Komitmen Afektif, diukur oleh dua sub-indikator, yaitu: Pemahaman pegawai atas tanggung jawab yang diemban dan pemahaman

atas penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dalam hal ini, responden menilai bahwa manajer sudah cukup menerima nilai-nilai dan tujuan yang ditetapkan perusahaan. Responden juga menilai bahwa manajer memiliki keyakinan yang cukup terkait nilai-nilai dan tujuan perusahaan layak untuk diperjuangkan. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Komitmen Afektif sudah cukup tinggi atau cukup baik.

Indikator kedua, Komitmen Kontinuans, diukur oleh dua sub-indikator, yaitu: Kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan, dan pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai. Dalam hal ini, responden menilai bahwa manajer cukup memiliki kebanggaan tersendiri dengan perusahaan. Responden juga menilai bahwa manajer meluangkan cukup waktu untuk memikirkan dan mencari cara untuk memajukan perusahaan. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Komitmen Kontinuans sudah cukup tinggi atau cukup baik.

Indikator ketiga, Komitmen Normatif, diukur oleh dua sub-indikator, yaitu: Motivasi pegawai dalam bekerja; dan tingkat dedikasi dan loyalitas yang diberikan pegawai kepada organisasi. Dalam hal ini, responden menilai bahwa manajer sudah cukup menjaga dan membela perusahaan dari berbagai tekanan pihak lain juga bahwa demi perusahaan, manajer sudah bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar. Responden juga menilai bahwa manajer sudah merasakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang cukup sesuai untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya. Manajer juga dinilai tidak memiliki

pemikiran untuk pindah kerja ke tempat lain. Pada umumnya responden menilai bahwa indikator Komitmen Normatif sudah cukup tinggi atau cukup baik.

4.1.2.4 Deskripsi Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (Y)

Untuk melihat secara rinci gambaran sistem pengendalian manajemen berdasarkan indikator yang terdapat dalam sub-variabel sistem pengendalian (Y), dapat dilihat dari penyajian dibawah ini, sebagai berikut :

4.1.2.4.1 Sub variable struktur pengendalian manajemen

Indikator sistem pengendalian manajemen dengan dimensi/sub-variabel struktur pengendalian manajemen diukur dengan menggunakan empat butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu

**Tabel 4.35. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke
dalam satuan kelompok tertentu**

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	14	23,33	70
2	Sering	4	26	43,33	104
3	Kadang-kadang	3	17	28,33	51
4	Hampir Tidak Pernah	2	2	3,33	4
5	Tidak Pernah	1	1	1,67	1
	Jumlah		60	100	230

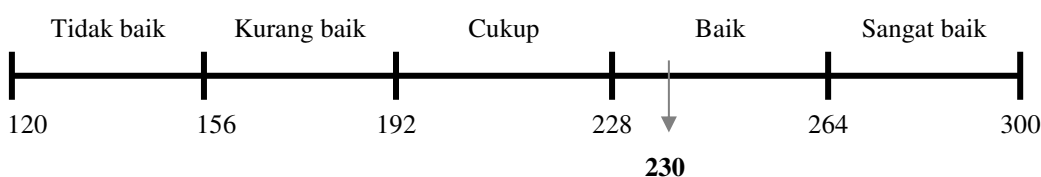
Angka persentase dari tabel 4.35 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa sistem

pengendalian manajemen berdasarkan kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator sistem pengendalian manajemen berdasarkan kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu diperoleh sebesar 230 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\ \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\ \text{Jenjang Range} & : 180 : 5 = 36 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Satuan kelompok yang menangani kegiatan usaha dipisahkan

Tabel 4.36. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Satuan kelompok yang menangani kegiatan usaha dipisahkan

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	15	25,00	75

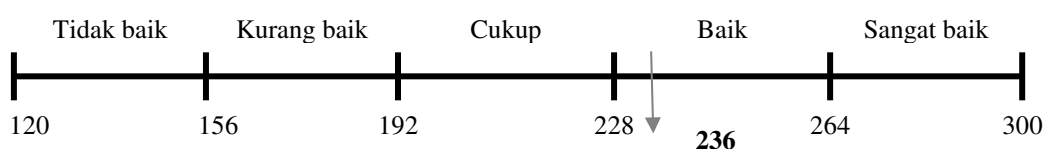
2	Sering	4	27	45,00	108
3	Kadang-kadang	3	17	28,33	51
4	Hampir Tidak Pernah	2	1	1,67	2
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
Jumlah			60	100	236

Angka persentase dari tabel 4.36 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berdasarkan struktur organisasi yang diukur dengan Satuan kelompok yang menangani kegiatan usaha dipisahkan tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator sistem pengendalian manajemen berdasarkan struktur organisasi yang diukur dengan satuan kelompok yang menangani kegiatan usaha dipisahkan diperoleh sebesar 236 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 1 = 120 \\
 \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 1 = 300 \\
 \text{Range} & : 300 - 120 = 180 \\
 \text{Jenang Range} & : 180 : 5 = 36
 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Setiap penanggung-jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya.

Tabel 4.37. Distribusi Tanggapan Responden
Atas Indikator Setiap penanggung-jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya.

No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	13	21,67	65
2	Sering	4	33	55,00	132
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	0	0,00	0
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	236

Angka persentase dari tabel 4.37 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berdasarkan Setiap penanggung-jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator sistem pengendalian manajemen berdasarkan Setiap penanggung-jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya diperoleh sebesar 236 dengan bobot skor tertinggi adalah 5

dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

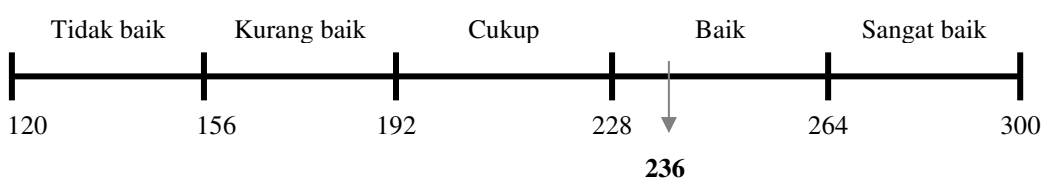
$$\text{Nilai skor minimum} \quad : \quad 2 \times 60 \times 1 \quad = \quad 120$$

$$\text{Nilai skor maksimum} \quad : \quad 5 \times 60 \times 1 \quad = \quad 300$$

$$\text{Range} \quad : \quad 300 - 120 \quad = \quad 180$$

$$\text{Jenang Range} \quad : \quad 180 : 5 \quad = \quad 36$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berdasarkan Setiap penanggung-jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4. Pimpinan pelaksana diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional.

Tabel 4.38. Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Pimpinan pelaksana diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional.

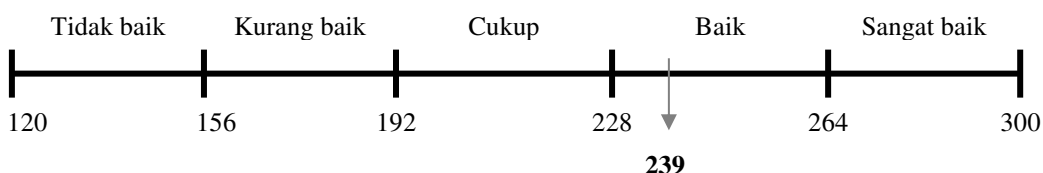
No	Tanggapan	Bobot	f	%	Skor
1	Selalu	5	13	21,67	65
2	Sering	4	33	55,00	132
3	Kadang-kadang	3	14	23,33	42
4	Hampir Tidak Pernah	2	0	0,00	0
5	Tidak Pernah	1	0	0,00	0
	Jumlah		60	100	239

Angka persentase dari tabel 4.38 diatas memberikan suatu makna tersendiri. Jika ditinjau dari segi intensitasnya dapat diketahui hampir seluruh perusahaan BUMNIS yang menjadi responden menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berdasarkan Pimpinan pelaksana diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional tergambar dari skor sering yang memperoleh skor tertinggi.

Jumlah skor tanggapan responden atas butir pernyataan pada indikator sistem pengendalian manajemen berdasarkan Pimpinan pelaksana diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional diperoleh sebesar 239 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 1$	= 120
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 1$	= 300
<i>Range</i>	:	$300 - 120$	= 180
Jenjang <i>Range</i>	:	$180 : 5$	= 36

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berdasarkan pimpinan pelaksana diberikan wewenang

untuk membuat kebijakan teknis operasional, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.4.2 Sub variable proses pengendalian manajemen

Indikator sistem pengendalian manajemen dengan dimensi/sub-variabel proses pengendalian manajemen diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu: Pemrograman; Penyusunan anggaran; Pelaksanaan dan pengukuran; dan Pengevaluasian Prestasi yang dinyatakan dalam 11 butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Pemrograman.

Tabel 4.39. Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Pemrograman

Pemrograman	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden										Total	
	5		4		3		2		1		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Pernyataan 39	16	35,56	28	31,46	15	34,88	1	33,33	0	0,00	60	100
Pernyataan 40	16	35,56	29	32,58	15	34,88	0	0,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 41	13	28,89	32	35,96	13	30,23	2	66,67	0	0,00	60	100
Akumulasi	45	100	89	100	43	100	3	100	0	0	180	100
Jumlah Skor	225		356		129		6		0		716	

Jumlah skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator pemrograman diperoleh sebesar 716 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

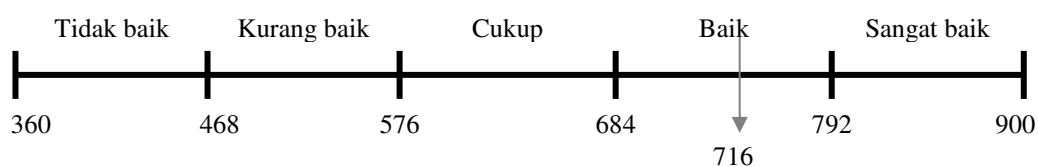
$$\text{Nilai skor minimum} \quad : \quad 2 \times 60 \times 3 \quad = \quad 360$$

$$\text{Nilai skor maksimum} \quad : \quad 5 \times 60 \times 3 \quad = \quad 900$$

$$\text{Range} \quad : \quad 900 - 360 = 540$$

$$\text{Jenang Range} \quad : \quad 540 : 5 = 108$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator pemrograman dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian manajemen berdasarkan pemrograman, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

2. Penyusunan Anggaran

Tabel 4.40. Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Penyusunan Anggaran

Penyusunan Anggaran	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden										Total	
	5		4		3		2		1		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Pernyataan 42	21	42,86	25	29,41	11	3,00	3	75,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 43	12	24,49	31	36,47	16	38,10	1	25,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 44	16	32,65	29	34,12	15	35,71	0	0,00	0	0,00	60	100
Akumulasi	49	100	85	100	42	76,81	4	100	0	0	180	100
Jumlah Skor	245		340		126		8		0		719	

Jumlah skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator penyusunan anggaran diperoleh sebesar 719 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

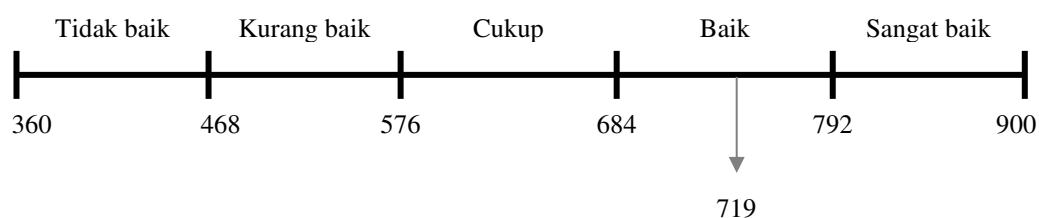
$$\text{Nilai skor minimum} \quad : \quad 2 \times 60 \times 3 = 360$$

$$\text{Nilai skor maksimum} \quad : \quad 5 \times 60 \times 3 = 900$$

$$\text{Range} \quad : \quad 900 - 360 = 540$$

$$\text{Jenang Range} \quad : \quad 540 : 5 = 108$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator penyusunan anggaran dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian manajemen berdasarkan penyusunan anggaran, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

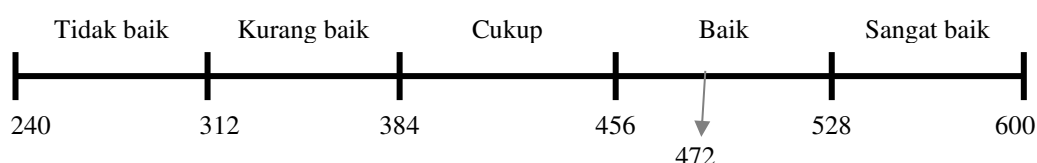
Tabel 4.41. Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Pelaksanaan dan pengukuran

Pelaksanaan & pengukuran	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden										Total	
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pernyataan 45	15	51,72	30	50,85	12	3,00	3	60,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 46	14	48,28	29	49,15	15	55,56	2	40,00	0	0,00	60	100
Akumulasi	29	100	59	100	27	58,56	5	100	0	0	120	100
Jumlah Skor	145		236		81		10		0		472	

Jumlah skor tanggapan responden atas ke-2 butir pernyataan pada indikator pelaksanaan dan pengukuran diperoleh sebesar 472 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai skor minimum} & : 2 \times 60 \times 2 = 240 \\ \text{Nilai skor maksimum} & : 5 \times 60 \times 2 = 600 \\ \text{Range} & : 600 - 240 = 360 \\ \text{Jenjang Range} & : 360 : 5 = 72 \end{aligned}$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator pelaksanaan dan pengukuran dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian manajemen berdasarkan pelaksanaan dan pengukuran, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4. Pengevaluasian Prestasi

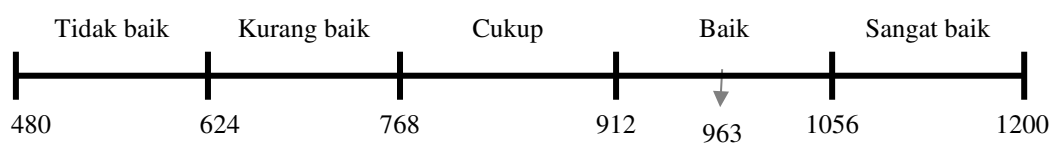
Tabel 4.42. Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Pengevaluasian Prestasi

Pengevaluasian Prestasi	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden										Total	
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pernyataan 47	17	28,33	30	24,00	13	24,53	0	0,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 48	11	18,33	35	28,00	13	24,53	1	50,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 49	13	21,67	31	24,80	15	28,30	1	50,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 50	19	6,33	29	5,80	12	7,55	0	0,00	0	0,00	60	100
Akumulasi	60	74,667	125	82,6	53	84,91	2	100	0	0	240	100
Jumlah Skor	300		500		159		4		0		963	

Jumlah skor tanggapan responden atas ke-4 butir pernyataan pada indikator pelaksanaan dan pengukuran diperoleh sebesar 963 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Nilai skor minimum	:	$2 \times 60 \times 4$	= 480
Nilai skor maksimum	:	$5 \times 60 \times 4$	= 1200
<i>Range</i>	:	$1200 - 480$	= 720
Jenjang <i>Range</i>	:	$720 : 5$	= 144

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden atas ke-4 butir pernyataan pada indikator pelaksanaan dan pengukuran dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian manajemen berdasarkan pengevaluasian prestasi, secara umum termasuk dalam kategori **baik**.

4.1.2.4.3 Rekapitulasi tanggapan responden atas variable sistem pengendalian manajemen berdasarkan *weight mean score*

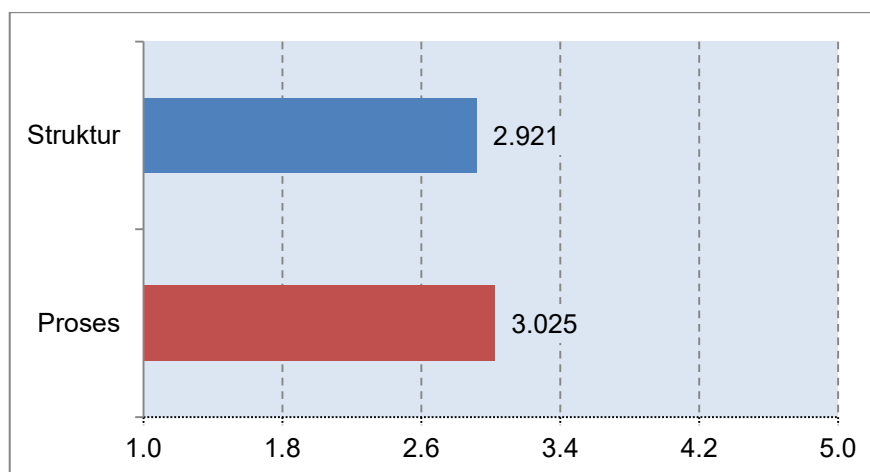
Variabel laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y) merupakan variabel endogen yang terdiri atas dua indikator (variabel manifes), yaitu (1) Struktur Pengendalian Manajemen dan (2) Proses Pengendalian Manajemen. Secara keseluruhan, variabel ini terdiri atas 16 item pernyataan. Rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.6
Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk
Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Struktur Pengendalian Manajemen	2.921	1,040	58.41	Cukup
Proses Pengendalian Manajemen	3.025	1,051	60.50	Cukup
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (Y)	2,999	1,049	59,98	Cukup

Sumber: Pengolahan Data Primer (2015)

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.4
Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata
Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y)

Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 2,999 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 59,98%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan-perusahaan yang diteliti sudah cukup tinggi.

Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang termasuk pada kategori yang relatif lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya adalah indikator Proses Pengendalian Manajemen. Dengan demikian indikator Proses Pengendalian Manajemen lebih kentara dibandingkan dengan Struktur Pengendalian Manajemen.

Indikator pertama, Struktur Pengendalian Manajemen, diukur oleh tiga sub-indikator, yaitu: struktur organisasi, pendelegasian otonomi, dan penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban. Berdasarkan interpretasi dan pengolahan data, indikator ini dinilai cukup, karena pada umumnya responden mempersepsi bahwa setiap kegiatan usaha perusahaan sudah cukup dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu. Responden juga menilai bahwa satuan kelompok yang menangani kegiatan usaha sudah cukup dipisahkan dari kelompok penjualan, administrasi, atau kelompok lainnya, dan memiliki penanggung jawab tersendiri. Setiap penanggung jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan sudah cukup bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkannya. Selain itu, dipersepsi juga bahwa pimpinan pelaksana sudah cukup diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional dalam rangka mencapai target yang dibebankan.

Indikator kedua, Proses Pengendalian Manajemen, diukur oleh empat sub-indikator, yaitu: Pemrograman, Penyusunan anggaran, Pelaksanaan dan pengukuran, dan Pengevaluasian Prestasi. Berdasarkan interpretasi dan pengolahan data, indikator ini dinilai cukup, karena pada umumnya responden mempersepsi bahwa setiap unit/departemen menyusun program tahunan yang

disusun sesuai dengan rencana jangka panjang unit/departemen secara cukup jelas. Responden menilai bahwa program kerja unit/departemen sudah disusun sesuai dengan hasil koordinasi antar sub unit/bagian yang ada. Setiap unit/departemen sudah cukup mengevaluasi program yang telah disusun setiap periode tertentu. Proses penyusunan anggaran dinilai sudah cukup mengacu pada usulan kebutuhan per unit atau fungsi yang ada di unit/Departemen. Anggaran sudah cukup digunakan oleh unit/departemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian efisiensi. Anggaran yang telah disahkan sudah diinformasikan dengan cukup jelas kepada para pelaksana kegiatan. Semua program kegiatan yang telah direncanakan cenderung sudah dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana sebelumnya. Pengukuran kinerja sudah cukup dilakukan di masing-masing satuan unit/fungsi dengan melakukan evaluasi dan perbandingan atas rencana/anggaran dan realisasinya. Setiap unit/fungsi sudah membuat laporan pertanggungjawaban atas biaya yang dikelolanya secara cukup rinci dan jelas. Setiap unit/fungsi dinilai sudah membuat laporan tentang adanya penyimpangan yang terjadi beserta alasan rasionalnya. Penyimpangan yang terjadi sudah cukup dianalisis bersama untuk mencari pemecahan masalahnya. Setiap hasil analisis atas adanya penyimpangan sudah ditindaklanjuti secara cukup cepat yang didukung oleh semua unit/fungsi lainnya.

4.1.2.5 Deskripsi Variabel Perilaku Dysfunctional (Z)

Untuk melihat secara rinci gambaran perilaku dysfunctional berdasarkan indikator yang terdapat dalam sub-variabel perilaku dysfunctional (Z), dapat dilihat dari penyajian dibawah ini, sebagai berikut :

4.1.2.5.1 Sub Variabel Perilaku *Dysfunctional gaming*

Indikator Perilaku *Dysfunctional* dengan dimensi/sub-variabel Perilaku *Dysfunctional gaming* diukur dengan menggunakan tiga butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. Perilaku pelaporan kinerja bawahan : *slack attitude; slack manipulation*

Tabel 4.43. Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Atas Indikator Perilaku pelaporan kinerja bawahan : *slack attitude; slack manipulation*

Perilaku pelaporan kinerja bawahan	Rekapitulasi Skor Jawaban Responden										Total	
	5		4		3		2		1		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Pernyataan 51	13	30,95	29	32,95	15	3,00	3	60,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 52	11	26,19	31	35,23	17	37,78	1	20,00	0	0,00	60	100
Pernyataan 53	18	42,86	28	31,82	13	28,89	1	20,00	0	0,00	60	100
Akumulasi	42	100	88	100	45	69,67	5	100	0	0	180	100
Jumlah Skor	210		352		135		10		0		707	

Jumlah skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator Perilaku pelaporan kinerja bawahan diperoleh sebesar 707 dengan bobot skor tertinggi adalah 5 dan bobot terendah 1. Jika diklasifikasikan menjadi lima tingkatan maka rentang skor antar tingkatan dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

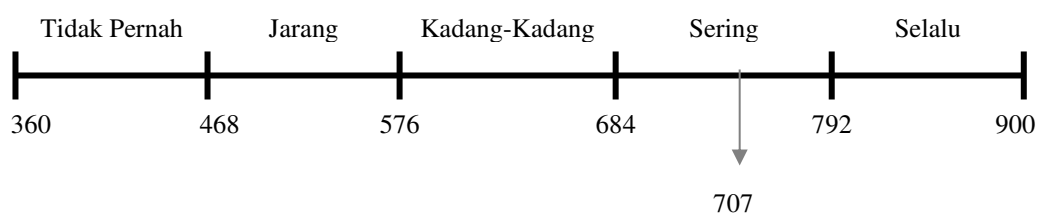
$$\text{Nilai skor minimum} \quad : \quad 2 \times 60 \times 3 = 360$$

$$\text{Nilai skor maksimum} \quad : \quad 5 \times 60 \times 3 \quad = \quad 900$$

$$\text{Range} \quad : \quad 900 - 360 \quad = \quad 540$$

$$\text{Jenjang Range} \quad : \quad 540 : 5 \quad = \quad 108$$

Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden atas ke-3 butir pernyataan pada indikator Perilaku pelaporan kinerja bawahan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum sebagai berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku dysfunctional berdasarkan Perilaku pelaporan kinerja bawahan, secara umum termasuk dalam kategori **Sering**.

4.1.2.5.2 Sub Variabel Perilaku *Dysfunctional* manipulasi informasi

Indikator Perilaku *Dysfunctional* dengan dimensi/sub-variabel Perilaku *Dysfunctional* manipulasi informasi diukur dengan menggunakan empat butir pernyataan yang relevan. Berikut ini akan diuraikan gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud :

1. pembiasan dan pemfokusan (*Biasing & Focusing*) ; *Budgetary Slack*

Berdasarkan interval kategori diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku *dysfungsional* berdasarkan pembiasaan dan pemfokusan, secara umum termasuk dalam kategori **Sering**.

4.1.2.5.3 Rekapitulasi tanggapan responden atas variable perilaku *dysfungsional* berdasarkan *weight means square*.

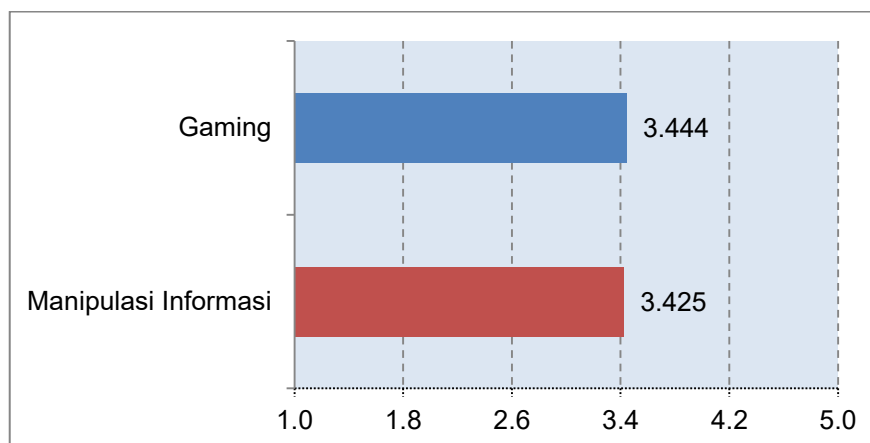
Variabel laten Perilaku *Dysfunctional* (Z) merupakan variabel endogen yang terdiri atas dua indikator (variabel manifes), yaitu (1) Perilaku *Dysfunctional gaming* (*Dysfunctional Behavior – Gaming/DBGGA*) dan (2) Perilaku *dysfunctional* manipulasi informasi. Secara keseluruhan, variabel ini terdiri atas 7 item pernyataan. Rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.7
Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Perilaku *Dysfunctional* (Z)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Gaming	3,444	0,936	68,88	Tinggi
Manipulasi Informasi	3,425	0,923	68,50	Tinggi
PERILAKU DYSFUNCTIONAL (Z)	3,420	0,928	68,40	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Primer (2015)

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.5
Grafik Batang Capaian Skor Rata-Rata
Variabel Laten Perilaku *Dysfunctional* (Z)

Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Perilaku *Dysfunctional* (Z) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 3,420 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 68,40%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Perilaku *Dysfunctional* pada perusahaan-perusahaan yang diteliti tinggi, dengan kata lain diinterpretasikan frekuensi perilaku dysfungsional kecenderungan sering terjadi.

Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang termasuk pada kategori yang relatif lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya adalah indikator *Gaming*. Dengan demikian indikator *Gaming* lebih kentara dibandingkan dengan indikator Manipulasi Informasi.

Indikator pertama, *Gaming*, mengacu pada perilaku pelaporan kinerja bawahan yang mencakup *slack attitude* dan *slack manipulation*. Berdasarkan interpretasi dan pengolahan data, indikator ini dinilai cukup, karena pada umumnya responden mempersepsi bahwa manajer tidak mengabaikan beberapa

kegiatan/aktivitas pekerjaan yang berhubungan dengan tugas manajer pada saat tidak dilakukan supervisi. Responden juga menilai bahwa dalam beberapa kasus tertentu, tugas manajer relatif sudah disesuaikan dengan kinerja departemen dan tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan secara khusus telah cukup mendorong manajer untuk meningkatkan efisiensi dalam area departemen/unit pertanggungjawabannya.

Indikator kedua, Manipulasi Informasi, mengacu pada pembiasan dan pemfokusan (*biasing and focusing*) terutama terkait dengan *budgetary slack*. Berdasarkan interpretasi dan pengolahan data, indikator ini dinilai cukup, karena pada umumnya responden mempersepsi bahwa manajer sudah menyampaikan data dan informasi secara cukup positif berkenaan dengan performansi departemen/unit yang menjadi tanggung jawabnya. Responden juga menilai bahwa pada saat mempresentasikan informasi kinerja departemen/unitnya manajer sudah cukup berusaha untuk tidak menyampaikan informasi yang negatif. Demikian pula bahwa manajer sudah cukup menyampaikan kepada atasan atas berbagai keberhasilan departemen/unit yang menjadi tanggungjawabnya. Selain itu, dinilai juga bahwa manajer sudah cukup menempatkan perhatian yang penting atas keberhasilan departemen/unit yang menjadi tanggungjawabnya dalam mendapatkan kemudahan penganggaran.

4.1.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan PLS, yang terdiri atas dua tahap. Tahap pertama adalah evaluasi *outer model* atau model pengukuran, yang meliputi nilai *outer loading* (valid bila *outer loading* > 0,5 dan

idealnya *outer loading* > 0,7), *average variance extracted* (AVE) valid bila > 0,5, dan *composite reliability* (CR) valid bila > 0,8. Pengujian ini pada dasarnya merupakan pengujian unidimensionalitas (validitas dan reliabilitas) setiap variabel laten dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Tahap kedua adalah evaluasi *inner model* (model struktural), yang meliputi nilai *latent variable correlations* (valid bila $r > 0,5$), *path coefficients* (jika r valid, maka *path coefficients* signifikan), dan *R-square* (R^2) berarti keragaman atau variansi konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk- konstruk eksogen secara bersamaan).

4.1.3.1 Model Pengukuran

Model pengukuran untuk masing-masing variabel laten dilihat dari faktor *loading*, koefisien reliabilitas setiap indikator (R_2), dan nilai residualnya, seperti disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.8
Model Pengukuran Variabel Laten Strategi Bisnis (X_1)

Construct	Indicator	Mean	Loading	R^2	Residual
Strategi	Konsentrasi	3.263	0.702	0.493	0.507
Bisnis	Vertikal	3.151	0.885	0.784	0.216
	Horizontal	3.158	0.729	0.532	0.468
	Diversifikasi	3.147	0.833	0.694	0.306
Composite Reliability (CR)			0,869		
AVE			0,626		
Cronbach Alpha			0,796		

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi pada variabel ini valid dan reliabel dalam merefleksikan Strategi Bisnis. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor*-nya yang > 0,5 dengan AVE > 0,5 dan CR > 0,8. Ini berarti bahwa

indikator-indikator tersebut secara signifikan (bermakna) mampu merefleksikan variabel laten Strategi Bisnis.

Tabel 4.9
Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi Manajer (X₂)

Construct	Indicator	Mean	Loading	R ²	Residual
Kompetensi Manajerial	Motif	3,154	0,831	0,690	0,310
	Karakter	2,848	0,896	0,803	0,197
	Konsep Diri	3,036	0,869	0,755	0,245
	Pengetahuan	2,865	0,903	0,816	0,184
	Keterampilan	3,061	0,898	0,807	0,193
Composite Reliability (CR)			0,945		
AVE			0,774		
Cronbach Alpha			0,926		

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi pada variabel ini valid dan reliabel dalam merefleksikan Kompetensi Manajer. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor*-nya yang $> 0,5$ dengan AVE $> 0,5$ dan CR $> 0,8$. Ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan (bermakna) mampu merefleksikan variabel laten Kompetensi Manajer.

Tabel 4.10
Model Pengukuran Variabel Laten Komitmen organisasional(X₃)

Construct	Indicator	Mean	Loading	R ²	Residual
Komitmen Organisasi	Afektif	2,951	0,780	0,609	0,391
	Kontinuans	2,627	0,871	0,758	0,242
	Normatif	3,316	0,824	0,678	0,322
Composite Reliability (CR)			0,865		
AVE			0,682		
Cronbach Alpha			0,767		

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi pada variabel ini valid dan reliabel dalam merefleksikan komitmen organisasional. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor*-nya yang $> 0,5$ dengan AVE $> 0,5$ dan CR $> 0,8$. Ini

berarti bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan (bermakna) mampu merefleksikan variabel laten Komitmen organisasional .

Tabel 4.11
Model Pengukuran Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y)

Construct	Indicator	Mean	Loading	R ²	Residual
SPM	Struktur	2.915	0.937	0.879	0.121
	Proses	3.002	0.959	0.920	0.080
Composite Reliability (CR)			0,947		
AVE			0,899		
Cronbach Alpha			0,884		

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi pada variabel ini valid dan reliabel dalam merefleksikan Sistem Pengendalian Manajemen. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor*-nya yang > 0,5 dengan AVE > 0,5 dan CR > 0,8. Ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan (bermakna) mampu merefleksikan variabel laten Sistem Pengendalian Manajemen.

Tabel 4.12
Model Pengukuran Variabel Laten Perilaku Dysfunctional (Z)

Construct	Indicator	Mean	Loading	R ²	Residual
Perilaku <i>Dysfunctional</i>	<i>Gaming</i>	3,336	0,899	0,807	0,193
	Manipulasi Informasi	3,340	0,908	0,824	0,176
Composite Reliability (CR)			0,898		
AVE			0,816		
Cronbach Alpha			0,774		

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi pada variabel ini valid dan reliabel dalam merefleksikan Perilaku *Dysfunctional*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor*-nya yang > 0,5 dengan AVE > 0,5 dan CR > 0,8. Ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan (bermakna) mampu merefleksikan variabel laten Perilaku *Dysfunctional*.

4.1.3.2 Pengujian Hipotesis

4.1.3.2.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menguji hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional, dengan sub hipotesis: (a) Terdapat hubungan antara Strategi bisnis dengan Kompetensi Manajer; (b) Terdapat hubungan antara Strategi Bisnis dengan Komitmen Organisasional ; dan (c) Terdapat hubungan antara Kompetensi Manajer dengan Komitmen Organisasional.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan program VPLS, untuk menguji hipotesis-1, diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut.

Tabel 4.13
Besarnya hubungan antara variable strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional

	X1	X2	X3
X1	1,000		
X2	0,393	1,000	
X3	0,528	0,475	1,000

Sumber : output VPLs

Berikut ini diuraikan untuk masing-masing sub hipotesis untuk mengetahui besarnya hubungan antara variable strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional :

4.1.3.2.1.1 Hubungan antara Strategi Bisnis dengan Kompetensi Manajer (X_1 dan X_2)

Besarnya hubungan antara strategi bisnis dengan kompetensi manajer (X_1 dan X_2) adalah sebesar 0,393, yang berarti terdapat hubungan lemah namun pasti (mengacu kepada standar kategori koefisien korelasi, Guilford, 1956:145) antara

strategi bisnis dengan kompetensi manajer. Dengan demikian sub hipotesis (a) dari hipotesis 1 dinyatakan dapat *diterima*.

Hubungan antara strategi bisnis yang direfleksikan dengan indikator implementasi strategi konsentrasi, vertical, horizontal dan diversifikasi dengan kompetensi manajer yang direfleksikan dengan motif, karakter/watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan memiliki hubungan rendah. Hal ini dimungkinkan karena masing-masing variabel manifest mempunyai rerata skor jawaban responden yang beragam.

4.1.3.2.1.2 Hubungan antara Strategi Bisnis dengan Komitmen Organisasional (X_1 dan X_3)

Besarnya hubungan antara Strategi Bisnis dengan Komitmen Organisasional (X_1 dan X_3) adalah sebesar 0,528, yang berarti terdapat hubungan cukup sedang (mengacu kepada standar kategori koefisien korelasi, Guilford, 1956:145) antara Strategi Bisnis dengan Komitmen Organisasional. Dengan demikian sub hipotesis (b) dari hipotesis 1 dinyatakan dapat *diterima*.

Komitmen Organisasional yang dipahami seluruh pegawai merupakan modal dasar dalam mengimplementasikan strategi yang ditetapkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana seluruh aktivitas perusahaan ditujukan untuk mencapai keuntungan dan keberlangsungan usaha memerlukan dukungan pemahaman pegawai atas tugas dan tanggungjawabnya, rasa memiliki, serta memiliki loyalitas, dedikasi dan motivasi yang tinggi.

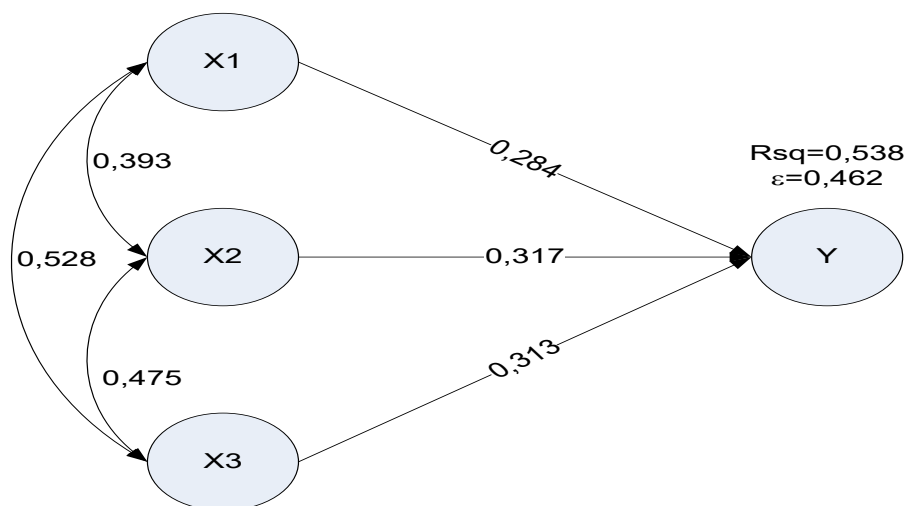
4.1.3.2.1.3 Hubungan antara Kompetensi Manajer dengan Komitmen Organisasional (X_2 dan X_3)

Besarnya hubungan antara Kompetensi Manajer dengan Komitmen Organisasional (X_2 dan X_3) adalah sebesar 0,475, yang berarti terdapat hubungan cukup sedang (mengacu kepada standar kategori koefisien korelasi, Guilford, 1956:145) antara Kompetensi Manajer dengan Komitmen Organisasional.

Berdasarkan perhitungan dan penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa sub hipotesis (c) dari hipotesis 1 dinyatakan dapat *diterima*.

4.1.3.2.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menguji pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Pengujian ini menggunakan model struktural yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.6
Model Struktural Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Dari model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen secara simultan. Model hipotesis-2 ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 0,284 X_1 + 0,317 X_2 + 0,313 X_3 + e \text{ dengan } R^2 = 0,538 \text{ dan } \varepsilon = 0,462$$

Jalur	R ²	ε	F-hitung	F-tabel	Signifikansi	Keterangan
X ₁ X ₂ X ₃ ->Y	0,538	0,462	25,50	2,50	Signifikan	Hipotesis diterima

Nilai R² sebesar 0,538 atau 53,8% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Sistem Pengendalian Manajemen yang mampu dijelaskan oleh konstruk Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional. Sisanya sebesar 0,462 atau 46,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 25,50 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,50. Dengan demikian pengaruh simultan ini signifikan. Hasil dari perhitungan ini menunjukkan bahwa hipotesis ini dapat *diterima*.

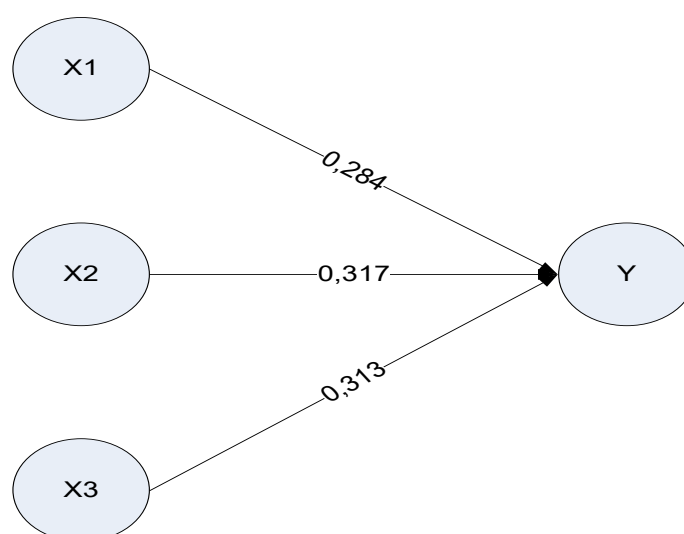
Kompetensi yang dimiliki manajer baik motif, watak, konsep diri, keterampilan dan pengetahuan bersama sama dengan komitmen manajer untuk tetap dalam organisasi, dan terus berkarya untuk kemajuan organisasi akan menciptakan strategi bagi perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang sehingga dapat meningkatkan sistem pengendalian manajemen yang baik.

4.1.3.2.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menguji pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan sub hipotesis sebagai berikut : (a) Secara parsial, strategi

bisnis berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen; (b) Secara parsial, kompetensi manajer berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen; dan (c) Secara parsial, komitmen organisasional berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen

Pengujian ini menggunakan model struktural yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.7
Model Struktural Pengaruh Secara Parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan model struktural dan hasil pengujian hipotesisnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Jalur	Estimasi	SE	t-hitung	t-tabel	Signifikansi	Keterangan
X1->Y	0,284	0,137	2,028	1,995	Signifikan	Hipotesis diterima
X2->Y	0,317	0,091	3,780	1,995	Signifikan	Hipotesis diterima
X3->Y	0,313	0,132	2,270	1,995	Signifikan	Hipotesis diterima

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung setiap estimasi lebih besar dari t-tabel sebesar 1,995. Dengan demikian nilai koefisien jalur setiap variabel

independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis dapat diterima.

4.1.3.2.3.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen secara parsial adalah 0,284 atau 28,4%. Model hipotesis-3 ini dapat dituliskan sebagai berikut:

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 2,028 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,995. Dengan demikian nilai koefisien jalur setiap variabel independen strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis dapat diterima.

Dengan demikian bahwa strategi bisnis yang diterapkan dalam BUMNIS melalui implementasi strategi pertumbuhan dengan jenis konsentrasi, integrasi vertikal, jenis horizontal dan jenis diversifikasi akan mempengaruhi adanya pembagian kewenangan, tugas dan fungsi yang jelas dalam struktur organisasi, adanya pendelegasian otonomi/kewenangan kepada unit dibawahnya, adanya penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, adanya perumusan dan penyusunan program, adanya penyusunan anggaran perusahaan, adanya pelaksanaan dan pengukuran atas aktivitas dan anggaran, adanya pengevaluasian prestasi yang dicapai perusahaan. Semua indikator baik struktur maupun proses sangat dipegaruhi oleh kompetensi manajer.

Berdasarkan perhitungan dan penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa sub hipotesis (a) dari hipotesis 3 dinyatakan dapat *diterima*.

4.1.3.2.3.2 Pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Sistem Pengendalian Manajemen secara parsial 0,317 atau 31,7% . Model hipotesis-3 ini dapat dituliskan sebagai berikut:

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 3,780 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,995. Dengan demikian nilai koefisien jalur setiap variabel independen kompetensi manajer berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis dapat diterima.

Dengan demikian bahwa kompetensi yang dimiliki manajer baik motif, watak, konsep diri, keterampilan dan pengetahuan akan mempengaruhi adanya pembagian kewenangan, tugas dan fungsi yang jelas dalam struktur organisasi, adanya pendelegasian otonomi/kewenangan kepada unit dibawahnya, adanya penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, adanya perumusan dan penyusunan program, adanya penyusunan anggaran perusahaan, adanya pelaksanaan dan pengukuran atas aktivitas dan anggaran, adanya pengevaluasian prestasi yang dicapai perusahaan. Semua indikator baik struktur maupun proses sangat dipegaruhi oleh kompetensi manajer.

Berdasarkan perhitungan dan penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa sub hipotesis (b) dari hipotesis 3 dinyatakan dapat *diterima*.

4.1.3.2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen secara parsial 0,313 atau 31,3% . Model hipotesis-3 ini dapat dituliskan sebagai berikut:

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 2,270 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,995. Dengan demikian nilai koefisien jalur setiap variabel independen komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis dapat diterima.

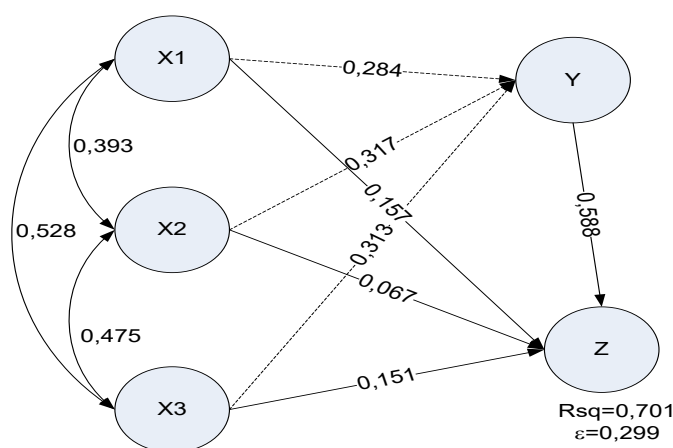
Dengan demikian bahwa komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif akan mempengaruhi adanya pembagian kewenangan, tugas dan fungsi yang jelas dalam struktur organisasi, adanya pendelegasian otonomi/kewenangan kepada unit dibawahnya, adanya penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, adanya perumusan dan penyusunan program, adanya penyusunan anggaran perusahaan, adanya pelaksanaan dan pengukuran atas aktivitas dan anggaran, adanya pengevaluasian prestasi yang dicapai perusahaan.

Berdasarkan perhitungan dan penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa sub hipotesis (c) dari hipotesis 3 dinyatakan dapat *diterima*.

4.1.3.2.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 menguji pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*, dengan sub hipotesis sebagai berikut; (a) Secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*; (b) Secara parsial Strategi Bisnis mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*; (c) Secara parsial kompetensi manajer mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*; (d) Secara parsial komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*; dan (e) Secara parsial sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

Model struktural pengujian hipotesis ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.8
Model Struktural Pengaruh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*

4.1.3.2.4.1 Secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*

Dari model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*. Model hipotesis 4 ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Z = 0,588 Y + 0,157 X_1 + 0,067 X_2 + 0,151 X_3$$

dengan $R^2 = 0,701$ dan $\varepsilon = 0,299$

Jalur	R2	ε	F-hitung	F-tabel	Signifikansi	Keterangan
X1X2X3Y->Z	0,701	0,299	35,96	2,35	Signifikan	Hipotesis diterima

Nilai R^2 sebesar 0,701 atau 70,1% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Perilaku *Dysfunctional* yang mampu dijelaskan oleh konstruk Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen. Sisanya sebesar 0,299 atau 29,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 35,96 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,35. Dengan demikian pengaruh simultan ini signifikan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara simultan, Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

4.1.3.2.4.2 Secara parsial Strategi Bisnis mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

Untuk dapat menjelaskan pengaruh secara parsial masing-masing variable digunakan tabel sebagai berikut :

Jalur	Estimasi	SE	t-hitung	t-tabel	Signifikansi	Keterangan
Y->Z	0,588	0,091	6,508	1,996	Signifikan	Diterima
X1->Z	0,157	0,082	1,678	1,996	Tidak Signifikan	Ditolak
X2->Z	0,067	0,083	1,140	1,996	Tidak Signifikan	Ditolak
X3->Z	0,151	0,083	1,937	1,996	Tidak Signifikan	Ditolak

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung untuk jalur $X_1 \rightarrow Z$ tidak signifikan. Dalam hal ini strategi bisnis tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku *dysfunctional*. Dengan kata lain jalur Strategi Bisnis harus melalui jalur Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan hal tersebut sub hipotesis (b) dari hipotesis 4 tidak dapat diterima atau *ditolak*.

4.1.3.2.4.3 Secara parsial Kompetensi Manajer mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung untuk jalur $X_2 \rightarrow Z$ tidak signifikan. Dalam hal ini kompetensi manajer tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku *dysfunctional*. Dengan kata lain jalur kompetensi manajer harus melalui jalur Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan hal tersebut sub hipotesis (c) dari hipotesis 4 tidak dapat diterima atau *ditolak*.

4.1.3.2.4.4 Secara parsial Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung untuk jalur $X_3 \rightarrow Z$ tidak signifikan. Dalam hal ini komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh

terhadap perilaku *dysfungsional*. Dengan kata lain jalur komitmen organisasional harus melalui jalur Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan hal tersebut sub hipotesis (d) dari hipotesis 4 tidak dapat diterima atau *ditolak*.

4.1.3.2.4.5 Secara parsial Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung untuk jalur $Y \rightarrow Z$ signifikan. Dalam hal ini, Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku *dysfungsional*. Berdasarkan hal tersebut sub hipotesis (e) dari hipotesis 4 *dapat diterima*.

Sistem pengendalian manajemen yang memadai akan meminimalisir perilaku *dysfungsional* dari para manajer dan sebaliknya jika sistem pengendalian manajemen tidak diterapkan secara memadai akan mendorong perilaku *dysfungsional* dari para manajer. Mengacu kepada apa yang dijelaskan Widener & Selto, (1999); Blocher (*et al.* (2001:899) yang menyebutkan bahwa fungsi sistem pengendalian manajemen adalah mempengaruhi perilaku manajer dengan cara memotivasi, memberikan insentif yang tepat, memberikan penghargaan atas pencapaian target manajer.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Besarnya hubungan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Strategi Bisnis dengan Kompetensi Manajer (X_1 dan X_2) adalah sebesar 0,393; terdapat hubungan yang lemah namun cukup pasti antara Strategi

Bisnis dengan Komitmen Organisasional (X_1 dan X_3) yaitu sebesar 0,528; dan terdapat hubungan cukup sedang antara Kompetensi Manajer dengan Komitmen Organisasional (X_2 dan X_3) adalah sebesar 0,475, yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional.

Strategi merupakan langkah-langkah bagi perusahaan yang telah dirancang dan diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Strategi Bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut. BUMN IS di Indonesia selain telah menyusun rancangan kegiatan dan program tersebut dalam sebuah RKAP juga telah diarahkan bahwa implementasi strategi yang harus diterapkan adalah strategi bertumbuh. Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya perusahaan diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya, tujuan setiap aktivitas perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan dengan memaksimalkan penggunaan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Agar tercipta efisien dan efektifitas dalam penggunaan sumberdaya, maka diperlukan implementasi strategi. Kementerian BUMN berdasarkan SK nomor 161/MBU/2012 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-17/MBU/2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara Periode 2010-2014 menjelaskan bahwa arah Strategi Bisnis yang harus diterapkan oleh BUMN adalah strategi selalu bertumbuh. Perspektif ini menunjukkan bahwa arah strategi bisnis BUMN harus didasarkan kepada

pemikiran bahwa BUMN senantiasa untuk dikembangkan dalam pemenuhan kewajibannya kepada pelayanan publik yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian ini, implementasi strategi bisnis dengan jenis *konsentrasi* merupakan jenis implementasi strategi yang paling banyak digunakan oleh BUMN-IS. Ini dimungkinkan karena BUMN-IS merupakan Badan Usaha yang dimiliki Negara dengan menghasilkan produk-produk industri strategis, khusus sesuai dengan kapasitas dan teknologi pada BUMN masing-masing industri strategis. Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Dalam menggunakan strategi ini, organisasi tetap fokus pada bisnis intinya. Bila organisasi bisnis tunggal mengejar pertumbuhan, ia menggunakan strategi konsentrasi.

Sementara itu, Kompetensi Manajer pada BUMN IS di Indonesia berdasarkan penilaian responden dinilai sudah cukup baik, dimana manajer memiliki karakteristik kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian atau keterampilan yang bersifat perilaku. Karakteristik inilah yang membedakan dan menentukan antara orang yang memiliki kinerja yang superior atau rata-rata, atau antara kinerja yang efektif dan yang tidak efektif. Manajer telah secara nyata berperilaku yang mencerminkan tindakan-tindakan atau upaya-upaya untuk memanfaatkan semua sumberdaya baik yang bersifat nyata atau abstrak untuk kepentingan perusahaan yang didasarkan pada informasi. Kompetensi manajer dengan indikator karakter

yang diukur dengan semangat untuk berprestasi dalam mencapai target pekerjaan memperoleh skor rerata terendah. Keterbatasan jumlah pelanggan dan pemasok bahan baku (sesuai karakteristik BUMN IS), mengakibatkan semangat untuk mencapai target pekerjaan para manajer menjadi rendah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thompson (1997) dan Bonn (2001) yang menemukan bahwa keberhasilan organisasi dan daya hidup perusahaan berkorelasi dengan kompetensi yang dimiliki sumberdaya manusia perusahaan.

Munro (1994:12) dalam kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa untuk berbagai industri, kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memberikan kemampuan (*enabler*) bagi organisasi untuk membangun keunggulan bersaingnya dengan cara menyediakan kerangka terhadap fungsi-fungsi sumber daya manusia guna diarahkan secara tepat sasaran pada aktivitas-aktivitas untuk membangun kapabilitas para pegawainya. Pernyataan ini diperkuat oleh Greene (1994:5) yang berhasil menguji bahwa akumulasi dari kompetensi-kompetensi yang ada di dalam suatu organisasi dapat diarahkan menjadi faktor keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan. Pandangan inilah yang mendasari pendapat bahwa kompetensi merupakan basis bagi perusahaan-perusahaan kelas dunia dalam melakukan penetapan strategi usahanya. Oleh karena itu, saat ini tantangan bagi banyak organisasi adalah memperkenalkan proses pengembangan berbasis pada kompetensi, yang telah terbukti mampu meningkatkan produktivitas organisasi maupun individu (Robertson; 1995:23).

Dalam kaitannya dengan pentingnya kompetensi bagi perusahaan, Watson sebagai salah seorang pendiri IBM menyatakan bahwa keberadaan suatu

perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kompetensi para pegawai di dalam perusahaan tersebut; kuncinya adalah seberapa baik perusahaan tersebut mampu menggalang energi dan talenta dari para pegawainya (Bonn : 2001). Bahkan Kroll (1997:70) menambahkan bahwa para pegawai professional yang memiliki kompetensi yang tinggi mampu untuk tidak saja melakukan pengembangan secara terbatas pada lingkup perusahaan, tetapi pada saat yang bersamaan mampu pula melakukan identifikasi untuk pengembangan di masa yang akan datang.

Selanjutnya Komitmen organisasional pada BUMN IS di Indonesia bahwa responden menilai komitmen organisasional pada BUMN IS dengan indikator-indikator : (1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*); dinilai sudah cukup baik. Menurut penilaian responden untuk menjadi BUMN-IS yang menjadi landasan dasar kekuatan suatu Negara, dibutuhkan rencana jangka panjang yang memadai, dan BUMN-IS harus memiliki *leadership* dan komitmen yang kuat dan kuncinya adalah komitmen untuk bekerja keras. Komitmen organisasional sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen merupakan proses yang berkelanjutan dengan

para anggota organisasi masing-masing untuk menyumbangkan kontribusi pelaksanaan manajemen terhadap kemajuan organisasi. Penyusunan rencana strategis membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis.

Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coutler, 2012). Implementasi strategi bisnis pertumbuhan ditujukan untuk setiap aktivitas operasional perusahaan dalam kerangka pencapaian tujuan yaitu pencapaian keuntungan yang maksimal dan terus berlanjutnya kegiatan perusahaan.

Ulrich (1998) menjelaskan bahwa komitmen merupakan faktor pembentuk modal intelektual organisasi. Porter dan Smith (dalam Steers, 1985) mengemukakan batasan komitmen organisasional sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan ; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dalam kerangka pencapaian tujuan tersebut seluruh pegawai harus mempunyai pemahaman atas tanggungjawab masing-masing yang mereka emban, juga memahami atas berbagai resiko yang dihadapi, memiliki kepuasan atas penghargaan secara materi dan non materi yang mereka terima, serta memiliki loyalitas, dedikasi, dan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Pemahaman atas berbagai hal tersebut merupakan cerminan seluruh pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Menurut Ulrich, (1998:136), komitmen sebagai suatu sikap atau ikatan emosional antara individu sebagai anggota organisasi dengan organisasinya, bersama-sama dengan kompetensi merupakan faktor yang membentuk modal intelektual. Ulrich (1998) menjelaskan bahwa kompetensi dan komitmen merupakan faktor pembentuk modal intelektual organisasi, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*". Dalam hal ini kompetensi sebagai modal manusia dipandang sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan (*ability*) individu yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Edvinsson & Malone, 1997). Kompetensi manajer yang digambarkan melalui berorientasi kepada pelayanan kepada orang lain, membangun hubungan sosial atau jaringan sosial dengan orang lain, mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain memiliki hubungan dengan eksistensi manajer yang dicerminkan melalui adanya komitmen manajer terhadap organisasi yang diindikasikan melalui kepuasan pegawai atas penghargaan secara materi yang diterima dari perusahaan, pemahaman atas berbagai pertimbangan risiko yang dihadapi pegawai. Kepuasan manajer atas penghargaan secara materi akan mampu meningkatkan kemampuan manajer dalam memberikan kepuasan kepada orang lain dan pelanggan serta membangun hubungan sosial dengan para pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat hubungan diantara strategi bisnis,

Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional didukung oleh teori yang menjelaskan hubungan diantara variable-variabel tersebut. Strategi bisnis yang menentukan langkah-langkah jangka panjang yang harus diambil perusahaan dalam mencapai tujuannya memerlukan manajer yang dapat memahami penerapan strategi dimaksud dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan kepercayaan/penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari variabel strategi bisnis, indikator implementasi strategi konsentrasi memiliki rerata skor tertinggi, sedang tiga indikator implementasi strategi lainnya skornya cukup. Sementara itu, SK Menteri BUMN Nomor 161/MBU/2012 menyebutkan bahwa strategi yang diterapkan pada BUMN adalah implementasi strategi bisnis bertumbuh. Strategi bisnis bertumbuh meliputi strategi konsentrasi, vertical, horizontal dan diversifikasi (Coulter,2012). Adapun variabel kompetensi manajer, indikator motif memiliki rerata skor tertinggi, sementara empat indikator yang lain memiliki skor cukup. Kompetensi manajer direfleksikan oleh indikator motif, karakter/watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan (spencer & spencer, 1993).

Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coutler, 2012). Dalam penelitian ini implementasi strategi bisnis vertikal diukur dengan

adanya perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya dan adanya usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap outputnya, indikator strategi bisnis ini memperoleh jawaban responden dengan rerata skor terendah.

Kompetensi merupakan karakteristik utama individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang meliputi, motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Karakteristik ini diperlukan oleh manajer dalam menjalankan proses pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam strategi perusahaan. Seperti dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2007:131) bahwa “*Management controls are only one of the tools managers use in implementing desires strategies*”. Dalam penelitian ini variabel kompetensi manajer dengan indikator karakter yang diukur dengan semangat untuk berprestasi dalam mencapai target pekerjaan memperoleh skor rerata terendah pula. Hubungan diantara kedua variable ini rendah karena keterbatasan jumlah pelanggan dan pemasok bahan baku, mengakibatkan semangat untuk mencapai target pekerjaan para manajer menjadi rendah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thompson (1997) dan Bonn (2001) yang menemukan bahwa keberhasilan organisasi dan daya hidup perusahaan berkorelasi dengan kompetensi yang dimiliki sumberdaya manusia perusahaan.

4.2.2 Pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh secara simultan Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, bahwa dari hasil perhitungan nilai R^2 sebesar 0,538 atau 53,8% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Sistem Pengendalian Manajemen yang mampu dijelaskan oleh konstruk Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional. Sementara sisanya sebesar 0,462 atau 46,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 25,50 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,50. Dengan demikian pengaruh simultan ini signifikan. Hasil dari perhitungan ini menunjukkan bahwa hipotesis ini *dapat diterima*.

Berdasarkan data hasil penelitian, responden menilai bahwa strategi bisnis pada BUMNIS termasuk pada kategori cukup baik. Responden menilai bahwa implementasi strategi bisnis yang diterapkan pada BUMNIS adalah strategi konsentrasi dan horizontal. Strategi bisnis konsentrasi mengharuskan BUMNIS memusatkan fokus bisnisnya pada bisnis yang menghasilkan produk utamanya. Implementasi strategi bisnis bertumbuh BUMNIS tersebut memerlukan sistem pengendalian manajemen. Hal tersebut diatas mendukung oleh apa yang dinyatakan Coutler (2012) bahwa Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis

tersebut. Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya perusahaan diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat untuk mengimplementasikan strategi yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan.

Responden juga memberikan penilaian atas variable kompetensi manajer BUMNIS umumnya sudah cukup baik, dimana meliputi bahwa kompetensi manajer di BUMNIS sudah memenuhi indikator-indikator motif, karakter, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Responden menilai bahwa kompetensi manajer dengan indikator-indikator tersebut diatas harus dimiliki untuk menghasilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Karakteristik ini diperlukan oleh manajer dalam menjalankan proses pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam strategi perusahaan. Hal tersebut mendukung seperti apa yang diungkapkan oleh spencer & spencer, (1993); Anthony, Dearden dan Bedford, (1992) yang menyatakan kompetensi manajer dengan karakteristik tersebut diatas yang membedakan dan menentukan antara orang yang memiliki kinerja yang superior atau rata-rata, atau antara kinerja yang efektif dan yang tidak efektif. Kemampuan manajemen dalam menerapkan pengetahuan terhadap pengelolaan perusahaan menentukan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus dipimpin oleh para manajer yang memiliki manajerial skill yang memadai. Manajemen bertanggung jawab atas penerapan pengetahuan dalam pengelolaan organisasi untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin tinggi pula pengetahuan yang

diperlukan untuk mengelola perusahaan. Sehingga dengan demikian efektivitas sistem pengendalian manajemen itu sendiri keberhasilannya bergantung pada kemampuan atau kualifikasi para manajernya.

Responden juga memberikan penilaian atas variable komitmen organisasional BUMNIS umumnya sudah cukup baik atau dapat diinterpretasikan bahwa komitmen organisasional pegawai BUMNIS sudah cukup tinggi. Komitmen organisasional dipandang sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang ditandai dengan adanya tiga faktor psikologis, meliputi (1) adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*). Masing-masing pegawai telah terbiasa untuk menyumbangkan/memberikan kontribusi dalam pelaksanaan manajemen untuk kemajuan organisasi. Seperti penyusunan rencana strategis yang membutuhkan keterlibatan berbagai pihak sebagai stakeholder kunci dalam perencanaan strategis. Implementasi sistem pengendalian manajemen memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh pegawai, Dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat tercipta dengan adanya komitmen yang kuat dari seluruh pegawai dalam hal bahwa pegawai tersebut memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, berusaha keras untuk kepentingan organisasi dan sadar untuk dapat mengikuti nilai-nilai organisasi yang dianut. Jika seluruh

pegawai telah memiliki sikap keyakinan dan kesadaran yang meliputi aspek *normative, affective, dan continuans* secara kuat dan mendarahdaging maka diharapkan sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan secara efektif.

Variabel sistem pengendalian manajemen yang diukur dengan sub variabel struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen dinilai sudah cukup baik. Namun nilai skor indikator proses pengendalian manajemen yang diukur dengan adanya perumusan dan penyusunan program, adanya penyusunan anggaran, adanya pelaksanaan dan pengukuran aktivitas anggaran dan adanya pengevaluasian prestasi yang dicapai perusahaan dinilai responden adalah paling tinggi dibandingkan dengan indikator struktur pengendalian manajemen. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen kurang sepenuhnya dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas bahwa dapat disimpulkan strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional secara simultan (bersama-sama) dapat menentukan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan.

4.2.3 Pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, bahwa dari hasil perhitungan Uji signifikansi

menunjukkan bahwa t-hitung setiap estimasi lebih besar dari t-tabel sebesar 1,995. Dengan demikian nilai koefisien jalur setiap variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis dapat *diterima*, artinya masing-masing variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional dapat menentukan penerapan Sistem Pengendalian Manajemen.

Implementasi strategi bisnis pada BUMNIS mengacu kepada arahan menteri BUMN dalam SK nomor 161/MBU/2012 bahwa strategi bisnis BUMN merupakan strategi bertumbuh (*growth*). Strategi bertumbuh perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk strategi konsentrasi, integrasi, ataupun diversifikasi dari seluruh level operasi perusahaan. Implementasi Strategi bisnis pada BUMNIS di Indonesia berdasarkan penilaian responden adalah strategi jenis konsentrasi dan horizontal. Strategi bertumbuh tersebut menetapkan langkah bagaimana menggerakkan organisasi ke depan, memusatkan pada fokus lini utama produksinya. Bergerak ke depan berarti manajer stratejik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi tertentu. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi peningkatan omset, laba atau kinerja yang lain. Dengan adanya arah strategi bisnis yang telah ditentukan, perusahaan harus mengimplementasikan strategi jangka panjang tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga strategi tersebut harus dituangkan dalam bentuk program kerja, penganggaran, pelaksanaan dan evaluasi yang merupakan indikator dari

sistem pengendalian manajemen. Strategi bisnis yang memadai akan meningkatkan sistem pengendalian manajemen.

Kompetensi manajer pada BUMNIS di Indonesia sudah memenuhi indikator-indikator motif, karakter, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Responden menilai bahwa kompetensi manajer dengan indikator-indikator tersebut diatas harus dimiliki untuk menghasilkan kinerja superior dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Karakteristik ini diperlukan oleh manajer dalam menjalankan proses pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam strategi perusahaan. Implementasi strategi bisnis dengan dukungan kompetensi manajer tersebut dilakukan dalam sebuah sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen akan sulit diterapkan secara efektif tanpa keahlian dari seorang manajer. Kompetensi yang meliputi motif, watak, konsep diri, sikap atau nilai-nilai, pengetahuan serta keahlian atau keterampilan yang bersifat perilaku sangat dibutuhkan dalam menjalankan fungsi seorang manajer dalam pembuatan program kerja, anggaran dan evaluasi serta monitoring hasil. Hal inilah yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi manajer dengan sistem pengendalian manajemen.

Komitmen organisasional pada BUMNIS di Indonesia umumnya sudah cukup baik atau dapat diinterpretasikan bahwa komitmen organisasional pegawai BUMNIS sudah cukup tinggi. Komitmen organisasional dipandang sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Dalam konteks dengan keterkaitan komitmen organisasional, sistem pengendalian manajemen adalah alat

(*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Implementasi sistem pengendalian manajemen memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh pegawai, yaitu komitmen kepada organisasi bahwa ia memiliki; (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (*normative commitment*), (2) keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi (*affective commitment*), (3) memiliki keyakinan yang kuat dan kesediaan menerima sasaran dan nilai-nilai yang dianut pada suatu organisasi (*continuans commitment*). Dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat tercipta dengan adanya komitmen yang kuat dari seluruh pegawai dalam hal bahwa pegawai tersebut memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, berusaha keras untuk kepentingan organisasi dan sadar untuk dapat mengikuti nilai-nilai organisasi yang dianut. Jika seluruh pegawai telah memiliki sikap keyakinan dan kesadaran yang meliputi aspek *normative, affective, dan continuans* secara kuat dan mendarahdaging maka diharapkan sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan secara efektif.

Berdasarkan uraian diatas secara parsial bahwa dapat disimpulkan strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasional dapat menentukan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan.

4.2.4 Pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh simultan dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*, bahwa nilai R^2 sebesar 0,701 atau 70,1% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Perilaku *Dysfunctional* yang mampu dijelaskan oleh konstruk Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen. Sisanya sebesar 0,299 atau 29,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 35,96 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,35. Dengan demikian pengaruh simultan ini signifikan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara simultan, Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Perilaku *Dysfunctional*. Namun, secara parsial hanya variabel Sistem Pengendalian Manajemen saja yang berpengaruh signifikan terhadap Perilaku *Dysfunctional*, atau dengan kata lain variabel-variabel strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional tidak dapat secara langsung menentukan perilaku dysfungsional.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa sistem pengendalian manajemen pada BUMNIS di Indonesia adalah faktor yang dapat menentukan perilaku dysfungsional. Deskripsi variable perilaku dysfungsional menurut jawaban responden dipersepsikan bahwa baik berdasarkan indikator perilaku

Dysfunctional gaming maupun *Dysfunctional manipulasi informasi*, secara umum termasuk dalam kategori **Sering terjadi**. Menurut Soobaroyen (2006) Perilaku *dysfunctional* merupakan respon perilaku manajer yang melakukan penyimpangan dari kebijakan yang telah ditetapkan *principal*. Perilaku *dysfunctional* tersebut dalam penelitian ini diukur dengan *gaming* dan manipulasi informasi.

Indikator pertama, *Gaming*, mengacu pada perilaku pelaporan kinerja bawahan yang mencakup *slack attitude* dan *slack manipulation*. Berdasarkan interpretasi dan pengolahan data, indikator ini dinilai cukup, karena pada umumnya responden mempersepsi bahwa manajer tidak mengabaikan beberapa kegiatan/aktivitas pekerjaan yang berhubungan dengan tugas manajer pada saat tidak dilakukan supervisi. Responden juga menilai bahwa dalam beberapa kasus tertentu, tugas manajer relatif sudah disesuaikan dengan kinerja departemen dan tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan secara khusus telah cukup mendorong manajer untuk meningkatkan efisiensi dalam area departemen/unit pertanggungjawabannya.

Indikator kedua, Manipulasi Informasi, mengacu pada pembiasan dan pemfokusan (*biasing and focusing*) terutama terkait dengan *budgetary slack*. Berdasarkan interpretasi dan pengolahan data, indikator ini dinilai cukup, karena pada umumnya responden mempersepsi bahwa manajer sudah menyampaikan data dan informasi secara cukup positif berkenaan dengan performansi departemen/unit yang menjadi tanggung jawabnya. Responden juga menilai bahwa pada saat mempresentasikan informasi kinerja departemen/unitnya manajer

sudah cukup berusaha untuk tidak menyampaikan informasi yang negatif. Demikian pula bahwa manajer sudah cukup menyampaikan kepada atasan atas berbagai keberhasilan departemen/unit yang menjadi tanggungjawabnya. Selain itu, dinilai juga bahwa manajer sudah cukup menempatkan perhatian yang penting atas keberhasilan departemen/unit yang menjadi tanggungjawabnya dalam mendapatkan kemudahan penganggaran.

Responden dalam penelitian ini juga menilai bahwa sistem pengendalian manajemen yang diukur dengan sub variabel struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen secara keseluruhan dinilai cukup. Namun nilai skor indikator proses pengendalian manajemen yang diukur dengan adanya perumusan dan penyusunan program, adanya penyusunan anggaran, adanya pelaksanaan dan pengukuran aktivitas anggaran dan adanya pengevaluasian prestasi yang dicapai perusahaan dinilai responden adalah paling tinggi dibandingkan dengan indikator struktur pengendalian manajemen. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya sistem pengendalian manajemen kurang sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Padahal menurut Anthony dan Govindarajan (2007:3) Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Anthony dan Govindarajan juga mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Soobaroyen (2006) menjelaskan, yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan

dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*. Jadi, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien melalui para manajernya. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan apa yang diuraikan diatas, dapat dijelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen pada BUMNIS di Indonesia kurang sepenuhnya dilakukan secara baik sehingga kecenderungan frekuensi perilaku dysfungsional pegawai pada BUMNIS di Indonesia cenderung tinggi.

BUMNIS di Indonesia didirikan sebagai upaya mendorong agar negara bisa maju dan sukses dengan mengembangkan industri strategis. Dengan demikian sejak awal BUMNIS di Indonesia memfokuskan produksinya pada bidang produk industri strategis, pertahanan dan teknologi maju. Ada BUMNIS yang menghasilkan produk untuk memenuhi kebutuhan ALUTSISTA (Alat Utama Sistem Persenjataan) guna menjaga kedaulatan NKRI, seperti misalnya PT Pindad dan PT DI. Terdapat juga BUMNIS yang menghasilkan produk industry strategis alat berat dan teknologi maju, seperti PT DOK Perkapalan, PT INKA, dan PT Boma Bisma. PT Krakatau Steel sebagai penghasil utama Baja di Negara ini menjadi pemasok utama bahan baku bagi BUMNIS lainnya yang menghasilkan produk lanjutan. Semua produk yang dikembangkan dan dihasilkan BUMNIS tersebut diharapkan dapat memenuhi kebutuhan utama dalam negeri terlebih dahulu.

Untuk tujuan tersebut diatas, Visi-Misi yang diemban BUMNIS serta strategi bisnisnya harus mengacu kepada *roadmap* kebutuhan pemerintah. Manajemen BUMNIS menjalankan kegiatan operasional perusahaannya sesuai persetujuan dan arahan dari pemerintah yang disetujui oleh DPR, salah satunya dalam Penyertaan Modal Pemerintah pada BUMNIS yang digunakan oleh BUMNIS untuk menyusun RKAP. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada BUMNIS sepenuhnya tergantung kepada arahan strategi dan implementasi operasional dari pemerintah selaku pemegang saham BUMNIS.

Rencana strategis BUMNIS yang meliputi program kerja dan penyusunan anggaran perusahaan (RKAP) menyesuaikan dengan arahan pemerintah. Sehingga dengan demikian BUMNIS harus mengimplementasikan strategi bertumbuh yang digariskan oleh kementerian BUMN, kompetensi para manajer yang menduduki jabatan pada jajaran *top management* serta komitmen para anggota organisasi dari BUMNIS sejalan sesuai dengan visi-misi, strategi serta tujuan dari BUMNIS di Indonesia.

RKAP yang disusun oleh BUMNIS dengan arahan pemerintah (mengacu kepada Renstra) meliputi rencana kerja anggaran pendapatan dan pengeluaran perusahaan untuk menghasilkan produk-produk industri strategis, pertahanan, dan teknologi maju. Untuk menghasilkan produk-produk tersebut perusahaan BUMNIS memerlukan pendapatan yang tidak sedikit, sementara pengeluaran untuk proses produksi sangat tinggi. Sehingga seringkali berulang BUMNIS meminta tambahan Penyertaan Modal Pemerintah melalui DPR. Pada pelaksanaan

permintaan tambahan dana modal pemerintah tersebut patut diduga terjadinya *budgetary slack*. Inilah yang dapat dikatakan fakta empiris yang menunjukkan terjadinya perilaku disfungsi sebagai akibat kurang diterapkannya secara penuh sistem pengendalian manajemen di BUMNIS.

Tahap perencanaan telah menjadi perhatian beberapa peneliti, terutama terkait dengan isu *budgetary slack* dan *participative budgeting* (Mardiasmo,2001; Henrika dan Mardiasmo,2002; Yuhertiana,2004). Yuhertiana, 2004 menemukan bahwa *participative budgeting* masih bersifat semu (*pseudo*). Di sisi lain *budgetary slack* yang terjadi masih cukup besar. Isu perilaku dalam aspek ratifikasi anggaran sangat kental dengan nuansa politis. Tarik ulur kepentingan eksekutif dan legislatif sering terjadi, tahapan yang alot sehingga menyebabkan mundurnya jadwal pengesahan APBN termasuk RKAP yang diajukan oleh BUMNIS sehingga Top Manajemen BUMNIS harus membuat RKAP yang sesuai dengan arahan pemerintah agar tidak menimbulkan perilaku disfungsi.

Hal tersebut diatas mendukung pernyataan teori dan hasil penelitian terdahulu bahwa sistem pengendalian manajemen dapat menentukan perilaku *dysfunctional*. Sistem pengendalian manajemen dapat memperlemah atau memperkuat perilaku *dysfunctional*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, serta pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional.
2. Terdapat pengaruh secara bersama-sama, Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen dapat ditentukan oleh Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional.
3. Terdapat pengaruh secara parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, dan Komitmen Organisasional terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan uraian sebagai berikut :
 - a) Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Hasil penelitian bahwa Sistem Pengendalian Manajemen meningkat jika Strategi Bisnis yang dipilih oleh BUMNIS adalah tepat
 - b) Kompetensi Manajer berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Hasil penelitian bahwa Sistem Pengendalian Manajemen meningkat jika Kompetensi Manajer BUMNIS baik.

- c) Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Hasil penelitian bahwa Sistem Pengendalian Manajemen meningkat jika Komitmen Organisasional setiap manajer BUMNIS adalah tinggi.
4. Bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama dan parsial Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku *Dysfunctional*, dengan uraian sebagai berikut :
- a) Secara bersama-sama Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer, Komitmen Organisasional, dan Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
 - b) Strategi Bisnis tidak mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
 - c) Kompetensi Manajer tidak mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
 - d) Komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.
 - e) Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai pengaruh terhadap Perilaku *Dysfunctional*.

5.2. Saran-Saran

5.2.1. Saran Bagi Perusahaan

- Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel Strategi Bisnis, Kompetensi Manajer dan Komitmen Organisasional, maka ketiga faktor ini harus menjadi perhatian manajemen perusahaan dalam menentukan arah dan mengambil kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Implementasi strategi yang tepat perlu didukung manajer yang memiliki kompetensi yang baik dan mempunyai komitmen yang tinggi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat ditentukan oleh strategi bisnis, kompetensi manajer, dan komitmen organisasional yang cukup signifikan. Adanya kegagalan dalam perolehan laba perusahaan merupakan indikasi terjadinya kegagalan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor strategi bisnis, kompetensi manajer dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen. Perusahaan harus mengimplementasikan strategi yang tepat, dan menempatkan manajer yang memiliki kompetensi yang baik dan komitmen yang tinggi, sehingga penerapan sistem pengendalian manajemen baik.
- Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip penerapan sistem pengendalian manajemen yang meliputi dimensi proses pengendalian manajemen dan struktur pengendalian manajemen. Dalam proses dan struktur pengendalian manajemen, perusahaan

harus mampu menyusun program, rencana kerja, dan penganggaran secara terdesentralisasi. BUMNIS dalam upaya menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baiknya harus dapat menyusun dan menetapkan secara mandiri, program kerja, rencana anggaran perusahaan.

- Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sistem pengendalian manajemen dapat menentukan perilaku dysfungsional. Apabila sistem pengendalian manajemen diterapkan secara baik maka perilaku dysfungsional diindikasikan menurun. Dengan adanya penerapan struktur dan proses pengendalian manajemen yang tepat akan meminimalisasi perilaku dysfungsional dari para manajer BUMNIS. Dengan demikian salah satu upaya untuk meminimalisasikan perilaku dysfungsional tersebut adalah dengan melakukan pelibatan (partisipasi) yang luas dalam penyusunan program kerja dan anggaran (RKAP) BUMNIS, sehingga para manajer dengan tingkat keterlibatannya dalam penyusunan anggaran akan berupaya untuk mencapai produktifitasnya dan melaporkannya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam RKAP tersebut.
- Sebaiknya Pemerintah, DPR dan Top Manajemen dari masing-masing BUMNIS mengadakan kegiatan pengkajian bersama mengenai program kerja, rencana anggaran perusahaan atau pembiayaan yang dibutuhkan untuk memproduksi Alutsista agar terciptanya *goal congruence* serta terbentuk pola pikir dan pandangan yang satu visi demi memajukan BUMNIS sehingga tidak terjadi miskomunikasi dan *misunderstanding* dalam setiap kebijakan yang diambil guna menjaga kedaulatan NKRI.

5.2.2. Saran Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan atau kelemahan. Keterbatasan yang ada pada penelitian ini diharapkan akan diatasi oleh peneliti berikutnya.

- Keterbatasan pertama terletak pada sampel yang digunakan. Walaupun pada penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel, namun mengingat lingkup lokasi penelitian hanya berfokus pada BUMN IS maka hasil penelitian ini belum cukup relevan untuk digeneralisasikan yang mewakili kondisi penerapan sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap perilaku dysfungsional pada perusahaan BUMN di Indonesia. Oleh karena itu, peneliti berikutnya diharapkan dapat mengambil sampel yang lebih besar secara kuantitas yang melingkupi skala nasional agar diperoleh gambaran yang mewakili kondisi penerapan sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap perilaku dysfungsional pada BUMN atau perusahaan swasta di Indonesia.
- Berkaitan dengan uraian sebelumnya, berdasarkan jenis dan besarnya usaha masing-masing responden yang relatif bervariasi turut mempengaruhi kemampuan generalisasi penelitian ini. Untuk itu, diharapkan kepada peneliti sebelumnya untuk mempertimbangkan melakukan penelitian pada unit analisis lain yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael.2004. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*.Sterling-USA: Kogan Page Us.
- Angle H. & J. Perry.1983.*Organizational Commitment : Individual and Organizational Influence – Work and Occupations*.pp.123-46
- Anthony, Robert N., and John. Dearden, 1980, *Management Control System*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Anthony, Robert N., Dearden, dan Bedford.1992. *Sistem Pengendalian Manajemen* (Alih bahasa Agus Maulana).Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan.2007.*Management Control Systems*.12th Edition.New York:McGraw-Hill.
- Al Rasyid, Harun, 1998, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Modul Bahan kuliah pada PPS UNPAD, Bandung.
- As'ad, 1987. Pengembangan sumberdaya manusia., Bumi Aksara Jakarta.
- Ashton, R.H. 1976. "Deviation-Amplifying and Unintended of Management Accounting System", *Accounting, Organizations and Society* 1 (4): 289-300
- Bernardo Nugroho Yahya, 2002, *Business Process Reengineering: Concepts, Causes And Effect*, *Jurnal Teknik Industri Universitas Kristen Petra Surabaya*, Vol. 4 No. 2, Desember, hal. 102-110
- Blocher, Edward J., Chen, Kung H., & Lin, Thomas W., 2001, *Cost Management: A Strategic Emphasis*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- Bryson, John M., 2000, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- Brue, Greg., 2002, *Six Sigma For Managers*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- Cadez Simon, Guilding Chris.2008. *Strategy and Strategic Management Accounting : an Investigation of Organizational Configurations*.
- Chow, Irene Hau Siu.1994.*Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hongkong and Taiwan*.*The International Journal of Career Management*.Vol.6.No.4.pp.3-9
- Chenhall, R. H. 2003. Management Control System Design Within Its Orgaizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, No. 1, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and

- Strategic Outcome: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No. 5, pp. 395-422.
- Chenhall, R. H. 2007. Theorising Contingencies in Management Control System Research. In *Handbook of Management Accounting Research*. Edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood and M. D. Shield. Oxford OX5 1GB, United Kingdom: Elsevier, pp. 163-205.
- Coulter, Marry, 2012. *Strategic management in action*. 6th edition. Prentice Hall
- David, F. R., 2009. *Manajemen Strategis*. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Davila, Tony; George Foster & Mu Li. 2005. *Designing Management Control Systems in Product Development: Initial Choices and the Influence of Partners*. IESE Business School - University of Navarra.
- De Cottis & Summers. 1987. *A Path Analysis of the Antecedents and Consequences of Organization Commitment*. *Human Relations*. Vol. 40, pp 445-70.
- Dedi Arfians., 2013., aktifitas R & D pertahanan dan implikasinya terhadap kemandirian industri pertahanan nasional. Tersedia pada <http://darfians.blogspot.com/2013/08/aktivitas-r-pertahanan-dan-implikasinya.html>
- Deft, Richard R (1998). *Organization Theory and Design*, West, New York: West
- Drejer, Anders. 2000. *Organizational Learning and Competence Development*. *The Learning Organization*. Vol. 7. No. 4. hal 206-220.
- Dokumen Kementerian BUMN., 2014., Daftar BUMN Industri Strategis. Tersedia pada www.bumn.go.id
- Dokumen Kementerian BUMN., 2014., Data Laporan Rugi Laba BUMN. Tersedia pada www.bumn.go.id
- DeZoort, F.T. dan Lord, A.T. 1998. "A Review and Synthesis of Pressure Effects Research in Accounting". *Journal of Accounting Literature* . 16, pp.28-85.
- Dunk, A.S., 1993. "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack". *The Accounting Review* 68 (2): 400-410
- Echols, Jhon M., dan Shadily, Hasan, 1997., *Kamus Inggris Indonesia*, Gramedia Jakarta.
- Flamholtz, E. G. (1983). "Accounting, Budgeting, dan Control Systems in Their Organizational Context : Theoretical dan Empirical Perspectives." *Accounting, Organizations dan Society* 8: 153-169.
- Gabbay, S.M. & Zuckerman, E.W. (1998). Social capital in R&D: the contingent effect of contact density on mobility expectation. *Social Science Research*, 27: 189-217.

- Gibson, James, John Ivancevich & James H. Donnelly. 2006. *Organization Behavior –Structure-Process* .12th Edition. Boston: Erwin Homewood.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert. A., 2003, *Behavior in Organizations*, Eight Edition, Pearson Education Inc. New Jersey, USA
- Gordon, L.A. dan V.K. Narayanan, 1984. “Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation “, *Accounting Organization and Society* Vol .9. PP.33-47
- Gordon, G. G. 1991. Industry Determinant of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 396-415.
- Gordon J., Robert C. Curply, Hughes, Richard L. Ginnet, 1999, *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, Printed in Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Govindarajan V.& Gupta, AK.1985.‘*Linking control systems to business unit strategy: impact on performance*’, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, no. 1, pp. 51-66.
- Govindarajan, V.1988.‘*A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy*’.*Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 828-853.
- Guilford, J.P. 1956. *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. Mc Graw-Hill. Tokyo
- Hall, D.T., B.Schneider & H.T.Nygren.1970.*Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment*.*Administrative Science Quarterly*. 17,1970.pp. 176-190
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4th edn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
- Hansen and Mowen , (2005), *Akuntansi Manajemen* , Jilid dua, dialihbahasakan oleh Ancella A. Hermawan, M.B.A, Jakarta : Erlangga.
- Hidayat Amir., 2013., Mencari Kesetimbangan Baru Formulasi Subsidi Listrik. Tersedia pada <http://kangamir.blogspot.com/2013/06/mencari-kesetimbangan-baru-formulasi.html>
- Hitt, A. Michael, Ireland, R Duane and Hoskisson, Robert E., 2001, *Manajemen Strategis, daya saing dan globalisasi*, (Terj), Salemba Empat, Jakarta
- Hoque, Z. 2004. A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 485-502

- Islahuzzaman.2005. *Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban, Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Manajer* (Suatu Survei Pada Beberapa Pt Perkebunan Nusantara). Bandung: Fakultas Ekonomi Unpad.
- Jaworski, J.B. dan Young, M.S. 1992. "Dysfunctional Behavior and Management Control: an Empirical Study of Marketing Managers ". *Accounting, Organizations and Society*. 17(1), pp.17-35.
- Jin, L. S., & Machfoedz, M.,1998. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Praktik Perataan laba Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta.*Jurnal Riset Akuntansi Indo-nesia*. Vol. 1 (2), 174-191.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen., 2014. *Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation and Sustainability, 14th Editions. February 2014*
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and Saccuzza, Dennis P., 1993, *Psychological Testing (Principles, Application and Issues)*, 3rd Edition, California : Brooks / Cole Publishing Company
- Keegan J, Warren. 1996. *Manajemen Pemasaran Global* jilid II edisi Enam, Bahasa Indonesia. Jakarta
- Kenis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review* Vol. LIV No. 4. pp 707. Diambil April, 6, 2008 dari <http://www.jstor.org>.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B.J., (2007), *The inter-relationship between management control mechanisms and strategy*.*Management Accounting Research*. 18, pp. 425-452.
- Kren, Leslie, 1997. *The Role of accounting information in organizational control:the state of the art*. Behavioral accounting research: Foundations and frontiers. Page 2-48.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki.2001.*Organizational Behavior*. 6th ed. New York: The McGraw-Hill Company., Inc.
- Kroll, Martin.1997.*An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement*. *Journal of European Industrial Training*.21/2, hal. 70-83
- Kruis, Anne-Marie.2008. *Management Control System Design and Effectiveness* (February 2008). Nyenrode Business Universiteit, The Netherlands,. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1441243>
- Lau, James B. & Shani.1992.*Behavior in Organization, An Experiential Approach*. New York:Richard D. Irwin, Inc.

- Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Lili S. Wiyantoro dan Arifin Sabeni. (2007). Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfunctional : budaya nasional sebagai variabel moderating. Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar
- Lindawati, Gani and Jermias, Johnny.2010. *The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance* (January 4, 2010). CAAA Annual Conference 2010. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1531266> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1531266>
- Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Maciariello, Joseph A., (1984), *Management Control System*, Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Maciariello, Joseph A. and Kirby J. Calvin, (1994), *Management Control System*, Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mary Coulter.2012. *Strategic Management in Action*. 6th Editions.
- Marginson, D. W. 2002. *Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Muddle-management levels: Evidence from a UK Organization*. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 7, pp. 1019-1031.
- Marginson, D. and S. Ogden. 2005. "Coping with Ambiguity through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behavior". *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 435-456.
- Mathieu,J.E. & D.M.Zajac.1990.*A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*.Vol. 108, 1990.pp.171-99
- Mayer, Roger C. & F.D. Schoorman.1992.*Predicting Participation and Production Outcome Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment*.*Journal The Academic of Management*.Vol.35, No.3, August 1992. pp.671-84.
- Mayo, Andrew.2002.*The Human Value of The Enterprise, Valuing People As Assets*. London:Nicholas Brealey Pub.
- McShane, Stephen L. and Von Glinov, Mary Ann.2005.*Organizational Behavior, Emerging Realities for the Workplace Revolution*.Ed.Irwin McGraw-Hill
- Merchant, K.A.,2008. *Modern Management Control System: Text and Cases*.Prentice Hall.New Jersey:Englewood Cliffs.

- Meyer, J.P. & N.J. Allen.1991.*A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*.Human Resources Management Review.Vo.1, pp.61-89.
- Mondy, R Wayne,Robert M. Noe.1996.*Human Resources Management*.USA:Allyn and Bacon Inc.
- Mudrajad Kuncoro,2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga,Jakarta.
- Mulyadi, Johny Setyawan.2001.*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen-Sistem Pelipatganda-Kinerja Perusahaan*.Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Munro, Andrew & Brendan Andrews.1994.*Competences: Dialogue Without a Plot?*.Executive Development, Vol.7, No.6, pp.12-5
- Mustafa Abubakar.2010.*Daftar 10 BUMN Rugi Sepanjang 2010*.Dokumen on-line finance.detik.com melalui <http://finance.detik.com/read/2010/11/05/143510/1487123/4/daftar-10-bumn-rugi-sepanjang-2010> dan http://www.pn8.co.id/pn8/index.php?option=com_content&task=view&id=468&Itemid=2.
- Nazaruddin, Ietje, (1998), *Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 1, No. 2. hal. 141-161.
- Nazir, M.2005.*Metode Penelitian*.Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nirwana SK, Sitepu, 1994, *Analisis Jalur (Path Analysis)*, FMIPA, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, *Metode Penelitian Bisnis – Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE – Yogyakarta
- Otley. D. 1980. "The Contingency Theory of Management Accounting, Achievement and Prognosis". Accounting, Organizations and Society, 5, 413-428
- Otley, D, and Berry, A. J. 1980. Control, Organization and Accounting. Accounting, Organization and Society, Vol. 5, No. 2, pp. 231-244.
- Otley, D. 1994. Management Control in Contemporary Organization: Towards a Wider Framework. Management Accounting Research, Vol. 5, No. 3 / 4, pp. 289-299.
- Panggabean, Mutiara S.2004.*Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Keinginan Untuk Pindah Kerja*. Kajian Bisnis.Vol. 12, No. 1, pp. 1-24

- Peraturan Pemerintah Nomor 45 tahun 2005, tentang pendirian, pengurusan, pengawasan, dan pembubaran BUMN.
- Porporato, Marcela.2006. *Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance: An Empirical Assessment*.Social Science Research Network.York University.melalui [AAA 2007 Management Accounting Section \(MAS\) Meeting](#)
- Porter, L.W., R.M.Steers, R.T. Mowday & V. Boulian.1974.*Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*.Journal of Applied Psychology.Oct 1974.Vol. 5, pp. 603-09.
- Rao, Ashok., Lawrence, Carl P., Dambolena, Ismael, Kopp, Robert J., Martin, John, Farshad, Rafii., Schlesinger, Phyllis F., 1996, *Total Quality Management : A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons Inc.
- Riyantono, 2013., Penghargaan Opexconn 2013., tersedia pada <http://sscxinternational.com/category/ideas/>
- Robbins, Stephen P. and Timothy A.Judge.2009.*Organizational Behavior*.13th Edition.Pearson International Edition.New Jersey: Pearson Education Inc.New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter.2007.*Strategic Management* .9th Edition.Pearson Prentice Hall,Inc .
- Robertson, Cameron.1995.*NVQs:The Impact of Competence Approaches, Management Development Review*.Vol. 8No. 6 Hal.23-27
- Rollinson, Derek & Aysen Breadfield.2002.*Organizational Behavior and Analysis*.Second Edition.New Jersey:Pearson Educational International.
- Said Didu, 2008., *Lima BUMN jadi tameng APBNP*. Investor Daiily, dikutip tanggal 15 Juli 2014. Tersedia pada <http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-print-list.asp?ContentId=390>.
- Saifuddin Azwar, 2001, *Realibilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Penerbit Pustaka Pelajar
- Sandino, T., (2007), *Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector*.The Accounting Review, 82, 1, pp. 265-293.
- Sarplin, A.1995.*Strategic Management*.New York:McGraw-Hill.
- Schendel dan Charles Hofer, Higgins. 1985. Organizational policy and strategic management. Prentice Hall.
- Sekaran, Uma., 2000, *Research Methods For Bussiness A Skill-Building Approach*, 3th Edition, New York: John Willey&Sons Inc
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian., 1995, *Metode Penelitian Survai*, Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia.

- Sri Sugiarti., 2013., Solusi agar BUMN Untung., tersedia pada <http://www.pelita.or.id/baca.php?id=63610>
- Soobaroyen, Teerooven, 2006, *Management Control Systems and Dysfunctional Behavior: An Empirical Investigation*. Available at : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=771304
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M.1993.*Competence at Work – Models for Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons.
- Stanton, William, 1996, Prinsip-prinsip Pemasaran, Jilid Kedua, Edisi Ketujuh, Erlangga : Jakarta.
- Steers, Richard M.1985.*Managing Effective Organization, an Introduction*. Boston: Kent Publishing.
- Stewart, Thomas A.1997.*Intellectual Capital The New Wealth of Organizations*. London:Nicholas Brealey Pub.
- Stoner, James A.F., Edward Freeman & Daniel R. Gilbert.1996.*Manajemen*.Edisi Bahasa Indonesia.Alih Bahasa Alexander Sindoro.Jakarta : PT Prehallindo.
- Subhash, C.J. 1997, *Marketing Planning and Strategy* : Fifth Edition South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
- Suharsimi Arikunto, 1998, Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktek, Cetakan Kesebelas, Edisi Revisi IV, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Suliman, Abubakar M.2000.*The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context*.Journal of Management Development. Vol 19, No. 1.pp. 71-82
- Sulistiyorini, Rani.2007. *Hubungan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Efisiensi Biaya*.melalui <http://hdl.handle.net/10364/821>
- Tanri Abeng.2010.*BUMN Dituntut Efisien*.Dokumen Kementerian BUMN. Melalui <http://www.bumn.go.id/26786/publikasi/berita/bumn-dituntut-efisien/>.
- Tawakkal.2008. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif,Kejelasan sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Komitmen Organisasi Serta Kinerja Manajerial*. Bandung: Fakultas Ekonomi Unpad.
- Thompson, John E., Roger Stuart, Philip R. Lindsay.1997.*The Competence of Top Team Members, A Framework for Successful Performance, Team Performance Management*.Vol 13, No.2, Hal 12-20
- Tiwari, Anil; Vinay Kant & Patel Vikas Kumar Virambhai (2012). *Management Control System: Theoretical and Realistic Literature Assessment*.India : IJRREST: International Journal of Research Review in Engineering

Science and Technology (ISSN 2278- 6643) | Volume-1 Issue-1, June 2012

- Tovey, Laura.1994.*Competency Assessment, A Strategic Approach-Part II. Executive Development*, Vol 7, No. 1, Hal 16-19.
- Ulrich, Dave.1998.*Intellectual capital=Competence x Commitment*. Sloan Management Review. Winter.
- Umar Juoro, 2014. *Meneg BUMN : Setiap BUMN Harus Setor 50 Persen*. Tersedia pada <http://en.tempo.co/read/news/2005/06/15/05662508/Meneg-BUMN--Setiap-BUMN-Harus-Setor-50-Persen>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara
- Victor Sitorus dan Edi Timbul., 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen* . Bogor: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP
- Welsch, Glenn A., 1984, *Budgeting: Profit Planning and Control*, New Delhi:Prentice-Hall
- Wheelen, Thomas L. dan J.David Hunger.,2012. *Strategic Management and Business Policy*.Pearson International Edition-Eleventh Edition.New Jersey:Pearson Prentise Hall.
- Widener, S. K., and Selto, F. H. 1999. *Management Control Systems and Boundaries of the Firm: Why Do Firms Outsource Internal Audit Activities?*. Journal of Management Accounting Research, Vol. 11, No. 1, pp. 45-73.
- , 2012., Artikel bebas : Membangkitkan kembali BUMN Industri Strategis. Tersedia pada <http://www.investor.co.id/home/membangkitkan-kembali-bumn-industri-strategis/40860>
- , 2012., Artikel bebas : Menanti industri strategis yang the dream team. Tersedia pada; http://www.topsaham.com/new1/index.php?view=article&catid=48%3Aagaya-hidup&id=6106%3Aalex&tmpl=component&print=1&page=&option=com_content&Itemid=62
- , 2013., Artikel bebas : kemenperin sebut industri strategis harus dikuasai negara. Tersedia pada : www.neraca.co.id