

# DISERTASI

PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF DAN KEPUASAN  
KERJA DENGAN MOTIVASI DAN KINERJA MANAJERIAL  
TERHADAP KINERJA  
ORGANISASIONAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
DI JAWA TIMUR

Di  
E 03/04  
Hot  
P



A. SONNY NURSUTAN HOTAMA

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003

**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF DAN KEPUASAN  
KERJA DENGAN MOTIVASI DAN KINERJA MANAJERIAL  
TERHADAP KINERJA  
ORGANISASIONAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
DI JAWA TIMUR**

Dis  
E 03/04  
Hot  
P

**DISERTASI**

Untuk memperoleh Gelar Doktor  
dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari : Rabu  
Tanggal : 10 Desember 2003  
Pukul 10.00 WIB



Oleh :

**A. SONNY NURSUTAN HOTAMA**  
NIM. 099813148 D

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi ini telah disetujui  
Pada tanggal : 2 Desember 2003

Oleh

Promotor

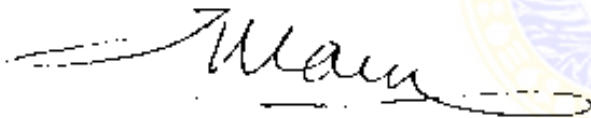


Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA, PhD.

NIP. 130.206.173

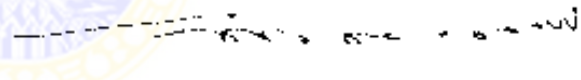
Ko Promotor I

Ko Promotor II



Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.P.

NIP: 130.675.531



Prof. Dr. Arsono Laksmna, S.E., Ak.

NIP. 130.783.542

Telah Diuji Pada Ujian Tertutup  
Tanggal: 21 Oktober 2003

---

**PANITIA PENGUJI DISERTASI:**

**Ketua** : Prof. H.M. Syafei Idrus, SE., MEc., PhD.

**Anggota:** 1. Prof. Drs.Ec. Budiman Christiananta, MA., PhD.  
2. Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE.  
3. Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, SE., Ak.  
4. Prof. Dr. Arsono Laksmāna, SE., Ak.  
5. Dr. Muslich Anshori, SE., MSc.  
6. Dr. Ujianto, MS.  
7. Drs. Bambang Purwoko, MBA., PhD.



Ditetapkan dengan  
Surat Keputusan Rektor Universitas Airlangga  
Nomor: 8889/J03/PP/2003  
Tanggal: 30 Oktober 2003

## *Tuhan Gembalaku Yang Baik,.....*

*Tuhan adalah gembalaku, takkan kekurangan aku,  
Ia membaringkan aku di padang yang berumput hijau,  
Ia membimbing aku ke air yang tenang;  
Ia menyegarkan jiwaku, Ia menuntun aku di jalan yang benar oleh karena  
nama-Nya*

*Sekalipun aku berjalan dalam lembah kekelaman, aku tidak takut bahaya,  
Sebab Engkau besertaku, gada-Mu dan tongkat-Mu, itulah yang  
menghiburkan aku,  
Engkau menyediakan hidangan bagiku, di hadapan lawanku;  
Engkau mengurapi kepalaku dengan minyak, pialaku penuh melimpah,*

*Kebajikan dan kemurahan belaka akan mengikuti aku, seumur hidupku;  
Dan aku akan diam dalam rumah Tuhan sepanjang masa.*

*(Kitab Zabur 23 : 1 – 6)*

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kekuatan dan ketekunan serta karuniaNya yang melimpah, sehingga pembuatan disertasi ini dapat penulis selesaikan.

Dalam kesempatan yang berbahagia ini penulis mengungkapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Drs. Ec. **Budiman Christiananta, MA., PhD.** selaku promotor, yang dengan tekun beliau telah memberikan bimbingan dan arahan khususnya di bidang perilaku organisasi dan sumber daya manusia yang sangat berguna bagi wawasan dan bahan kajian penulis
2. Bapak Prof. Dr. **Imam Syakir, SE.** selaku ko-promotor I yang sangat membantu dan telah membimbing penulis dalam bidang pengetahuan manajemen sumber daya manusia.
3. Bapak Prof. Dr. **Arsono Laksmana, SE.,Ak.** selaku ko-promotor II yang sangat membantu dan memberikan bimbingannya dalam ilmu akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen serta manajemen strategik, yang telah memperkenalkan ide-ide dan pemikiran-pemikiran berdasar pengalaman beliau yang sangat berharga
4. Bapak Rektor Prof. Dr. **Puruhito, dr., SpBU., SpBTKV** dan mantan Rektor bapak Prof. **Soedarto, dr., DTM & H.,PhD.** atas pemberian kesempatan kepada penulis sebagai peserta Program Doktor pada Program Studi Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Airlangga.
5. Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. **Muhammad Amin, dr., Sp.P.** dan Mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. **H. Soedijono Tirtowidardjo, dr.Sp.THT.** serta Prof. Dr. **Laba Mahaputera, drh., MSc.** selaku asisten Direktur I dan Dr. **Soenarjo, dr., MS.,MSc.** selaku asisten Direktur II yang telah memberi kesempatan dan fasilitas pada penulis selama studi
6. Bapak Prof. Dr. **H. Suroso Imam Zadjuli, SE** selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi dan Bapak Prof Drs. Ec. **H. Armijn Rangkuti** mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah banyak membantu dan memperlancar segala sesuatunya yang terkait baik dengan proses administrasi perkuliahan dan kegiatan studi penulis
7. Bapak Dr. **Nur Indriantoro, SE.,MSc., Ak. (Almarhum)**, mantan dosen penulis dari Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta, semasa hidup beliau banyak memberikan ide-ide awal dan dorongan bagi disertasi ini serta bahan-bahan literaturnya kepada penulis

Ucapan banyak terimakasih juga penulis sampaikan kepada rekan-rekan belajar dan diskusi khususnya Bapak Drs. Ec. **Bambang Tjahjadi, MBA.**, ibu Drs.Ec. **Lailie Soewarno, MBA.**, Bapak Dr. **Hari Wahyono, MPd.** dan Bapak Drs. Ec. **Hermawan Kartajaya, MSc. Leading Service Officer Mark Plus&Co** dan bapak Dr. **H. Moerad Baso, MSc.** Ketua Asosiasi Pengembang Sumber Daya Manusia

(APSDM) yang telah memberikan banyak ide, wawasan dan bantuan fasilitas kepustakaan yang sangat berguna bagi penulisan disertasi ini.

Akhir kata secara khusus disertasi ini saya persembahkan kepada isteri saya tercinta Helena, dan ketiga anak saya Leitza, Zeista dan Yanuar. Doa dan penantian mereka adalah sumber kekuatan dan semangat saya senantiasa dalam menyelesaikan studi saya selama ini.

Demikian semoga atas semua budi dan jasa baik yang bapak/ibu dan rekan-rekan semua berikan kepada saya, akan mendapat balasan dalam kelimpahan rahmat dari Tuhan Yang Maha Esa.

Akhir Oktober, 2003

Penulis



## RINGKASAN

Kajian dalam lingkup akuntansi manajemen atau sistem pengendalian manajemen ini terkait dengan masalah perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan. Penelitian ini mempelajari pengaruh penganggaran partisipatif dan kepuasan kerja serta motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial para manajer dan kinerja organisasional perusahaan. Kajian ini dilakukan sehubungan akhir-akhir ini kinerja organisasional cenderung semakin ditentukan aset perusahaan yang tidak tampak dibandingkan aset yang tampak. Studi ini dilakukan dengan mengadopsi pemahaman konsep kinerja organisasional menyeluruh *The Balanced Score Card* dalam implementasi strategi perusahaan dan konsep kualitas kehidupan kerja dalam perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Sebagai satuan pengamatan penelitian atau populasi adalah perusahaan-perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur yang memperoleh fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang beroperasi dan berkedudukan hukum serta berkantor pusat di daerah Jawa Timur. Sampel penelitian adalah sebanyak 107 perusahaan manufaktur dengan 457 orang manajer sebagai responden. Dipergunakan teknik analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) untuk menguji 9 (sembilan) buah hipotesis dalam penelitian ini. Hasil uji mendapatkan 7 (tujuh) buah hipotesis dapat didukung atau diterima dan 2 (dua) buah hipotesis tidak dapat didukung atau ditolak. Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dan motivasi manajerial terhadap kinerja organisasional perusahaan ternyata tidak dapat didukung atau ditolak. Di dalam teknik analisis ini sebelumnya juga dilakukan analisis faktor konfirmatori untuk menguji kesesuaian indikator-indikator terhadap variabel laten dengan ketentuan teoritisnya. Demikian juga dilakukan analisis yang menghasilkan model persamaan struktural alternatif.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat 3 (tiga) diagram hubungan jalur di dalam model penelitian ini. Diagram hubungan jalur yang dominan adalah diawali dari penganggaran partisipatif, melalui kepuasan kerja manajer dan berakhir menuju kepada kinerja organisasi perusahaan. Kepuasan kerja selain berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional ternyata juga signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajer. Dengan demikian maka kepuasan kerja manajer adalah variabel perantara yang terbaik dibandingkan variabel-variabel perantara lainnya. Hasil penelitian juga mengindikasikan dukungan terhadap konsep pengukuran kinerja berimbang *The Balanced Scorecard*, dibandingkan teori tentang proses motivasi - kinerja yang dikenal dalam sistem pengendalian manajemen. Demikian juga pada tingkat organisasional dan karyawan pada tingkat manajer lebih mendukung dan sejalan dengan teori sikap-perilaku (*attitude-behaviour theory*) dibandingkan dengan teori perilaku – sikap (*behaviour-attitude theory*).



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman sampul depan .....	i
Halaman sampul dalam .....	ii
Halaman prasyarat gelar .....	iii
Halaman Persetujuan .....	iv
Halaman penetapan panitia penguji .....	v
Halaman ucapan terima kasih .....	vi
Halaman ringkasan .....	viii
Halaman abstrak .....	ix
Halaman daftar isi .....	x
Halaman daftar tabel .....	xii
Halaman daftar gambar .....	xiv
Halaman daftar lampiran .....	xvi
Daftar arti lambang, singkatan dan istilah .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	33
1.3. Tujuan Studi .....	34
1.4. Manfaat Studi .....	36
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	38
2.1. Pendahuluan .....	38
2.2. Etika Santai dan Kemampuan Sumber Daya Manusia .....	41
2.3. Teorema Tentang Santai .....	54
2.4. Model Ekonomi Rckayasa Perilaku Manusia .....	58
2.5. Konsep Biaya dan Laba Ekonomis .....	62
2.6. Pengukuran Kinerja Organisasional .....	66
2.7. Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi .....	70
2.8. Penganggaran Partisipatif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial .....	81
2.9. Penganggaran Partisipatif, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial ...	107
2.10. Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial .....	121
2.11. Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial .....	122
2.12. Kinerja Manajerial dan Kinerja organisasional .....	134
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b> 141	
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	141
3.2. Hipotesis Penelitian .....	144
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	145
4.1. Rancangan Penelitian .....	145
4.2. Populasi dan Sampel .....	150

4.3. Uraian Variabel Penelitian .....	156
4.4. Instrumen Penelitian .....	164
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	174
4.6. Prosedur Pengambilan Data .....	174
4.7. Analisis Data .....	176
<b>BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>187</b>
5.1. Pendahuluan .....	187
5.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	187
5.3. Uraian Data Penelitian .....	194
5.4. Analisis Pengukuran Model dan Persamaan Struktural .....	204
5.5. Uraian Hasil Uji Model Persamaan Struktural .....	222
5.6. Pengujian Hipotesis .....	225
5.7. Model Persamaan Struktural Alternatif .....	229
5.8. Efek Tidak Langsung dan Efek Total .....	237
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>246</b>
6.1. Pendahuluan .....	246
6.2. Pembahasan Temuan dan Implikasinya .....	247
6.3. Kontribusi Studi .....	292
6.4. Keterbatasan Studi .....	293
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>296</b>
7.1. Kesimpulan .....	296
7.2. Saran .....	303
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>306</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>316</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1. Pengujian Goodness of Fit .....	183
5.1. Tabel Frekuensi Data Responden .....	197
5.2. Tabel One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 1 .....	198
5.3. Tabel One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2 .....	199
5.4.a. Tabel Frekuensi Data Variabel Penelitian .....	199
b. Tabel Frekuensi Data Variabel Penelitian .....	200
5.5. Tabel One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normality Test .....	202
5.6. Tabel One-Sample Kolmogorov-Smirnov Uniform Test .....	203
5.7. Estimasi Konstruk Penganggaran Partisipatif .....	205
5.8.a. Estimasi Konstruk Motivasi Manajer .....	207
b. Goodness of fit Hasil Uji Konstruk Motivasi Manajeri .....	208
5.9.a. Estimasi Konstruk Kinerja Manajer .....	209
b. Goodness of Fit Hasil Uji Konstruk Kinerja Manajer .....	210
5.10. Matrik Korelasi Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi .....	211
5.11.a. Estimasi Model Pengukuran Menyeluruh .....	214
b. Estimasi Model Pengukuran Menyeluruh .....	215
c. Tabel Goodness of Fit Hasil Uji Pengukuran Model Menyeluruh .....	215
5.12.a. Estimasi Model Persamaan Struktural Awal dengN Matrik Korelasi .....	219
b. Goodness of Fit Hasil Uji Model Persamaan Struktural Awal .....	219
5.13.a. Estimasi Persamaan Struktural Awal dengan Matrik Kovarian .....	221
b. Goodness of Fit Hasil Uji Model Persamaan Struktural Awal .....	221

5.14. Indeks Modifikasi Variabel Penelitian .....	231
5.15. a. Estimasi Model Persamaan Struktural Alternatif .....	233
b. Goodness of Fit Hasil Uji Model Persamaan Struktural Alternatif .....	233
5.16. Tabel Indeks Modifikasi Model Persamaan Struktural Alternatif .....	234
5.17. Tabel Perbandingan Goodness of Fit Model Awal dan Alternatif .....	234
5.18. a. Tabel Efek Total dan Efek Tidak Langsung Variabel Eksogen dan Endogen .....	238
5.19. Tabel Efek Total dan Efek Tidak Langsung Antar Variabel Endogen .....	238
5.20. Tabel Efek Total dan Efek Tidak Langsung Variabel Eksogen dan Endogen .....	242
5.21. Tabel Efek Total dan Efek Tidak Langsung Antar Variabel Endogen .....	242



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Mengendalikan dan memonitor Pengungkit dan Risiko Nilai .....	10
1.2. Rantai Hubungan Sebab dan Akibat antar Perspektif Kinerja .....	14
2.1. Interseksi Lembaga Teknologikal dan Seremonial Berdasarkan Karakteristik Alamiah Manusia dan Proses Antropologi dan Historis .....	45
2.2. Kurva Penawaran Berbalik ke Belakang .....	47
2.3. Kurva Total Produk dan Marjinal Produk .....	49
2.4. Model Ekonomi Rekayasa Perilaku .....	60
2.5. The Sustainable Marketing Enterprise Sub-Model .....	71
2.6. Kurva Belajar: Biaya Rata-rata Menurun sebagai Fungsi Output .....	78
2.7. Dampak Kurva Belajar Pada Kurva Short Average Cost .....	78
2.8. Dampak Kurva Belajar pada Harga Produk .....	80
2.9. Respons Terhadap Ketidak-puasan Kerja .....	93
2.10. Unsur-unsur yang Terkait dengan Kepuasan Hidup .....	96
2.11. Hubungan Usia dan Tingkat Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja .....	103
2.12. Hubungan Kemampuan, Motivasi, Kesempatan dan Kinerja .....	117
2.13. Kerangka Kerja Kinerja Berorientasi Untuk Studi Perilaku Organisasi ....	120
2.14. Model Porter – Lawler .....	123
2.15. Kerangka Kerja Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi .....	127
3.1. Model Konseptual Penelitian .....	141
4.1. Konstruksi Variabel-variabel Penelitian .....	149
4.2. Model Analisis Penelitian SEM .....	178

5.1. Konstruk Penganggaran Partisipatif .....	205
5.2. Konstruk Motivasi Manajer .....	207
5.3. Konstruk Kinerja Manajer .....	209
5.4. Analisis Faktor Konfirmatori Pengukuran Model Menyeluruh .....	213
5.5. Model persamaan Struktural dengan Masukan Korelasi .....	218
5.6. Model Persamaan Struktural dengan Masukan Matrik Kovarian .....	220
5.7. Estimasi Model Persamaan Struktural Alternatif .....	232



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN	316
Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian	
Lampiran 2 : Data Responden	
Lampiran 3 : Data Variabel Penelitian	
Lampiran 4 : Tabel Frekuensi dan Histogram	
Lampiran 5 : Uji Normalitas dan Uniformitas Kosmogorov-Smirnov	
Lampiran 6 : Uji Reliabilitas dan Matrik Variabel-variabel Penelitian	
Lampiran 7 : Hasil Uji Konstruk Variabel-Variabel Penelitian	
Lampiran 8 : Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Pengukuran Model Menyeluruh	
Lampiran 9 : Hasil Estimasi dan Uji Model Persamaan Struktural Awal	
Lampiran 10: Hasil Estimasi dan Uji Model Persamaan Struktural Alternatif	
Lampiran 11: Daftar Nama Perusahaan Anggota Sampel Penelitian	
Lampiran 12: Peta Teoritikal	

## B A B I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Berbagai usaha dilakukan oleh organisasi perusahaan dewasa ini untuk dapat bertahan dan meningkatkan kinerjanya dalam kondisi perekonomian dan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif serta berubah dengan cepat. Dalam era ini perusahaan secara umum dituntut untuk dapat lebih meningkatkan segala daya dan usahanya menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan global dengan meningkatkan kemampuan dan daya saing mereka di segala bidang. Sementara itu para pemegang saham atau pihak pemilik modal semakin menuntut pihak manajemen perusahaan untuk memberikan kinerja terbaik mereka dan kinerja organisasional perusahaan yang mereka pimpin. Semakin langkanya sumber-sumber daya eksternal perusahaan dalam situasi dan kondisi lingkungan bisnis yang semakin sulit, menyebabkan setiap perusahaan tidak mungkin lagi mengandalkan peningkatan aset atau kemampuan usahanya secara fisik (*tangible asset*). Harapan terbesar lainnya saat ini selain mengoptimalkan aset secara fisik yang sudah ada adalah berusaha menggali kemungkinan untuk meningkatkan potensi aset perusahaan yang non fisik (*intangible asset*) yang selama ini tampak belum dioptimalkan yaitu menitikberatkan kepada peran dan kemampuan sumber daya manusia (*human competence*).

Salah satu usaha untuk meningkatkan kemampuan dan peran sumber daya manusia tersebut adalah mengkonsolidasikan sikap dan perilaku anggota di dalam perusahaan dan tidak mengandalkan sumber-sumber eksternal yang semakin langka dan berbiaya tinggi. Untuk itu usaha-usaha meningkatkan kinerja organisasional perusahaan melalui sistem pengendalian manajemen (*management control system*)



dalam lingkup perilaku sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan usaha yang sangat tepat dan tidak begitu membutuhkan biaya yang tinggi.

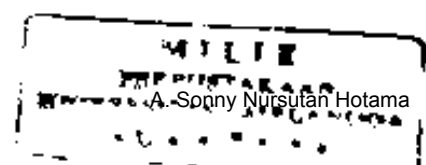
Bila ditinjau dari artikel Krugman (1997) yang kontroversial "*The Myth of The Asian Miracle*" sebelum krisis melanda negara-negara di Asia, ia menyatakan keajaiban Asia bukanlah disebabkan pertumbuhan *total factor productivity* (TFP) tetapi seharusnya oleh penerapannya yang intensif (Kotler dan Kartajaya, 2000 : 17). Berdasar data yang dimilikinya ia menunjukkan pertumbuhan TFP di Asia secara nyata sebenarnya sangat rendah. Oleh karenanya kenaikan *input* berupa modal investasi tanpa peningkatan efisiensi *input* yang dipergunakan akan mengantarkan kepada keadaan *diminishing returns*. Ia berpendapat negara yang tergantung kepada pertumbuhan input yang tinggi untuk mendorong *output* perekonomiannya tidak dapat memprakirakan arus pertumbuhan masa depan seperti apa yang terjadi pada masa lalunya. Segera *input* tersebut melemah (*exhausted*) dan rasio modal terhadap *output* meningkat pada tingkat kekayaan negara tersebut (*rich country levels*), maka *diminishing return* terjadi dan pertumbuhan akan menurun dengan tajam. Namun pendapat tersebut tidak mendapat respon positif dan mendapat sejumlah kritik dari berbagai kalangan dan para pengamat ekonom saat itu seperti disimpulkan *The Economist* (1997) yang berjudul "*The Asian Miracle: Is it Over?*" sebagai berikut:

1. Menurut pemahaman pihak Bank Dunia total faktor produktivitas (TFP) ini dihitung dari pertumbuhan *output* sebagai pertumbuhan yang disebabkan oleh akumulasi permodalan, modal sumber daya manusia (*human capital*) dan pertumbuhan angkatan kerja (*labor force growth*). Total Faktor produktivitas ini umumnya dihitung dan ditetapkan dengan menggunakan fungsi produksi yang diprakirakan berdasarkan data-data ekonomi. Menurut Krugman (1997), per-

tumbuhan bukan saja disebabkan oleh pertumbuhan TFP seperti itu tetapi seharusnya oleh aplikasi yang intensif. Fenomena pertumbuhan seperti di Asia tersebut seakan tampak dengan mudah dicapai hanya oleh investasi dan *input* tenaga kerja. Namun perlu untuk diperhatikan sebenarnya sulit memisahkan antara pertumbuhan TFP dengan investasi permodalan, karena kinerja dari TFP yang baik banyak disebabkan oleh teknologi dan cara-cara kerja yang sekaligus juga ikut terbawa bersama dengan investasi yang berasal dari negara-negara maju tersebut

2. Banyak pihak beranggapan pendapat Krugman (1997) di atas sebenarnya *underestimated*, karena Asia dianggap lebih efektif dalam masalah investasi dibandingkan negara-negara berkembang lainnya di dunia dan keberhasilan negara-negara Asia memperoleh teknologi yang baik dan tepat sebenarnya adalah merupakan suatu capaian atau keberhasilan itu sendiri
3. Pendapat Krugman (1997) dianggap terlalu cepat meramalkan prospek Asia, karena dalam semua negara macan Asia jumlah modal untuk setiap pekerja masih rendah jika dibandingkan negara industri yang kaya. Selain itu Asia memiliki potensi tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang masih bisa untuk ditingkatkan dengan cepat melalui pendidikan.

Sementara itu banyak ahli dan pakar ekonomi daripada memperhatikan pendapat Krugman, mereka lebih cenderung tertarik dan menandai gejala penurunan pertumbuhan dan tingkat ekspor yang mulai terjadi saat itu lebih kepada berbagai faktor siklus dibandingkan masalah struktural, seperti: 1. Melemahnya permintaan negara-negara kaya, 2. Apresiasi dolar Amerika di mana banyak negara Asia terkait dengan nilai tukar mata uang tersebut, 3. Jatuhnya pasar industri semi konduktor dalam ta-



hun 1996. Dengan demikian orang-orang saat itu masih merasa yakin bahwa model pengembangan ekonomi Asia saat itu sudah benar dan tidak ada yang salah dengan model seperti itu. Sebenarnya penurunan kinerja pada negara-negara Asia Timur adalah yang paling tinggi dibandingkan wilayah lainnya di dunia mulai tampak pada indikator-indikator makroekonomi antara tahun 1990 - 1997 dan khususnya antara tahun 1995 - 1997. Sayangnya penurunan tersebut masih belum dianggap banyak kalangan sebagai tanda-tanda yang membahayakan, oleh karenanya artikel seperti yang ditulis oleh Krugman (1997) tersebut direspon banyak kalangan ekonom dengan sikap defensif. Uraian yang ditulis dan dimaksudkan dalam pendapat tersebut di atas sebenarnya mengimplikasikan adanya masalah dan persoalan di bidang manajerial dan kinerja organisasional di dalam negara-negara Asia tersebut yang tidak efisien dalam pengelolaan investasi yang masuk. Hal ini juga mengimplikasikan masalah yang sebenarnya terletak pada implementasi sistem pengendalian manajemen yang menyebabkan sikap dan perilaku yang tidak efisien. Oleh karenanya tidak terjadi proses rekayasa kinerja yang sebagaimana semestinya khususnya terhadap kinerja sumber daya manusia dan organisasi yang semestinya di dalam dunia usaha negara-negara tersebut.

Sesungguhnya pendapat Krugman tersebut masih bisa dilengkapi justru dari apa yang disampaikan dalam kritik yang dilakukan berbagai pihak tersebut di atas. Khususnya kritik yang menyatakan bahwa masuknya investasi permodalan adalah disertai teknologi dan cara-cara serta budaya kerja dari negara-negara maju yang akan membawa peningkatan produktivitas. Perlu diperhatikan masuknya investasi yang disertai teknologi dan cara-cara serta budaya kerja negara maju tersebut juga memungkinkan membawa dampak negatif terhadap sikap dan perilaku serta budaya

dalam kehidupan dunia usaha dan masyarakat di negara-negara tujuan investasi tersebut. Teknologi dan cara-cara kerja yang menyertai investasi yang masuk dengan begitu cepat dan dalam jumlah yang besar kadang-kadang terkesan tidak siap untuk diterima dan dipahami dengan baik oleh masyarakat yang menerimanya. Semuanya justru akan dapat memberikan sejumlah pengaruh yang negatif dan menimbulkan berbagai dampak inefisiensi dan permasalahan dalam aplikasinya. Dampak dari teknologi, cara-cara dan budaya kerja serta peningkatan pendapatan masyarakat terhadap sikap dan perilaku ini tampak seperti apa yang pernah dijelaskan oleh Veblen (1900) dalam *Theory Leisurely Class* yang menjelaskan tentang konsep perubahan pola konsumsi dalam perekonomian (Ekelund dan Hebert, 1997 : 411). Perubahan yang sangat penting dalam proses perekonomian ini terkait dengan konsep tentang pembentukan selera dan pola konsumsi yang terjadi. Ia memandang teori konsumsi yang rumit adalah bagian yang sulit untuk dikendalikan atau dihindari dalam masalah kelembagaan yang bersifat seremonial dari sistem kapitalisme. Pandangan ini berakar dari penghargaan yang lebih kepada hal-hal bernilai uang (*pecuniary emulation*) dibandingkan dengan memaksimalkan manfaat (*utility maximization*). Dalam studi antropologi yang panjang terbukti pola aktivitas dan respon yang dibawa manusia sejak lahir untuk mencoba meniru atau menyamai sesuatu hal yang dianggap lebih baru dan baik (*emulation instinct*), termasuk perilaku, gaya hidup dan pola konsumsi, yang secara keseluruhan belum tentu cocok dan sangat mungkin tidak produktif.

Selanjutnya dijelaskan oleh Veblen bahwa sejak awal dalam sejarah umat manusia, akuisisi terhadap hak milik telah menjadi dasar secara konvensional untuk penghargaan sosial (*social esteem*). Dalam sejarahnya yang panjang dengan berba-

gai transisi dalam perkembangan kemakmuran manusia, keuntungan yang diperoleh dari kepemilikan secara pasif selanjutnya dianggap "lebih terhormat" dibandingkan keuntungan yang diperoleh melalui upaya aktif yang menghancurkan (*predatory effort*). Dalam usaha keras untuk mencapai hal-hal yang bernilai uang dan materi (*pecuniary achievement*), kerja yang produktif akan menjadi tanda atau dianggap sebagai kelemahan dan santai (*leisure*) menjadi bukti kekuatan yang mengandung nilai-nilai uang dan materi tersebut. Kelompok santai (*leisurely class*) muncul di mana-mana pada semua tingkatan budaya, sehingga kesantaian ini seakan menjadi suatu barang konsumsi. Konsumsi untuk tujuan pamer (*conspicuous consumption*) dan kesantaian untuk pamer (*conspicuous leisure*) ini adalah dua sisi dari satu mata uang. Dengan demikian kesimpulan ekonomis dari Veblen yaitu konsumsi yang lebih untuk tujuan pamer merupakan suatu "waste goods" dan kesantaian untuk tujuan pamer juga merupakan "waste time"; keduanya menghindari kerja yang produktif dan menikmati hal-hal yang sia-sia. Pola konsumsi yang bertujuan pamer merupakan paket yang ikut serta dalam masyarakat yang tumbuh menjadi makmur, modern dan kontemporer dalam waktu singkat. Dengan demikian maka masuknya modal dan teknologi maju yang diikuti kemakmuran ke dalam negara berkembang, juga akan diikuti berbagai hal yang tidak produktif atau semakin menimbulkan dampak ketidak-efisienan akibat perubahan budaya kerja dan gaya hidup sosial masyarakat. Oleh karenanya perubahan ekonomi dan sosial yang tidak efisien adalah akibat interaksi antara kelembagaan teknologi dan seremonial yang dibawa serta oleh modal investasi yang semula diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Hal ini lebih diperburuk lagi dengan kebutuhan mereka akan biaya yang diperlukan untuk memenuhi pola konsumsi dan seremonial tersebut dengan cara-cara

yang mudah dan cepat melalui usaha-usaha "jalan pintas" yang tidak wajar dan manipulatif.

Gejala negatif yang tampak seperti uraian di atas cenderung lebih mudah terjadi dan lebih berpeluang besar sebagai penyebab berbagai ketidak-efisienan dalam sikap dan perilaku kerja dibandingkan terjadinya efisiensi akibat penguasaan manfaat teknologi dan cara-cara kerja yang produktif. Oleh karenanya ketika krisis terjadi maka dengan mudah negara-negara tujuan investasi tadi menjadi goyah dan sukar untuk bangkit kembali. Dengan demikian maka pengendalian dan pengawasan terhadap sikap dan perilaku di dalam penerapan faktor-faktor produksi khususnya bagi para pelaku dunia bisnis dan organisasi usaha menjadi masalah yang perlu untuk diperhatikan. Masuknya modal investasi seharusnya diikuti tindakan nyata dalam usaha-usaha untuk mengendalikan sikap dan perilaku dari para pelaku bisnis itu sendiri, sehingga aplikasi faktor produksi ke dalam proses produksi tersebut seharusnya diikuti penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif. Sistem pengendalian manajemen sesungguhnya suatu sistem yang penerapannya sangat terkait dengan sikap dan perilaku berbagai pihak yang ada di dalam organisasi agar kinerja organisasi perusahaan terjaga baik dan dapat dipertanggung-jawabkan .

Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*) diartikan oleh Suadi (1995 : 12) sebagai sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling berkaitan, seperti: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggung-jawaban dapat digunakan untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain di dalam suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan melalui suatu strategi yang efektif dan efisien. Sistem ini sangat menentukan proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi serta menjamin kelancaran proses bisnis di da-

lam dan di luar perusahaan. Oleh karenanya fungsi sistem pengendalian manajemen adalah merupakan suatu rangkaian usaha untuk menjamin agar supaya semua sumber daya perusahaan dapat selalu dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Sistem Pengendalian manajemen dapat dibahas dari 2 (dua) sisi masing-masing dari sisi struktur dan sisi proses yang ada di dalam perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 1995 : 68). Dari sisi struktur terkait dengan masalah pusat pertanggung-jawaban, oleh karenanya struktur sistem pengendalian manajemen terdiri dari beberapa pusat pertanggung-jawaban (*responsibility centre*) yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Selanjutnya pusat-pusat pertanggung-jawaban ini juga dapat merupakan komponen dari struktur organisasi perusahaan seperti: divisi, departemen, bagian, seksi dan sebagainya yang diberi tugas untuk mencapai sebagian atau beberapa bagian dari tujuan perusahaan. Dari sisi proses maka sistem pengendalian manajemen akan terdiri dari beberapa elemen yang sesuai dengan urutan langkah-langkah dalam proses pengendalian manajemen perusahaan masing-masing yaitu: pemrograman, penganggaran, operasi, pelaporan dan kompensasi bagi manajemen.

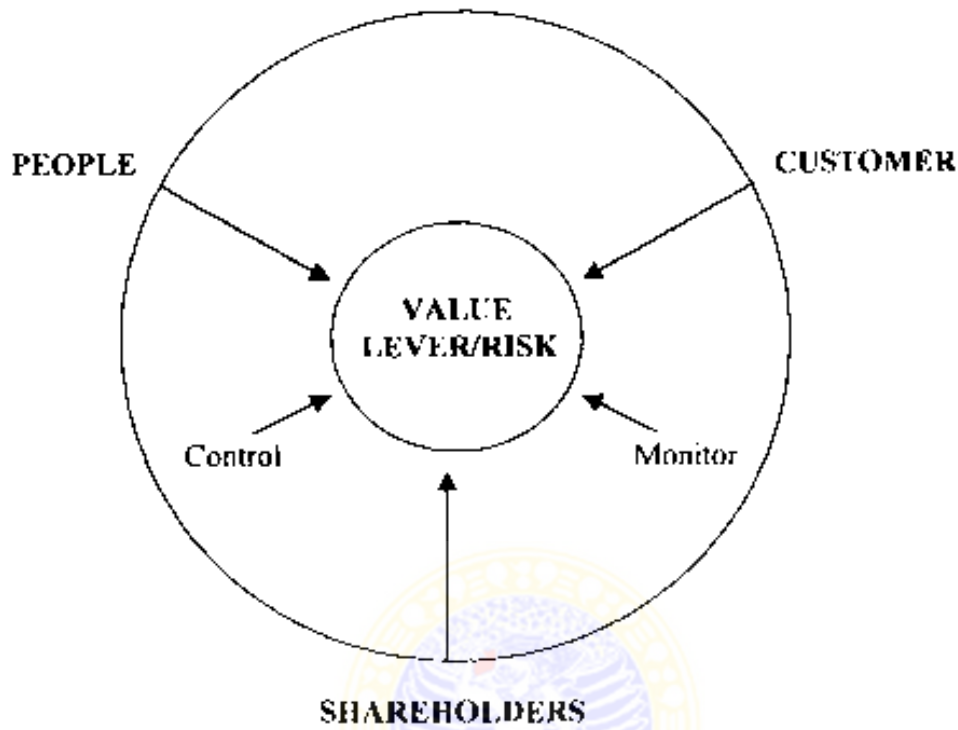
Dalam proses pengendalian manajemen sangat perlu diperhatikan masalah-masalah yang terkait dengan sikap dan perilaku para karyawan khususnya terhadap para manajer dalam menghadapi pekerjaan mereka sehari-hari. Perilaku yang tidak sesuai dengan fungsi mereka sebagaimana yang diharapkan (*dysfunctional behaviour*) akan memberikan dampak negatif pada tujuan usaha yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sikap dan perilaku para manajer atau pimpinan perusahaan akan menimbulkan dampak terhadap kinerja para manajer itu sendiri dan kinerja organi-

sasional perusahaan secara keseluruhan. Meskipun kinerja organisasional suatu perusahaan umumnya oleh banyak pihak dipandang dalam bentuk kinerja finansial yang sering tampak memadai, namun kinerja dalam jangka pendek ini sesungguhnya tidak mampu memberikan gambaran atau informasi tentang kinerja organisasional perusahaan yang sebenarnya dibutuhkan pihak manajemen perusahaan. Kinerja finansial sebenarnya lebih merupakan suatu akibat dari kinerja dari para pelaku atau anggota yang berawal dari dalam organisasi perusahaan itu sendiri. Kinerja finansial mencerminkan kinerja masa lalu yang dihasilkan oleh organisasi perusahaan yang tak mungkin kita kendalikan lagi karena telah terjadi pada masa lalu sebagai akibat dan lebih dibutuhkan pihak eksternal perusahaan.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang terjadi di dalam proses dan implementasi sistem pengendalian manajemen menjadi masalah yang sangat penting karena terkait dengan sikap dan perilaku karyawan ketika mereka menghadapi tugas pekerjaan mereka sehari-hari. Sikap dan perilaku karyawan tersebut akan sangat berpengaruh kepada keberhasilan proses sistem pengendalian manajemen itu sendiri dan karenanya akan berdampak kepada hasil kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Kotler dan Kartajaya (2000 : 195), seluruh konsep dalam arsitektur bisnis strategik harus didasarkan kepada kebutuhan penciptaan nilai untuk ketiga pihak utama yang terkait secara internal dan eksternal tersebut dengan pihak perusahaan (*main stake holders*), yaitu: para pelanggan (*customer*), para karyawan (*employees*) dan para pemegang saham (*share holders*). Ketiganya merupakan "*life guard*" yang saling terkait erat dan menjaga kelangsungan hidup usaha dan tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan hubungan ketiga



*stake holders* tersebut di atas dan sistem pengawasan dan pengendaliannya yang diperlukan:



Sumber: *Repositioning Asia* (Kotler dan Kartajaya, 2000 : 197)

**Gambar 1.1:** Mengendalikan dan Memonitor Pengungkit dan Risiko Nilai

Seperti halnya para pelanggan yang berasal dari luar perusahaan (*external customer*), maka dapat diartikan bahwa para pemegang saham dan para karyawan perusahaan sesungguhnya juga merupakan “pelanggan” yang bersifat internal perusahaan (*internal customer*). Pemahaman yang berlaku pada konsep kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) tentunya harus berlaku juga bagi karyawan perusahaan dan para pemegang saham yang dapat diartikan juga terhadap pasar modal (*capital market*). Ketiganya harus dikendalikan dan dilakukan pemantauan secara terus-menerus secara berimbang melalui suatu sistem monitoring dan pengendalian yang efektif dan cepat, sehingga secara dini dapat terdeteksi berbagai hal yang diperkirakan membawa pengaruh negatif bagi kinerja organisasional perusahaan. Hal ini perlu

dilakukan sehubungan perubahan-perubahan yang selalu akan terjadi setiap saat, seringkali terjadi dengan cepat, disadari atau tidak disadari akan menyebabkan keseimbangan ini terganggu.

Sementara itu masih banyak manajemen perusahaan dewasa ini yang lebih memperhatikan atau cenderung lebih mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan kepuasan dari para pemegang sahamnya (*share holder's satisfaction*) untuk maksud dan tujuan yang bersifat jangka pendek dibandingkan terhadap kepuasan kerja para karyawannya (*employee's satisfaction*). Para karyawan kerap dipandang dan diperlakukan sebagai unsur biaya yang perlu dikendalikan. Masalah ini seharusnya perlu untuk mendapatkan perhatian dari pihak manajemen perusahaan agar proses penciptaan nilai perusahaan (*value of the firm*) menjadi berjalan secara berimbang untuk kepentingan dan tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Usaha pemahaman dengan baik tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan di dalam lingkup sistem pengendalian manajemen sesungguhnya menitik-beratkan kepada pengendalian sikap dan perilaku para karyawan di dalam perusahaan itu sendiri (Suadi, 1995 : 18).

Secara komprehensif kepuasan kerja dinyatakan oleh Luthans (1995 : 126) adalah seperti yang didefinisikan oleh Locke (1976), yaitu merupakan suatu perasaan atau emosi positif yang timbul oleh karena suatu pengalaman kerja yang telah dialami seorang karyawan. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1985 : 105) kepuasan kerja adalah merupakan seperangkat perasaan senang atau tidak senang yang timbul dari seorang karyawan memandang tugas pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan sesungguhnya adalah lebih kepada masalah nilai emosional yang dinyatakan dalam bentuk sikap sumber daya manusia perusahaan

yang sangat terkait dengan pertumbuhan dan pembelajaran organisasional dan proses bisnis internal di dalam perusahaan. Diharapkan para pihak di dalam perusahaan baik atasan maupun bawahan dapat saling berinteraksi dan berkreaitivitas secara seimbang di antara mereka. Masalah nilai-nilai emosional ini patut kiranya selalu mendapatkan perhatian, dimonitor dan dijaga dalam bentuk kerja-sama antar individu yang sebaik-baiknya karena berhubungan dengan proses kreativitas di antara mereka mencapai tujuan perusahaan.

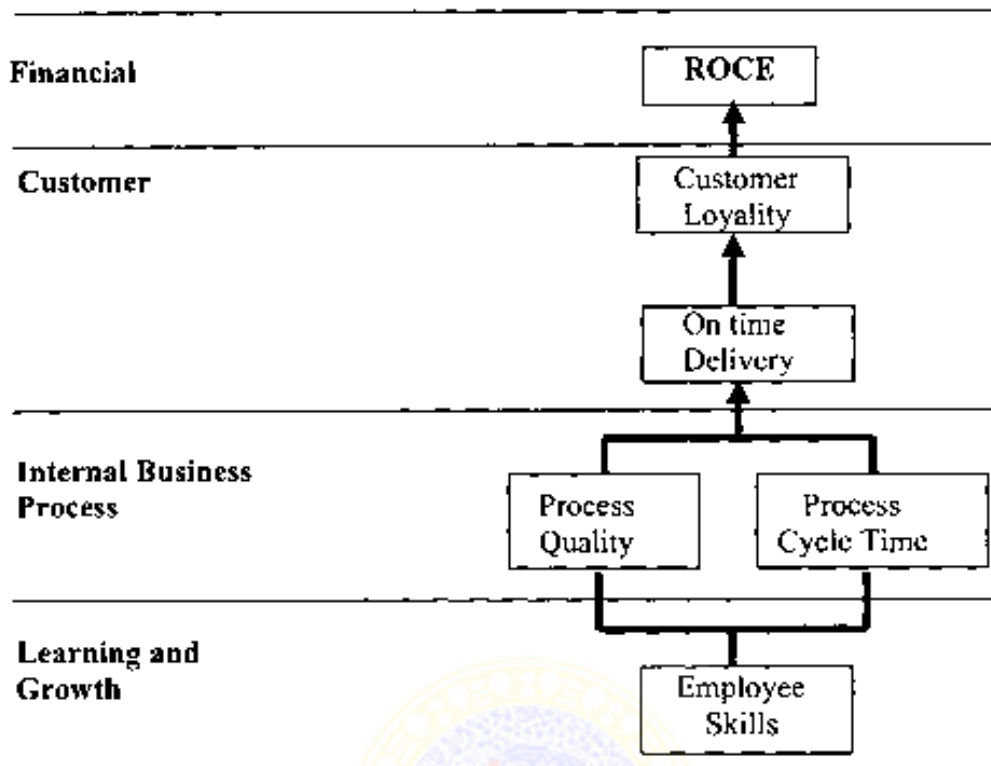
Kepuasan kerja dapat membawa dampak kepada perilaku dan aktivitas sosial yang positif seperti: saling tolong-menolong dan kerja sama yang baik serta komitmen yang tinggi di antara para karyawan terhadap pekerjaannya (Mondy dan Noe III, 1996 : 133). Sebaliknya ketidak-puasan kerja karyawan yang mungkin timbul dalam sistem pengendalian manajemen yang kurang tepat akan berakibat kepada sikap dan perilaku karyawan yang buruk dalam menghadapi tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Selain itu ketidak-puasan kerja ternyata juga dapat memberikan pengaruh yang negatif pada potensi dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang tak berwujud (*intangible asset*). Menurut pendapat Ostroff (1992 : 963) banyak bukti-bukti menunjukkan kepuasan kerja karyawan memang tidak selalu berpengaruh kepada kinerja secara individual di dalam perusahaan namun akan berdampak signifikan kepada peningkatan kinerja perusahaan secara organisasional.

### 1.1.1. Konsep Pengukuran Perspektif Kinerja Berimbang

Sesuai dengan pemahaman tentang sistem pengendalian manajemen seperti yang telah diuraikan di bagian depan, diperkenalkan adanya konsep pengukuran kinerja secara berimbang pada berbagai perspektif kinerja orga-

nisasional. Di dalam konsep pengukuran kinerja organisasional secara menyeluruh *The Balance Score Card*, oleh Kaplan dan Norton (1996 : 27) dijelaskan tentang 4 (empat) buah perspektif pengukuran kinerja internal dan eksternal perusahaan yang harus selalu berada di dalam keadaan seimbang (*balanced*). Perspektif kinerja organisasional yang umum dikenal dan banyak difahami orang sehingga menjadi tolok ukur keberhasilan perusahaan adalah hanya pada perspektif kinerja keuangan. Kinerja keuangan ini sesungguhnya merupakan ukuran kinerja jangka pendek dan sering menyebabkan penarikan kesimpulan kinerja organisasional yang tidak tepat. Kinerja keuangan sebenarnya lebih merupakan kinerja eksternal sebagai akibat atau yang disebabkan dari kinerja internal perusahaan.

Kinerja internal tersebut diawali dari kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasional perusahaan dan secara berurutan akan berdampak kepada kinerja proses bisnis internal, kinerja pelanggan dan berakhir pada kinerja pada perspektif keuangan. Dampak yang timbul dan diawali pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini tidak lain adalah berdasarkan kepada kemampuan sumber daya manusia untuk merespon dan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dari lingkungan kerjanya baik di dalam dan dari luar perusahaan. Dengan demikian mereka bertumbuh dan meningkatkan kemampuan mereka dari belajar secara berkelanjutan. Selanjutnya dapat kita lihat secara menyeluruh hubungan sebab dan akibat (*chain of cause and effect relationships*) yang saling terkait secara vertikal antar berbagai perspektif kinerja tersebut sebagai berikut:



Sumber: *The Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996 : 31)

**Gambar 1.2:** Rantai Hubungan Sebab dan Akibat antar Perspektif Kinerja

Hubungan sebab-akibat (*cause and effect*) yang terjadi adalah diawali dengan perspektif kinerja internal perusahaan, masing-masing adalah: diawali pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) yang akan berdampak terhadap perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) di dalam perusahaan. Selanjutnya proses bisnis internal inilah akan berpengaruh kepada perspektif kinerja eksternal yaitu kepada perspektif pelanggan (*customer perspective*). Pada akhirnya kinerja pada perspektif pelanggan ini akan berakibat kepada kinerja pada perspektif keuangan (*financial perspective*). Tingkat keberhasilan usaha pada suatu organisasi perusahaan atau kinerja organisasional yang dicapai suatu perusahaan umumnya dinyatakan dalam berbagai indikator keberhasilan usaha. Pada konsep pengu-

ukuran kinerja organisasional secara menyeluruh seperti yang dijelaskan di atas, masing-masing perspektif kinerja akan memiliki indikator yang merupakan faktor kunci sukses bagi kinerja tersebut (*key success factors*). Indikator atau faktor-faktor kunci pada masing-masing perspektif kinerja tersebut akan memudahkan para manajer untuk mengendalikan manajemen pada keseluruhan perspektif kinerja. Indikator atau faktor-faktor kunci sukses tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Perspektif Keuangan**, seperti: Arus Kas (*cash flow*), Laba Penjualan (*Profit on Sales*), dan Tingkat Kembalian atas Penyertaan (*Return On Equity*)
2. **Perspektif Pelanggan**, seperti: Ketepatan Waktu Pengiriman (*On Time Delivery*), Tingkat Kembalian Penjualan (*Sales Return*), Jumlah Keluhan Pelanggan (*Number of Complain*)
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**, seperti: Siklus Waktu (*Cycle Time*), Tingkat Kerusakan (*Defect Rate*), Tingkat Hasil Bersih (*Yield Rate*)
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**, seperti: Tingkat Masuk dan Keluar Karyawan (*Employee Turn Over*), Tingkat Ketidakhadiran Kerja (*Absenteeism*), Tingkat dan Frekuensi Pelatihan Pegawai (*Employee Training*)

Sementara itu dari keempat perspektif kinerja organisasional di atas, kinerja yang paling utama dan umumnya dikenal luas khususnya oleh pihak eksternal perusahaan adalah kinerja keuangan, yang memang ditujukan kepada pihak eksternal perusahaan yaitu kepada para pemegang saham atau pihak pasar modal. Kinerja organisasional secara keseluruhan umumnya akan meng-

acu kepada evaluasi dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh pihak perusahaan untuk para pihak di luar perusahaan. Kinerja organisasional dari suatu perusahaan ini umumnya dinyatakan dalam berbagai bentuk rasio keuangan/akuntansi. Selama ini diyakini oleh pihak-pihak eksternal bahwa rasio-rasio keuangan/akuntansi ini akan berpengaruh kepada nilai perusahaan dan tercermin nantinya pada harga saham perusahaan di pasar (Ou dan Penman, 1989 : 296; Machfoedz, 1994 : 114). Kinerja keuangan dianggap identik dengan kinerja organisasional yang tercermin di dalam rasio-rasio keuangan ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap perubahan harga saham di pasar. Keyakinan ini timbul oleh karena banyak pihak berpendapat atau memandang bahwa rasio-rasio ini akan terkait atau merupakan refleksi dari kinerja internal perusahaan. Pendapat ini sebenarnya tidak bertentangan dan tampak sejalan dengan konsep kinerja organisasional secara menyeluruh *Balanced Scored Card* namun dari arah pandang yang berbeda atau sebaliknya. Namun pandangan yang lebih diperuntukkan bagi pihak eksternal ini ternyata ditangkap dan dipahami pihak manajemen perusahaan dalam bentuk kebijakan pengendalian manajemen internal perusahaan yang arahnya cenderung terbalik dan tidak atau kurang menjaga keseimbangan pada berbagai perspektif kinerja lainnya yang ada pada sisi internal perusahaan. Pihak manajemen tampak lebih cenderung memperhatikan kinerja eksternal khususnya pada perspektif kinerja keuangan dibandingkan dengan perspektif kinerja internalnya. Hal ini mungkin disebabkan pihak manajemen lebih berorientasi dan menjaga kepentingan atau kepuasan pihak eksternal khususnya terhadap para pemilik modal sebagai pihak yang membayar dan mempercayai mereka un-

tuk mengelola usahanya. Pihak manajemen cenderung memandang atau memperlakukan masalah internal perusahaan yang khususnya terkait dengan masalah sumber daya manusia di dalam perusahaan sebagai permasalahan biaya atau cenderung mempergunakan pendekatan efisiensi. Dengan demikian sikap dan perilaku para karyawannya akibat penerapan sistem pengendalian manajemen di perusahaan tidak mendapat perhatian selayaknya.

Di dalam usaha meningkatkan kinerja organisasional perusahaan secara menyeluruh, pihak manajemen perusahaan seharusnya mengawali segala sesuatunya dengan permasalahan yang terkait dengan pihak-pihak internal di dalam perusahaan terlebih dahulu, sebelum mengarah kepada permasalahan eksternal. Partisipasi karyawan dalam proses penganggaran dan dampaknya terhadap motivasi manajerial, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam rangka tercapainya kinerja organisasional adalah masalah-masalah yang sangat penting pada sisi internal perusahaan. Motivasi dan kinerja manajerial serta kepuasan kerja para manajer adalah faktor-faktor internal organisasi perusahaan yang sangat terkait erat dengan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasional serta proses bisnis internal. Ketiga faktor di dalam internal perusahaan tersebut dapat berpengaruh juga nantinya kepada tingkat keberhasilan pada perspektif eksternal perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan, diawali dari permasalahan internal perusahaan yang terkait dengan pengendalian pihak manajemen terhadap sikap dan perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi perusahaan adalah landasan bagi perolehan hasil kinerja eksternal, masing-masing terhadap kepuasan pelanggan dan para pemilik modal perusahaan.



### 1.1.2. Faktor-faktor Dalam Perspektif Kinerja Internal

Sebagaimana dijelaskan dibagian depan dalam perspektif kinerja internal terdapat 2 (dua) perspektif kinerja organisasional masing-masing adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasional dan perspektif proses bisnis internal. Implementasi sistem pengendalian manajemen pada perspektif kinerja internal menjadi sangat penting, karena terkait dengan sejauh mana kemampuan manajemen dapat mengajak, mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mengambil sikap dan berperilaku tertentu. Dengan demikian diharapkan akan terjadi keselarasan tujuan (*goal congruence*) di antara berbagai pihak sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Di dalam implementasi sistem pengendalian manajemen tersebut, perlu untuk diperhatikan adanya hubungan atau keterkaitan dari beberapa faktor yang sangat penting dengan kinerja manajerial dari para manajer di perusahaan.

#### a. Penganggaran Partisipatif

Salah satu faktor dalam proses bisnis internal yang sangat penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah masalah penyusunan anggaran (*budgeting*) yang dilakukan sebelum implementasi atau pelaksanaan kerja dimulai. Seperti diketahui dari strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dibuat suatu perencanaan strategik (*strategic planning*) atau umumnya disebut juga sebagai penyusunan program (*programming*). Dari program yang telah tersusun selanjutnya dapat dilakukan penyusunan anggaran (*budgeting*) secara terpisah-pisah dan lebih rinci. Oleh karenanya suatu anggaran sesungguhnya adalah merupakan suatu bagian dari suatu keseluruhan pro-

gram yang telah ditetapkan (*a slice of a program*), sehingga memudahkan bagi perusahaan untuk melaksanakan dan mengendalikan kegiatannya.

Pada umumnya suatu anggaran (*budget*) oleh pihak manajemen perusahaan hanya dipandang sebagai suatu rencana yang diekspresikan secara kuantitatif dalam satuan uang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Atkinson, 1997 : 123). Namun perlu diperhatikan adanya hubungan antara proses penyusunan anggaran tersebut dengan berbagai aspek yang terkait dengan berbagai masalah perilaku karyawan yang nantinya akan bekerja berdasarkan anggaran yang telah disusun. Kepuasan kerja dan kinerja di dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan dapat dipandang berawal dari proses bagaimana suatu penyusunan anggaran yang dilakukan dalam suatu perusahaan tersebut. Dampak dari suatu proses penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi banyak dikenal orang setelah adanya studi pertama kali oleh Argyris (1959 : 24). Proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara partisipatif yang umumnya disebut juga sebagai penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) ternyata berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Proses penyusunan anggaran dengan melibatkan para manajer juga dapat dipandang sebenarnya sebagai bentuk implementasi atau penerapan kebijakan manajemen yang berlandaskan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang tinggi di perusahaan. Terciptanya kualitas kehidupan kerja yang baik diindikasikan oleh sejauh mana keterlibatan karyawan (*employee involvement*) di dalam menentukan berbagai keputusan dalam menghadapi tugas pekerjaan mereka sehari-hari (Werther dan Davis, 1995 : 236). Perusahaan dengan

kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan selalu memberikan peluang yang besar bagi para karyawannya untuk mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri sehingga membuat mereka memiliki komitmen dan tanggung jawab kerja yang tinggi dan karenanya akan memberikan sumbangan yang efektif bagi motivasi kerja para manajer di perusahaan. Dengan demikian semakin besar perusahaan memberikan peluang bagi keterlibatan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan terhadap pekerjaannya berarti semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerja yang ada dalam perusahaan tersebut. Penyusunan anggaran dimana pihak karyawan terlibat secara aktif dalam menentukan rencana kerja berikut pembiayaannya adalah bentuk nyata praktek-praktek kualitas kehidupan kerja yang tinggi di dalam perusahaan.

Proses penyusunan anggaran yang partisipatif ini juga mengakibatkan pertukaran informasi yang efektif di antara mereka yang terlibat dan menimbulkan dampak positif bagi pemahaman, pertukaran pengetahuan teknis dan keahlian mereka tentang permasalahan yang ada di dalam batasan anggaran yang tersedia. Mereka juga dapat lebih memahami besarnya beban dan tanggung jawab apa saja yang dihadapi para pihak lainnya di dalam keseluruhan proses menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian semakin besar pihak perusahaan memberikan peluang dan melibatkan para karyawannya di dalam proses penyusunan anggaran bagi penyelesaian suatu program pekerjaan, maka semakin realistis dan semakin baik hasil kerja yang dihaikan para karyawan tersebut. Anthony dan Govindarajan (1995 : 391) juga menyatakan partisipasi dalam proses penganggaran berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja manajerial para manajer. Namun penelitian di berbagai tempat justru

menunjukkan hasil sebaliknya bahwa dampak penyusunan anggaran yang partisipatif terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan ternyata dapat juga berdampak negatif dan tidak selalu signifikan. Sampai saat ini masalah ini masih menjadi suatu perdebatan dalam pemahaman tentang dampak proses penganggaran ini dan dirasakan masih perlu dilanjutkan untuk dikaji dan diuji kembali secara lebih mendalam. Berbagai studi telah dilakukan tentang dampak penganggaran yang partisipatif (*participative budgeting*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan hasil kinerja karyawan (*job performance*) di berbagai tempat, antara lain dilakukan oleh: French, Kay dan Meyer (1966); Cherrington dan Cherrington (1973); Milani (1975); Collins (1978); Kennis (1979); Brownell (1982; 1983), Birnberg dan Shields (1989), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993). Berbagai penelitian tersebut ternyata menunjukkan hubungan atau dampak yang bersifat negatif tetapi ada pula yang positif; demikian juga ada yang menunjukkan dampak yang signifikan maupun yang tidak signifikan (Indriantoro, 1993 : 7). Penelitian tentang dampak penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dipertuas dengan menambahkan variabel lainnya sebagai variabel moderator, misalnya dengan gaya kepemimpinan dilakukan Brownell (1983 : 768). Selanjutnya model penelitian ini direplikasi kembali oleh Frucot dan Shearon (1991 : 82) dengan menambahkan sebuah variabel tambahan yaitu lokus kendali (*locus of control*) yang bersifat internal dan eksternal (*internal-external locus of control*) terhadap dampak penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun sebagaimana diutarakan di atas, hasil penelitian di berbagai tempat selama ini belum menunjuk-

kan hasil yang bersifat konsisten. Oleh karenanya model konseptual dampak pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan tampak perlu untuk mendapat perhatian dan dikaji lebih lanjut.

Penelitian di Indonesia tentang dampak proses penganggaran yang partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara mendalam dan intensif antara lain dilakukan oleh **Indriantoro** (1993), **Soepomo** (1998) dan **Mustikawati** (1999) dengan mempergunakan berbagai dimensi budaya (*cultural dimension*) maupun struktur dan kultur organisasional sebagai variabel moderator ke dalam model penelitian Brownell, Frucot dan Shearon (1991). Dinyatakan oleh **Indriantoro** (1993 : 7) bahwa hasil studi sebelumnya oleh Brownell, Frucot dan Shearon (1991) tersebut perlu untuk dikaji lebih cermat lagi, sehubungan hasilnya masih belum dapat digeneralisasikan, karena adanya berbagai latar belakang budaya dari obyek penelitian, karenanya ia menambahkan variabel budaya ke dalam model penelitiannya. Dimensi budaya yang dipergunakan **Indriantoro** (1993 : 56) adalah terdiri dari: penghindaran terhadap ketidak-pastian (*uncertainty avoidance*), jarak kekuasaan (*power distance*) dan individualisme/kolektivisme (*individualism/collectivism*) yang mengacu kepada kajian Hofstede (1983, 1985). Ia mendapatkan bahwa di Indonesia khususnya pada perusahaan-perusahaan yang telah go publik, bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif kepada kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan; sedangkan jarak kekuasaan berpengaruh signifikan meningkatkan hubungan antara penganggaran yang partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kajian **Mustikawati** (1999 : 106) juga menyatakan bahwa budaya paternalisme berpengaruh signifikan sebagai variabel mode-

rator terhadap hubungan antara penganggaran yang partisipatif dengan kinerja manajerial para manajer.

#### **b. Motivasi Manajerial**

Dari berbagai penelitian sebelumnya tampak pengaruh langsung penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial adalah sangat sederhana dan dirasakan perlu untuk dikaji kembali sehubungan kemungkinan berbagai faktor lain yang berperan di antara keduanya. **Anthony dan Govindarajan (1995 : 243)** menyatakan bahwa penganggaran partisipatif atau penganggaran yang disusun dengan melibatkan para manajer yang bertanggung jawab akan berdampak terhadap motivasi manajerial para manajer. Dengan demikian penganggaran partisipatif tidak berdampak langsung terhadap kinerja manajerial para manajer tetapi melalui motivasi manajerial yang terbentuk. Mengacu kepada **Mondy dan Noe III (1993 : 136)**, maka motivasi manajerial dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri para manajer untuk melaksanakan pengelolaan pekerjaan sesuai tugas mereka dalam fungsi-fungsi manajerial yang seharusnya mereka lakukan dengan rasa tanggung jawab. Istilah motivasi manajerial yang umum dipergunakan pada penelitian terhadap para manajer secara individual ini lebih lanjut dapat dipergunakan juga pada tingkat organisasional, sehubungan motivasi manajerial yang ada pada masing-masing manajer nantinya juga tetap berada dalam diri para manajer bersama-sama secara keseluruhan di dalam perusahaan.

Selanjutnya menurut **Anthony dan Govindarajan (1995 : 244)** dampak positif dari penganggaran yang disusun secara partisipatif pada motivasi manajerial disebabkan adanya 2 (dua) alasan yang mendasar berikut ini:

1. Proses penyusunan anggaran yang partisipatif ini mengakibatkan pertukaran informasi yang efektif di antara mereka sehingga menimbulkan dampak yang positif bagi pemahaman, pertukaran pengetahuan dan keahlian mereka secara pribadi tentang segala sesuatu permasalahan yang ada di dalam anggaran yang ditetapkan. Dengan pertukaran informasi tersebut akan tercipta rasa kebersamaan dan pemahaman akan beban serta tanggung jawab yang harus ditanggung oleh masing-masing anggota organisasi perusahaan.
2. Terbentuknya komitmen yang tinggi terhadap anggaran yang mereka tetapkan bersama juga disebabkan proses penyusunan anggaran yang partisipatif tersebut lebih bersifat dari "bawah ke atas" dan "demokratis".

Partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran dapat juga dipersepsikan juga oleh pihak karyawan sebagai bentuk pengakuan dan pemberian rasa tanggung jawab yang besar dari pihak perusahaan kepada para manajernya. Kesemuanya ini akan memberikan motivasi yang kuat pada mereka sebagai seorang manajer untuk menyukseskan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah mereka gariskan bersama di dalam anggaran yang tersusun.

Sementara itu dalam memahami motivasi menurut **Werther dan Davis**, (1993 : 238) adalah tidak mudah dan sebenarnya merupakan suatu subyek yang bersifat kompleks dan dapat juga didefinisikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk dan harus melakukan sesuatu karena seseorang merasa dan menghendaki harus melakukannya. Oleh karenanya motivasi yang benar haruslah timbul secara alamiah dalam diri para karyawan itu sendiri dan bukan atas dasar suatu paksaan atau rekayasa yang datangnya dari

"atas ke bawah". Menurut Thomson dan Strickland (1990 : 267) pendekatan yang berhasil untuk meningkatkan motivasi adalah pendekatan yang harus berorientasi pada diri manusia yang dilakukan pada setiap kesempatan melalui berbagai cara dan harus dilakukan oleh semua orang di setiap tingkatan organisasi. Beberapa pokok pikiran dalam pendekatan secara manusiawi ini antara lain adalah:

1. Selalu berusaha untuk menjunjung tinggi harga diri para karyawan
2. Mendorong karyawan agar selalu timbul upaya yang untuk dapat terus berinisiatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas
3. Para atasan harus selalu bertanggung jawab atas pengembangan diri dan kemampuan para bawahannya.
4. Selalu memberikan kesempatan para karyawan untuk dapat berprestasi lebih tinggi.

Oleh karenanya dalam praktek proses penyusunan anggaran dengan melibatkan para manajer adalah merupakan pendekatan yang bersifat manusiawi dan memungkinkan untuk timbulnya motivasi kerja pada diri para manajer. Motivasi ini timbul karena mereka juga merasa mendapatkan peluang untuk berkreasi dan berinisiatif serta bertanggung jawab; selain itu mereka juga merasa dihargai keberadaannya dalam proses pengambilan keputusan oleh pihak atasannya.

Sekalipun masih mengundang kontroversi, dalam teori 2 (dua) faktor tentang motivasi dari Herzberg (1959) juga diutarakan adanya faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan akan terkait erat dengan timbulnya motivasi kerja. Motivasi kerja yang timbul secara tidak langsung



ini disebabkan oleh berbagai faktor yang disebut sebagai motivator ternyata adalah faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Dalam teori dua faktor tentang motivasi oleh Herzberg (1959) yang sudah banyak dikenal dan dipelajari orang dijelaskan adanya 2 (dua) kelompok faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Keduanya disebut sebagai kelompok faktor higienis dan kelompok faktor motivator (Hodgetts dan Luthans, 1994 : 396). Bilamana kelompok faktor higienis tidak ada atau mengalami defisiensi maka akan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. sebaliknya bila kelompok faktor tersebut ada atau mendapat perhatian mungkin tidak terjadi ketidakpuasan kerja, akan tetapi mungkin juga tidak terjadi kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan kelompok motivator, dengan adanya faktor ini maka akan terjadi kepuasan kerja. Faktor motivasi (*motivator*) tersebut antara lain adalah pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Penganggaran yang partisipatif di mana karyawan terlibat dalam penyusunannya sesungguhnya juga merupakan bentuk pernyataan kebijakan perusahaan dalam hal pengakuan dan penerapan rasa tanggung jawab kepada para karyawannya. Dengan demikian partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran seakan menjadi semacam faktor motivasi atau motivator sebagaimana yang dimaksudkan oleh Herzberg. Namun penjelasan dalam teori Herzberg inipun masih mengundang kontroversi sehubungan dengan faktor gaji dan upah (*salary*) atau imbalan berupa uang dianggapnya termasuk kelompok faktor higienis. Padahal masalah seperti gaji dan upah untuk karyawan golongan rendah (*blue collar employees*) bahkan juga bagi beberapa karyawan

di tingkat golongan atas adalah sangat berarti dan merupakan motivator di dalam praktek kehidupan kerja sehari-hari. Penjelasan di dalam teori Herzberg ini dipandang oleh banyak pihak juga terlampau menyederhanakan masalah motivasi yang sebenarnya sangat kompleks. Namun dalam teori ini tampaknya terdapat pemahaman adanya keterkaitan atau hubungan yang erat antara kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja, dan motivasi nantinya merupakan faktor yang berperan positif bagi peningkatan kinerja. Teori dua faktor Herzberg juga mendapatkan dukungan dan bukti-bukti di banyak negara dan di berbagai tempat seperti para manajer di Yunani, para pekerja kibbutz di Israel dan di Zambia Afrika, demikian juga studi secara lintas budaya pada para manajer tingkat bawah dan menengah di Kanada, Inggris, Perancis dan di Jepang (Kanungo dan Wright, 1983 : 115). Hampir semuanya menunjukkan bahwa faktor-faktor motivator dari Herzberg lebih penting dan lebih kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan faktor-faktor higienis (Hodgetts dan Luthans, 1994 : 397). Perlu juga untuk menjadi catatan berdasarkan berbagai penelitian ternyata isi pekerjaan (*job content*) adalah lebih penting dan lebih kuat pengaruhnya kepada kepuasan kerja dibandingkan dengan konteks kerja (*job context*) seperti tanggung jawab, pencapaian, dan pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian maka isi pekerjaan itu sendiri perlu diperhatikan dalam masalah kepuasan kerja.

### c. **Kepuasan Kerja, Kinerja Manajerial dan Kinerja Organisasional**

Kepuasan kerja dimungkinkan mempengaruhi kinerja manajerial adalah mengacu kepada kerangka kerja Kaplan dan Norton (1996 : 68) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pemacu kinerja (*performance driver*) bagi

hasil kinerja inti lainnya yaitu kepada ketahanan karyawan (*employee retention*) dan kepada produktivitas karyawan (*employee productivity*). Menurut Luthans (1995 : 128) kepuasan kerja karyawan ini berdampak kepada berbagai hal seperti: keluar-masuknya karyawan (*turn-over*), tingkat kehadiran (*absenteeism*), kesehatan fisik dan mental karyawan, kecepatan dalam mempelajari tugas pekerjaan dan dapat mengurangi kecelakaan kerja. Oleh karenanya kepuasan kerja karyawan dipandang dapat berpengaruh signifikan meningkatkan produktivitas atau kinerja para karyawan. Namun masalah kepuasan kerja dan produktivitas atau kinerja karyawan masih menjadi suatu perdebatan sampai saat ini yang dikenal dengan "*satisfaction-performance controversy*", yang memperdebatkan mana yang terjadi lebih dahulu antara kepuasan kerja dan produktivitas. Hubungan keduanya kepuasan kerja dan kinerja menurut kajian Iffaldano dan Muchinsky (1985 : 212) adalah sangat rendah; seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja tidak selalu akan menjadi produktif atau memiliki kinerja yang baik. Berbagai bukti akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak harus berdampak pada kinerja karyawan secara perorangan, akan tetapi akan meningkatkan kinerja pada tingkat organisasional secara keseluruhan (Ostroff, 1992 : 129). Meskipun demikian harus diakui bagaimanapun juga kinerja para karyawan pada tingkat kelompok atau organisasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya banyak pihak lainnya dapat memahami kepuasan kerja dalam bentuk sikap karyawan terhadap pekerjaannya tentunya merupakan faktor penting yang menentukan kinerja organisasional perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian maka sikap dan perilaku

karyawan perusahaan khususnya para karyawan kunci haruslah mendapatkan perhatian sebaik-baiknya.

Kinerja manajerial yang dimaksud di dalam rencana kajian ini adalah kinerja dari para manajer yang terkait dengan standar kerja yang seharusnya dimiliki bagi seorang manajer sesuai fungsi dan tugas mereka di dalam mengelola bidang usaha yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan pada umumnya harus memiliki standar yang mengandung 2 (dua) fungsi yaitu: 1). Menjadi target pencapaian bagi karyawan yang bersangkutan, dan 2). Berdasarkan suatu standar yang dipergunakan yang berisikan kriteria-kriteria di mana keberhasilan suatu pekerjaan dapat diukur (Wether dan Davis, 1993 : 363). Namun perlu diperhatikan pengukuran dan standar serta kriteria kinerja manajerial yang dipergunakan bagi seorang manajer jauh lebih sulit dan kompleks dan tidak selalu bersifat kuantitatif. Suatu versi pengukuran dengan peringkat yang dibuat dalam bentuk taksonomi oleh Mahoney et al (1983) adalah terdiri dari 8 (delapan) dimensi kinerja sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja manajerial dari seorang manajer (Indriantoro, 1993 : 164). Seperti diketahui oleh berbagai pihak khususnya para peneliti di bidang akuntansi manajemen atau sistem pengendalian manajemen, instrumen Mahoney et al. ini telah dipergunakan secara luas banyak peneliti antara lain oleh Brownell (1981, 1991); Dunk (1989, 1991); Frucot dan Shearon (1991), Kren (1992), termasuk oleh Indriantoro (1993) dalam penelitiannya di Indonesia. Govindarajan (1986 : 236) menyatakan bahwa standar pengukuran kinerja dengan instrumen Mahoney ini dapat diandalkan dan memiliki validitas konstruk dan kriteria yang memenuhi per-

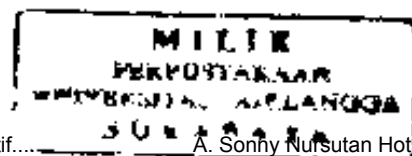
syarat untuk mengukur dan menguji kinerja manajerial karyawan khususnya untuk para manajer secara individual. Mahoney et al. (1963 : 24) menyatakan kinerja manajerial sebagai suatu konstruk kinerja yang didasarkan kepada fungsi-fungsi manajemen sebagaimana dimaksud dalam teori manajemen klasik pada umumnya. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, stafing, negosiasi, yang representatif dapat mewakili konstruk kinerja manajerial yang harus dimiliki seorang manajer. Istilah kinerja manajerial umumnya dipergunakan terhadap para manajer secara individual di berbagai penelitian, disini dapat juga dipergunakan pada tingkat organisasional, mengingat kinerja manajerial yang dihasilkan oleh masing-masing manajer tersebut bersama-sama juga hadir secara menyeluruh di dalam suatu organisasi perusahaan.

Kinerja manajerial para manajer selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasional suatu perusahaan sehubungan para manajer tersebut adalah karyawan kunci yang menentukan dan mengendalikan serta bertanggung-jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996 : 48). Sebagai seorang karyawan kunci mereka berada pada posisi yang penting di dalam organisasi dan memiliki tanggung jawab berikut wewenang dan kekuasaan yang sah. Banyak bukti mendukung suatu organisasi perusahaan yang memiliki berbagai manajer dengan kecakapan manajerial yang tinggi akan membawa organisasi kepada tingkat kinerja yang tinggi pula. Kinerja organisasional bukan saja dihasilkan oleh orang-orang yang pandai dan ahli di bidangnya, tetapi sejauh mana para anggota organisasi perusahaan tersebut dapat dikoordinasikan, diarahkan, dan dikendalikan sesuai

rencana oleh para pimpinan yang memiliki kemampuan untuk itu. Kinerja organisasional yang menyeluruh tentunya tidak dapat hanya ditinjau dari indikator-indikator dalam perspektif kinerja keuangan saja, karena pada perspektif ini indikator-indikator tersebut lebih ditujukan atau diperlukan bagi kepentingan para pemegang saham atau pihak di luar perusahaan (*external stakeholders*). Kinerja organisasional perusahaan seharusnya ditinjau dari indikator-indikator berbagai perspektif kinerja yaitu pada perspektif: pertumbuhan dan pembelajaran organisasi, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan (Kaplan dan Norton, 1996 : 34).

Berdasarkan tinjauan teoritis dan kajian-kajian yang telah diuraikan dan dikemukakan di bagian depan, maka berbagai pertimbangan yang mendasari dilakukannya kajian ini antara lain adalah:

1. Kinerja organisasional perusahaan tidak hanya ditentukan oleh modal atau aset perusahaan yang berwujud (*tangible asset*), tetapi semakin ditentukan oleh aset perusahaan yang tidak berwujud (*intangible asset*). Oleh karenanya dibutuhkan kajian-kajian lanjut tentang masalah dan peran aset tidak berwujud ini terhadap kinerja organisasional khususnya di Indonesia.
2. Kontroversi teoritis dari berbagai pendekatan tentang masalah produktivitas atau kinerja dalam pemahaman ekonomi mikro, manajemen sumber daya manusia, sistem pengendalian manajemen dan perilaku organisasi khususnya dalam pembentukan kinerja organisasional di perusahaan
3. Berbagai kajian yang ada selama ini tentang dampak penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja para manajer dalam lingkup akuntansi manajemen umumnya banyak yang hanya dilakukan pada tingkat individual. Oleh



- karenanya dirasakan perlu untuk dikembangkan kajian lebih lanjut bagaimana peran dan dampak penganggaran partisipatif tersebut sebenarnya dalam aplikasi proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasional perusahaan.
4. Penganggaran partisipatif saat ini secara umum dalam tinjauan teoritis dan berbagai kajian tentang sistem pengendalian manajemen, masih diyakini berdampak secara langsung dan terpisah-pisah terhadap motivasi manajerial, kepuasan kerja dan kinerja manajerial para manajer. Pendapat dan keyakinan tersebut masih sederhana, menekankan pada masalah isi (*content*) dibandingkan masalah proses dalam kerangka rekayasa kinerja. Pendapat dan keyakinan tersebut di atas juga mengimplikasikan tidak adanya hubungan atau keterkaitan antara motivasi manajerial, kepuasan kerja dan kinerja manajerial dari para manajer. Berbeda dengan berbagai teori dan kajian dalam perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, motivasi dan kepuasan kerja karyawan sangat terkait erat dalam proses pembentukan kinerja karyawan dan kinerja organisasional. Dengan demikian dirasa perlu untuk melakukan kajian lanjut dalam lingkup sistem pengendalian manajemen ini dengan pendekatan yang bersumber dari berbagai teori dan hasil kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia
  5. Kepuasan kerja karyawan dalam kerangka kerja pengukuran kinerja organisasional menyeluruh *The Balanced Score Card* merupakan unsur penting yang menentukan kinerja organisasional. Sementara itu hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja masih merupakan kontroversi dalam pemahaman perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Untuk itu dirasa perlu untuk

mengkaji lebih lanjut peran dan pengaruh kepuasan kerja tersebut dalam aplikasi proses sistem pengendalian manajemen di dalam perusahaan

Dengan demikian model konseptual yang dibangun dan dipergunakan di dalam rencana kajian yang akan dilakukan ini merupakan suatu model rangkaian proses rekursif yang berasal dari sisi internal perusahaan dalam rangka penerapan sistem pengendalian manajemen. Sesuai dengan pemahaman akan kerangka kerja pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan organisasi *The Balanced Score Card* maka proses ini diawali dari penganggaran partisipatif menuju kepada pembentukan kinerja organisasional perusahaan. Kajian ini nantinya juga akan mengkaji tentang bentuk dan rangkaian proses serta pengaruh penganggaran partisipatif, motivasi manajerial, kepuasan kerja dan kinerja manajerial para manajer terhadap kinerja organisasional. Kajian ini juga diharapkan untuk memperjelas peran dan pengaruh para manajer sebagai karyawan kunci di dalam suatu perusahaan terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini direncanakan dilakukan pada kelompok usaha manufaktur, dengan pertimbangan kelompok usaha ini memiliki karakteristik dan lingkungan kerja serta aktivitas usaha yang lebih bersifat kompleks dan memenuhi persyaratan perolehan data yang dibutuhkan bagi penelitian ini di bandingkan kelompok usaha jasa dan perdagangan. Kajian ini juga diharapkan sebagai bukti sumbang peran teori sumber daya manusia dan perilaku organisasi dalam menjelaskan permasalahan kinerja manajerial para manajer dan kinerja perusahaan pada tingkat organisasional ke dalam bidang studi akuntansi manajemen dalam kerangka konsep pengukuran kinerja organisasional *The Balanced Score Card*. Akhirnya penelitian ini juga merupakan kajian empiris aplikasi sistem pengendalian manajemen dalam perspektif



kinerja internal perusahaan, perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah ini didasarkan pada pemahaman yang diperoleh dari uraian tentang latar belakang permasalahan tersebut di atas. Secara umum dan menyeluruh rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah bentuk hubungan dan pengaruh dari penganggaran partisipatif, motivasi manajerial, kepuasan kerja manajer dan kinerja manajerial terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur di Jawa Timur?

Selanjutnya rumusan masalah secara umum tersebut ini dapat diuraikan lebih lanjut menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut di bawah ini:

1. Apakah penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
2. Apakah penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
3. Apakah penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
4. Apakah kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?

5. Apakah motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
6. Apakah kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
7. Apakah motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
8. Apakah kinerja manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?
9. Apakah kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur?

### 1.3. Tujuan Studi

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah di atas, dapat dinyatakan tujuan studi ini secara umum adalah: untuk mendapatkan kejelasan tentang bentuk hubungan dan pengaruh dari penganggaran partisipatif, motivasi manajerial dan kepuasan kerja manajer dengan kinerja manajerial dan kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur di Jawa Timur.

Selanjutnya tujuan umum penelitian yang dinyatakan di atas dapat diuraikan secara terperinci menjadi beberapa tujuan yang dapat diuraikan sebagai berikut di bawah ini:

1. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
2. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
3. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
4. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh kepuasan kerja para manajer terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
5. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh motivasi manajerial para manajer terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
6. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh kepuasan kerja para manajer terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
7. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh motivasi manajerial para manajer terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
8. Untuk mendapatkan kejelasan tentang pengaruh kinerja manajerial para manajer terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

## B A B II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pendahuluan

Dari berbagai definisi dan pemahaman tentang ilmu ekonomi dari para pakar ekonomi, maka dapat disimpulkan bahwa ilmu ekonomi adalah ilmu sosial oleh karena lebih kepada mempelajari perilaku manusia dibandingkan kerja dari alamiah dari alam semesta. Menurut **Ekelund dan Hebert (1997 : 1)**, ilmu ekonomi berperan sebagai seperangkat alat untuk membangun pemahaman tentang perilaku manusia dan segala konsekuensinya. Berbeda dengan cabang ilmu sosial lainnya, gambaran unik tentang ilmu ekonomi adalah mempelajari perilaku manusia dalam konteks pasar. Pasar di sini dapat diartikan secara sederhana adalah suatu institusi yang terbentuk di mana dimungkinkan terjadinya perdagangan atau pertukaran.

Berdasar konsep pertukaran tersebut menurut **Kotler (1994 : 12)** pasar adalah terdiri dari semua pelanggan potensial yang sama-sama mempunyai kebutuhan atau keinginan, yang mungkin dan ingin terlibat dalam pertukaran untuk memuaskan kebutuhan atau keinginannya. Oleh karenanya ilmu ekonomi modern menurut **Ekelund dan Hebert (1997 : 2)** berkembang dan lebih lanjut merupakan suatu studi bagaimana pasar tersebut bekerja, bagaimana nilai-nilai ditentukan, dan bagaimana berbagai input berhubungan satu dengan lainnya dalam proses produksi. Sementara itu masih banyak tersisa berbagai pertanyaan antara lain dari mana datangnya pasar dan apakah pasar adalah cara satu-satunya untuk mengorganisasikan kegiatan ekonomi? Apakah ada alternatif lainnya dan bagaimana mereka bekerja? Sementara itu secara populer ilmu ekonomi juga dikenal memiliki definisi sebagai

salah satu cabang ilmu sosial yang khususnya mempelajari tingkah laku manusia atau segolongan masyarakat dalam usahanya memenuhi kebutuhan yang relatif tak terbatas dengan alat pemuas kebutuhan yang terbatas (Deliarnov, 1998 : 3). Definisi ini sejalan dengan pernyataan Samuelson (1973) yang disepakati banyak ahli ekonomi saat ini sebagai berikut: Ilmu ekonomi adalah studi tentang cara-cara manusia dan masyarakat dalam menentukan pilihannya, dengan atau tanpa menggunakan uang untuk mempergunakan sumber-sumber produktif yang langka yang dapat memiliki berbagai penggunaan alternatif, untuk dapat memproduksi berbagai komoditi serta mendistribusikannya untuk dikonsumsi, baik untuk waktu sekarang maupun masa mendatang, kepada berbagai golongan dan kelompok dalam masyarakat (Suherman, 1993 : 14). Dengan demikian ilmu ekonomi itu melakukan analisis biaya-biaya dan keuntungan sebagai akibat peningkatan pola dari alokasi sumber-sumber daya. Oleh karenanya berdasarkan pemahaman akan definisi tersebut, masalah ilmu ekonomi adalah mempelajari masalah perilaku manusia dalam mengelola sumber-sumber daya atau input secara produktif yang semakin langka dan tidak terlepas juga dalam usaha mereka secara berkelompok untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka.

Bilamana diringkaskan permasalahan ekonomi menurut Suherman (1993 : 15) adalah: 1). Pilihan cara-cara mempergunakan sumber-sumber daya yang menguntungkan (*problem of choice*), 2). Masalah sumber-sumber produktif yang langka (*scarcity*). 3). Penggunaan uang atau tidak dengan uang, 4). Masalah produksi atau pengelolaan *input* dan bagaimana mendistribusikan hasilnya untuk dikonsumsi atau dinikmati anggota masyarakat. Dari pernyataan di atas tampak dengan jelas masalah ekonomi sangat erat hubungannya dengan masalah manajerial.

Di dalam perkembangan usaha mereka adalah secara berkelompok membentuk unit-unit usaha atau unit bisnis dalam bidang-bidang aktivitas perekonomian di dalam masyarakat yang luas. Suatu unit usaha atau unit bisnis yang umurnya disebut sebagai suatu perusahaan, yang selanjutnya dapat didefinisikan adalah "sebagai suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinasikan sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara-cara yang menguntungkan" (Basuswastha dan Sukotjo, 1993 : 14). Sedangkan sumber-sumber ekonomi yang digunakan dan dikoordinasikan tersebut adalah terdiri dari: sumber daya manusia, uang, material dan metode yang seluruhnya dapat disebut sebagai masukan (*input*) atau merupakan faktor-faktor produksi. Berangkat dari definisi dan pemahaman tentang sumber-sumber ekonomis di atas, maka di dalam perusahaan bergabung orang-orang yang membentuk suatu ikatan kerjasama yang disebut organisasi perusahaan. Organisasi sendiri dapat diartikan sebagai satuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua atau lebih orang yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama yang ditetapkan (Robbins, 1986 : 4). Oleh karenanya suatu organisasi usaha didirikan tentunya untuk maksud melakukan aktivitas usaha secara bersama-sama dengan cara terkendali dan terkoordinasi dengan baik, untuk tujuan memperoleh laba sehingga dapat membawa kepada kemakmuran bagi para anggotanya. Orang-orang di dalam organisasi usaha tersebut sebagai pelaku ekonomi merupakan sumber daya ekonomi yang diharapkan memiliki kemampuan dan ketrampilan menjalankan usaha adalah kunci bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu orang-orang itu harus menjadi sumber daya yang produktif atau dengan perkataan lain harus efisien dan efektif dalam aktivitas mereka di dalam

organisasi. Dengan demikian maka organisasi dapat menjadi berkembang dan menguntungkan bagi para anggotanya.

Mengacu kepada definisi ilmu ekonomi di atas, maka studi terhadap perilaku atau tingkah laku manusia khususnya dalam kelompok orang-orang di dalam organisasi perusahaan menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Kemampuan, pengetahuan dan keterampilan orang-orang tersebut tidak menjamin hasil kerja yang efektif dan efisien, bilamana tidak disertai sikap dan perilaku positif yang mendukung kemampuan dan keterampilan mereka tersebut. Perilaku adalah berkenaan dengan tindakan-tindakan manusia yang dapat diamati atau diukur sehingga sangat mungkin untuk dipelajari dan dikendalikan (Robbins, 1986 : 86). Oleh karenanya perilaku organisasi menunjuk kepada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi terkait dengan studi sistematis terhadap sikap dan perilaku baik secara pribadi maupun antar pribadi di dalam organisasi. Perilaku organisasi meneliti pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku manusia dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang diperoleh agar meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Nimran, 1999 : 3). Sikap dan perilaku sumber daya manusia di dalam perusahaan yang dapat diperhatikan antara lain: kepuasan kerja, kerja-sama, partisipasi, motivasi, konflik, kehadiran kerja, dan perilaku lainnya layak untuk menjadi bahan studi kinerja. Studi kinerja ini dapat dilakukan secara individual, kelompok maupun pada tingkat organisasional.

## 2.2. Etika Santai dan Kemampuan Sumber Daya Manusia

Di dalam teorema tentang kesantiaian (*Leisurely Theorems*) diperkenalkan adanya suatu sistem yang disebut *teleonomics* yang mempelajari, mengukur dan

merekayasa kemampuan manusia (Gilbert, 1996 : 89); oleh karenanya *teleonomics* juga disebut juga sebagai sistem perkerjasama kinerja. Hal ini diawali dengan memusatkan perhatian kita terhadap akibat atau produk dari suatu perilaku dan memandang perilaku adalah salah satu variabel kausalitas. *Teleonomics* sebagai suatu sistem rekayasa kinerja diawali dari tujuan dari rekayasa itu sendiri. Setiap sistem rekayasa seharusnya memiliki tujuan fundamental ekonomis dan setiap tujuan rekayasa kinerja tidak dapat disederhanakan dengan pengertian yang terkait dengan nilai uang belaka. Tujuan akhir secara ekonomis tidak dapat dicampur-adukkan dengan pengertian nilai uang sebagai cara mengukur secara umum, seperti selama ini disukai semua pihak. Mencampur-adukkan makna tujuan akhir seperti itu adalah pemahaman yang salah tentang sistem rekayasa secara mendasar.

Menurut Gilbert (1996 : 93) hanya ada satu kata yang dapat menjelaskan tujuan yang bernilai pada setiap usaha memanfaatkan kemampuan manusia (*human competence*) yaitu dengan istilah kata "santai" (*leisure*). Kata ini di dalam dunia nyata yang penuh aneka kegiatan dan kerja keras secara bertahap pengertian ini menjadi bergeser dari pengertiannya semula dan cenderung dipahami dalam pengertian yang sama dengan malas atau bermalas-malasan; sehingga santai dianggap sama dengan tidak produktif atau bertentangan dengan kerja keras. Santai sebenarnya dapat diartikan secara mendasar adalah suatu peluang untuk bebas dari pekerjaan atau diijinkan untuk tidak bekerja, istilah tepat yang kini disukai banyak pihak adalah "waktu yang diberikan sebelum segala sesuatunya akan sangat terlambat". Santai adalah suatu produk dari waktu dan peluang, adalah merupakan tujuan sebenarnya yang mensejahterakan (*worthy*) dari setiap sistem rekayasa kinerja. Sehubungan dengan konotasi yang buruk dari kata santai ini sehingga kurang bisa dite-



rima banyak pihak, sehingga perlu ada istilah lain yang dapat mengekspresikan pengertian ini. Agar tetap berada dalam makna ekonomis, maka untuk setiap rekayasa kinerja istilah yang tepat untuk menggambarkan hal tersebut adalah modal atau harta dari kemanusiaan (*human capital*).

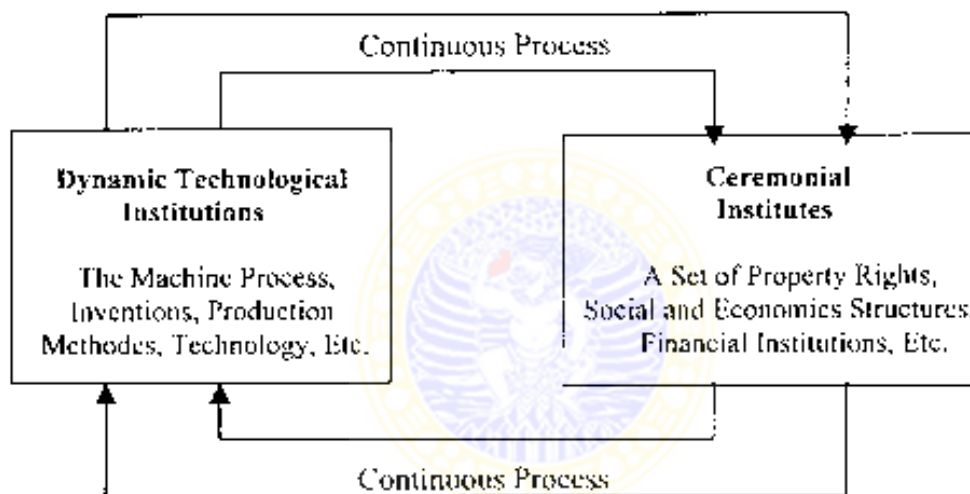
Dengan perkataan lain tujuan rekayasa kinerja adalah meningkatkan modal atau harta kemanusiaan (*human capital*) yang dapat juga didefinisikan sebagai produk dari waktu dan peluang (Gilbert, 1996 : 93). Namun perlu diperhatikan bahwa keduanya harus dipahami hadir bersama-sama di dalam pengertian harta kemanusiaan ini. Peluang tanpa waktu yang cukup untuk mengejamnya atau memanfaatkannya tidak berarti apa-apa, demikian juga waktu tanpa peluang menjadi tidak bernilai. Titik awal rekayasa kinerja sesungguhnya terletak pada potensi manusia, di mana titik akhirnya adalah pada *human capital* tersebut di atas. Kita seharusnya dapat mengkonversikan dengan sebaik-baiknya potensi yang ada di dalam manusia tersebut menjadi bentuk modal atau harta kemanusiaan dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan teratur melalui tata cara yang layak dan bermartabat, disertai pengendaliannya secara bertanggung jawab dalam nilai-nilai luhur kemanusiaan. Di dalam pemahaman yang terkait dengan penggunaan harta kemanusiaan yang dimiliki manusia itu sendiri kelak sehingga menimbulkan akibat sosial ekonomis yang tak sejalan dengan harkat dan hakekat kehidupan manusia itu dalam mencari kesejahteraan.

Memahami masalah tujuan rekayasa kinerja sumber daya manusia dengan pemahaman makna tujuan untuk santai di atas, tidak semua aliran pemikiran ekonomi sepenuhnya dapat menerima atau memiliki pandangan yang sepenuhnya sama dengan uraian di atas, khususnya yang terkait dengan pemakaian dan hakekat dari

harta kemanusiaan atau makna santai tersebut. Aliran pemikiran ekonomi yang disebut "*Institutional*" dengan tokohnya Veblen (1929) meskipun tampak dapat memahami pemikiran dan fenomena seperti di atas, namun cenderung tidak sependapat dan berhati-hati dengan bentuk dan makna serta tujuan yang dipahami dalam arti santai (*leisure*) di atas. Kesantiaian ini sangat erat kaitannya dengan masalah produktivitas dan tujuan akhir rekayasa kinerja sumber daya manusia (Deliarnov, 1997 : 128). Fenomena tersebut terjadi umumnya disebabkan adanya perubahan pola hubungan dan dorongan yang mendasar terhadap pola perilaku konsumsi masyarakat yang semakin individualis dan cenderung mengabaikan masyarakat atau lingkungannya. Berbeda dengan masa lampau di mana orang masih merasa lebih terikat dengan masyarakat dan lingkungannya. Perubahan lingkungan sosial dan budaya masyarakat menyebabkan perubahan terhadap nilai-nilai yang berlaku di suatu masyarakat.

Penggunaan teknologi dan cara-cara kerja yang semakin maju akan membawa dampak terhadap permasalahan pola kehidupan dan produktivitas kerja yang belum tentu positif. Veblen mengembangkan suatu pemikiran tentang perekonomian yang secara ilmiah evolusioner berdasarkan kepada kelembagaan yang selalu berubah. Ia mengidentifikasi adanya 2 (dua) lembaga (*institutions*) yaitu: "teknologikal" dan "seremonial". Keberadaan dan karakteristik kedua lembaga dikotomis ini adalah bersifat manusiawi dan alamiah yang tak akan pernah berubah, dalam proses historis dan antropologis sifat seperti ini akan selalu timbul dengan sendirinya. Akar dari kelembagaan manusiawi (*human institution*) ini adalah instink manusia (*human instinct*) dan secara spesifik ia mengidentifikasi apa yang disebutnya sebagai "*instinct of workmanship*" dan "*idle curiosity*" sebagai sumber

dari lembaga teknologikal yang dinamis (Ekelund dan Hebert, 1997 : 416). Hal yang membuat konsep ini menjadi krusial adalah teknologi, yang mendorong timbulnya karakteristik hak-hak kepemilikan, struktur sosial dan ekonomi, kebiasaan berpola pikir tertentu dan lain sebagainya. Teknologi sebagai "machine process" adalah kekuatan yang dinamis dalam masyarakat. Kelembagaan teknologi ini dalam jangka panjang akan mempertajam hubungan antara sosial dan ekonomi. Keterkaitan atau interseksi kedua lembaga tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber: *A History of Economic Theory and Methode*, Ekelund dan Hebert, (1997: 415)

**GAMBAR 2.1. : INTERAKSI LEMBAGA TEKNOLOGIKAL DAN SEREMONIAL BERDASARKAN KARAKERISTIK ALAMIAH MANUSIA DAN PROSES ANTROPOLOGI HISTORIS**

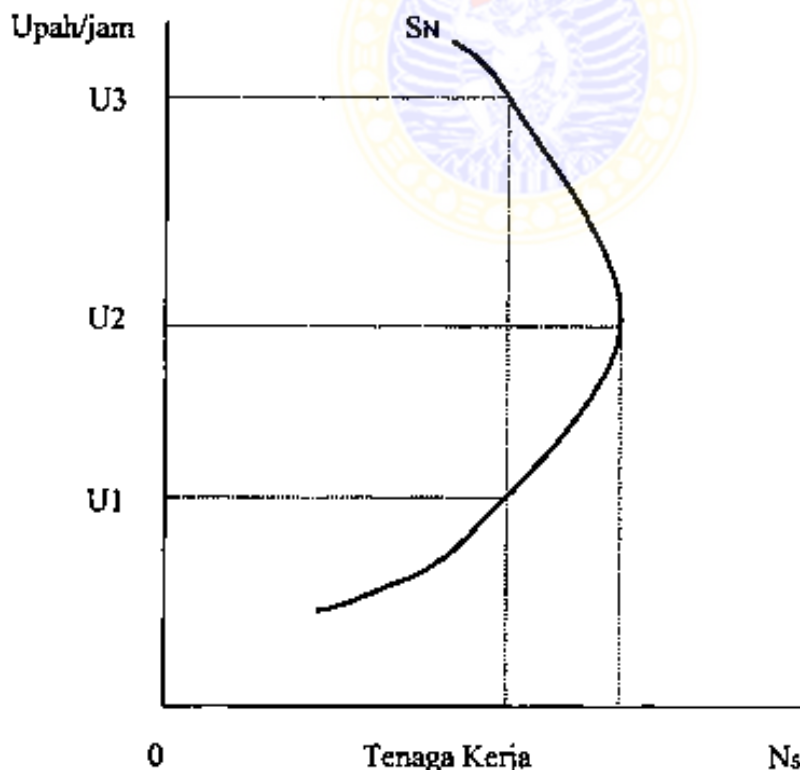
Tingkatan teknologi tertentu yang ada pada suatu masa tertentu akan menentukan prakonsepsi atau karakteristik perilaku, yang terbukti akan berpengaruh terhadap pola konsumsi dan kesantiaian. Sejalan dengan itu budaya yang mengutamakan nilai materi atau uang adalah produk dari teknologi yang mengijinkannya dan seringkali mendorong pemisahan antara kepemilikan usaha dan manajemen, akumulasi hak milik dan proses produktif nyata, antara "bisnis" (*business*) dan "organisasi

usaha" (*enterprise*). Teknologi lanjut memungkinkan dan mengizinkan pemisahan antara produksi dan dari pendanaannya. Kelembagaan seremonial yang mengelilingi kepemilikan pribadi memiliki karakteristik cinta terhadap uang dan materi, "membuat barang" (*making goods*) menjadi sangat berbeda sekali dengan pengertian "membuat uang" (*making money*).

Menurut Veblen (1929) dewasa ini manusia terdorong untuk meningkatkan produktivitas atau kinerjanya terutama disebabkan mengejar imbalan, khususnya yang berupa materi dan uang atau harta untuk tujuan menjadi kaya. Keinginan untuk menjadi kaya ini sejalan dengan pandangan dalam teorema kesantiaian adalah nantinya dapat memiliki banyak waktu dan peluang untuk santai. Aktivitas kesantiaian itu sendiri tampak dijadikan tolok ukur kesuksesan atau keberhasilan itu sendiri. Sarana untuk pamer akan kemampuan diri dan derajat seseorang adalah dengan menghamburkan harta yang dimilikinya. Pola konsumsi orang-orang tersebut dapat dikatakan sebagai konsumsi untuk pameran atau bertujuan memamerkan apa yang dikonsumsi (*conspicuous consumption*). Tujuan konsumsi terhadap barang dan jasa tertentu agar membuat orang lain kagum dan diharapkannya sebagai simbol reputasi atau keberhasilan dari orang tersebut. Manfaat barang-barang konsumsi tersebut tidak diperoleh langsung dari barang-barang atau jasa yang dikonsumsi, tetapi dari bagaimana dampak barang dan jasa tersebut terhadap orang lain agar dikagumi (*demonstration effect*). Bilamana hal-hal yang bersifat konsumtif tersebut dilakukan secara berlebihan dan tidak bermanfaat secara ekonomis, pada gilirannya akan merugikan usaha-usaha dan rekayasa kinerja atau peningkatan produktivitas yang dilakukan sebelumnya, sehingga semua dapat berakhir dengan sia-sia. Banyak kegiatan semacam itu yang hanya bersifat menghamburkan waktu,

tenaga dan sumber-sumber daya yang tidak produktif sebagai akibat pandangan orang yang kurang tepat tentang bentuk dan makna kesantiaian itu sendiri.

Masalah di atas tampaknya juga memiliki dukungan dari fenomena yang terjadi dan diuraikan dalam uraian tentang pasar tenaga-kerja. Fenomena ini tampak pada penawaran tenaga kerja khususnya perorangan yang berlaku dalam dunia usaha. Di dalam penawaran tenaga kerja secara individual ternyata juga memiliki sifat yang berubah pada titik tertentu dan membalik ke belakang dengan adanya peningkatan upah. Peningkatan upah ternyata tidak menarik lagi bagi tenaga kerja untuk menawarkan diri atau menjual tenaga yang mereka miliki, khususnya bagi diri secara individual. Hal ini tampak pada kurva penawaran tenaga kerja secara perorangan (*backward bending supply curve*) sebagai tampak dalam gambar berikut ini:



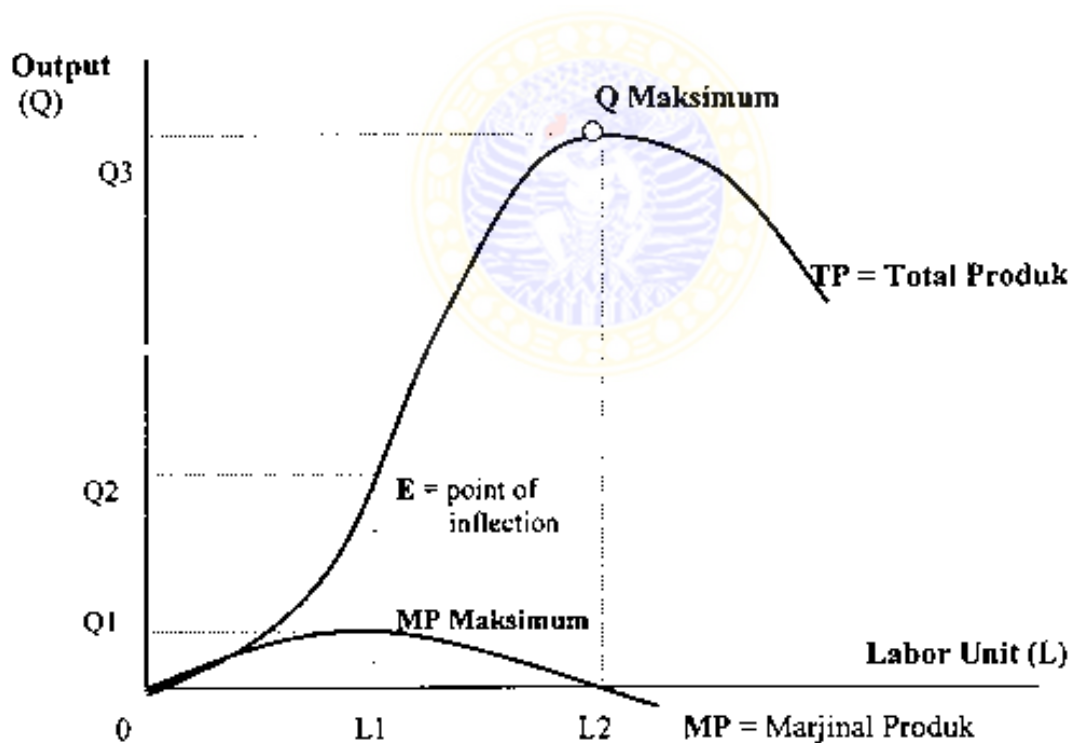
Sumber: *Ekonomi Makro*, Suparmoko (1998 : 149)

**GAMBAR 2.2. : KURVA PENAWARAN BERBALIK KE BELAKANG**

Dari kurva pada gambar di atas tampak meskipun upah meningkat, tetapi menunjukkan penawaran tenaga kerja adalah cenderung berkurang. Hal ini dimungkinkan karena orang pada umumnya menganggap santai (*leisure*) sebagai suatu kebutuhan yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan pendapatan mereka (Suparmoko, 1998 : 148). Di sini seakan berlaku bahwa kenaikan upah yang mereka dapatkan menjadi berbanding terbalik dengan waktu yang mereka sediakan untuk bekerja, sehubungan mereka akan mendapatkan pendapatan yang sama dengan sebelumnya namun dengan waktu yang lebih sedikit. Sisa atau selisih waktu kerja yang mereka miliki akan mereka gunakan untuk menambah waktu santai mereka sebelumnya mereka miliki. Dengan demikian gejala penawaran tenaga kerja secara perorangan ini juga sejalan dengan apa yang dipahami dalam uraian teorema kesantaian di atas. Orang yang telah memiliki tingkat upah yang tinggi akan sulit menyediakan tenaga dan waktunya, mereka merasa telah memiliki cukup modal untuk bisa bersantai atau bebas dari tugas kerja yang dialaminya. Meskipun demikian terdapat juga pendapat dan teori-teori sumber daya manusia lainnya yang menyatakan bahwa penyebabnya adalah perubahan atau perbedaan hirarki kebutuhan yang tidak sama antara orang yang berpenghasilan rendah dan yang tinggi. Namun semuanya mengarah kepada jenis kebutuhan untuk tujuan akan santai tersebut.

Di dalam pemahaman tentang kemungkinan penurunan kinerja atau produktivitas tampak sebagaimana dikemukakan oleh Krugman (1997) sebelum terjadinya krisis Asia. Ia menyatakan kenaikan input berupa modal investasi tanpa peningkatan efisiensi di mana input tersebut dipergunakan akan mengantarkan kepada keadaan *diminishing return*. Hukum *diminishing return* dinyatakan bila unit faktor yang bersifat variabel ditambahkan kepada faktor yang tetap di dalam jangka pen-

dek, setelah beberapa titik peningkatan total produk akan menurun secara progresif (Douglas, 1992 : 216). Pendapat ini mengimplikasikan negara yang tergantung kepada pertumbuhan *input* yang tinggi untuk mendorong *output* perekonomiannya haruslah dengan hati-hati mampu mengendalikan perubahan perilaku sosial-ekonomi masyarakatnya yang sangat mungkin menjadi tidak efisien. Segera *input* modal tersebut melemah (*exhausted*) dan rasio modal terhadap output meningkat maka *diminishing return* akan segera terjadi dan pertumbuhan akan menurun dengan tajam. Pemahaman keadaan *diminishing return* dalam uraian tentang kurva atau fungsi produksi juga dapat dilihat dalam gambar berikut:



Sumber : *Managerial Economic*, Douglas (1992 : 217)

Gambar 2.3. : KURVA TOTAL PRODUK DAN MARJINAL PRODUK

Pada gambar di atas tampak dengan jelas cepat atau lambat bila satuan variabel faktor *labor unit* ditambahkan terhadap kapital yang bersifat tetap, maka suatu saat marjinal produk dari variabel faktor tersebut akan mulai menurun; hal ini dise-

babkan akan terjadi terlampau banyaknya orang bersama-sama (*overcrowding*) mempergunakan kapital yang tetap (Douglas, 1992 : 217). Saat itu berlaku hukum yang disebut sebagai hukum *diminishing return*. Keadaan ini terjadi pada daerah yang memiliki kurva cekung dari bawah setelah titik balik E (*point of inflection*) atau pada daerah slope negatif dari kurva marjinal produk. Kurva produksi ini tampak terjadi dengan faktor modal adalah tetap dan penambahan tenaga kerja dihitung secara kuantitatif saja. Masalah karakteristik dan kualitas input dan bagaimana mengaplikasikan atau mengelola input yang masuk akan menentukan tingkat produksi dan masalah terjadinya *diminishing return*. Bilamana tenaga kerja kualitasnya meningkat dan sistem serta manajemen kerja yang dipergunakan efisien, meskipun faktor modal adalah tetap atau bahkan menurun kondisi *diminishing return* secara teoritis masih berkemungkinan untuk ditahan untuk tidak cepat terjadi.

Perlu juga dipahami khususnya dalam jangka panjang masalah produksi tidak lagi sederhana seperti pada gambar di atas dan akan tergantung dari berbagai input yang kesemuanya akan bersifat berubah atau merupakan faktor variabel, salah satunya seperti yang dinyatakan dalam persamaan atau fungsi produksi yang terkenal dari Cobb-Douglas berikut ini:

$$Q = a \cdot X_1^{b_1} \cdot X_2^{b_2} \cdot X_3^{b_3} \cdot \dots \cdot X_n^{b_n}$$

Q = output; X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> .....X<sub>n</sub> = faktor-faktor variabel  
 a, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> .... b<sub>n</sub> = parameter atau koefisien persamaan

Dengan demikian maka masalah produktivitas dan *diminishing return* adalah tidak sederhana dan dapat dipandang sebagai akibat menurunnya input modal dan tenaga kerja dalam pemahaman kuantitas, namun dalam banyak hal adalah merupakan



masalah yang tergantung dari berbagai faktor yang bersifat kualitatif dan kuantitatif yang bersifat kompleks. Demikian juga bentuk model hubungan dan pengaruh berbagai faktor tersebut terhadap produktivitas tampak tidak sederhana untuk dapat dirumuskan dalam suatu model persamaan matematis dengan pola pikir "*content theory*" tetapi dimungkinkan juga untuk menganalisisnya dalam pola pikir "*process theory*". Kesemuanya masih terbuka untuk menjadi bahan kajian dalam berbagai tempat dan kurun waktu.

Sesungguhnya pendapat Krugman tersebut dan uraian di atas adalah sejalan dengan teori yang diutarakan oleh Veblen, masuknya investasi yang disertai teknologi dan cara-cara serta budaya kerja dari negara-negara maju tersebut juga memungkinkan membawa dampak negatif terhadap sikap dan perilaku serta budaya dalam kehidupan dunia usaha di negara-negara tersebut. Teknologi dan cara-cara kerja yang menyertai investasi yang masuk dengan begitu cepat dan dalam jumlah yang besar mungkin tidak siap untuk diterima dan tidak cukup waktu untuk dipahami. Sejumlah pengaruh yang negatif dapat menimbulkan berbagai dampak inefisiensi di dalam aplikasinya. Perubahan yang sangat penting dalam proses perekonomian ini adalah terkait dengan masalah pembentukan selera dan pola konsumsi bagian yang sulit untuk dikendalikan atau dihindari dalam masalah kelembagaan seremonial dari sistem kapitalisme (Ekelund dan Hebert, 1997 : 417). Penghargaan akan menjadi lebih kepada hal-hal bernilai materi dan uang (*pecuniary emulation*) dibandingkan dengan memaksimalkan manfaat (*utility maximization*) terjadi sehubungan perubahan selera dan perilaku serta gaya hidup yang belum tentu cocok dengan lingkungannya dan mungkin tidak produktif. Akuisisi terhadap hak milik selanjutnya menjadi dasar secara konvensional untuk penghargaan sosial

meskipun belum tentu memberikan manfaat dan produktif. Semangat dan etos kerja keras yang produktif dianggap sebagai suatu kelemahan atau tanda “tidak berhasil” dan kesantiaian pada semua tingkatan budaya dianggap suatu tanda “keberhasilan”. Kesantiaian juga dimanifestasikan dalam pola selera dan konsumsi untuk tujuan pamer (*conspicuous consumption*). Oleh karenanya masuknya modal dan teknologi maju yang diikuti dengan kemakmuran berpeluang diikuti berbagai ketidak-efisienan akibat perubahan budaya dalam kerja dan gaya kehidupan sosial kemasyarakatan. Perubahan ekonomi dan sosial ini adalah akibat dari interaksi antara kelemahan teknologi dan seremonial yang dibawa serta oleh modal investasi yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Hal ini lebih diperburuk dengan cara-cara yang tidak wajar dan korup yang lebih mengandalkan kepada akses dan konspirasi yang bertujuan mendapatkan uang dengan mudah, guna membiayai dan memenuhi pola konsumsi dan gaya hidup tersebut.

Sikap dan perilaku kerja serta mental yang buruk ini umumnya mudah tumbuh lebih cepat dibandingkan pertumbuhan sikap dan perilaku efisien sebagai akibat penguasaan manfaat teknologi dan cara-cara kerja yang produktif. Sejalan dengan pendapat Krugman di atas, maka pengendalian dan pengawasan di dalam penerapan terhadap faktor-faktor produksi tersebut perlu untuk diperhatikan. Sikap dan perilaku yang efisien dari para pelaku bisnis mengaplikasikan input ke dalam proses produksi hanya mungkin terjamin, bilamana memiliki sistem pengendalian dan pengawasan manajemen yang memadai. Sistem pengendalian manajemen inilah sesungguhnya adalah suatu sistem yang diharapkan dapat menjaga dan mengendalikan sikap dan perilaku berbagai pihak yang ada di dalam organisasi

agar kerja organisasi agar tetap efisien dan tetap dapat dipertanggung-jawabkan secara baik.

Di dalam uraian tentang teorema kesantiaian (*leisurely theorems*) juga dijelaskan bahwa perilaku merupakan bagian integral dari kinerja, namun kita harus bisa tetap membedakan antara keduanya. Kinerja sesungguhnya adalah sebuah hasil transaksi yang melibatkan keduanya yaitu perilaku dan akibat (*consequence*) yang dapat dirumuskan berikut ini (Gilbert, 1996 : 134):

$$P = B \longrightarrow C$$

P = Kinerja (*performance*); B = Perilaku (*Behaviour*) ; C = Akibat (*consequence*)

Bilamana kita hendak melakukan rekayasa kinerja, maka kita harus memandangnya di dalam konteks nilai, di mana akibat atau konsekuensi haruslah merupakan suatu capaian yang bernilai (*valuable accomplishment*). Dengan demikian kinerja yang hendak kita rekayasa tersebut adalah kinerja yang harus bernilai (*valuable performance*); sehingga rumusan sebelumnya di atas dapat diubah dan disesuaikan kembali sesuai dengan pemahaman akan kinerja yang bernilai tersebut. Tujuan mengubah rumusan tersebut agar supaya kita juga dapat memperjelas dan membatasi definisi kinerja yang bernilai tersebut. Rumusan yang kita miliki sebelumnya bilamana disesuaikan dengan substitusi terhadap konsekuensi (C) dengan capaian (*accomplishment*) A, maka dapat dinyatakan sebagai (Gilbert, 1996 : 134):

$$P = B \longrightarrow A$$

P = Kinerja (*Performance*); B = Perilaku (*Behaviour*);  
A = Capaian (*Accomplishment*)

Masalah berikutnya yang sangat mendasar, kinerja yang bernilai (*valuable performance*) belum tentu sama atau tidaklah sama dengan pengertian kinerja yang mensejahterakan (*worthy performance*). Kinerja dikatakan mensejahterakan atau menguntungkan bilamana nilai dari capaian tersebut (*value of the accomplishment*) membutuhkan biaya perilaku dan akibat yang tidak melampaui nilai dari capaian yang diperoleh itu sendiri. Kinerja yang dikehendaki adalah tidak hanya kinerja yang bernilai dari hasil yang dapat kita ukur, tetapi harus juga memiliki nilai yang dapat mensejahterakan diri kita.

Semuanya harus diawali dengan tujuan ekonomis yang sederhana untuk menciptakan nilai pada tingkat biaya di mana akibat yang diharapkan adalah dapat mensejahterakan atau bermanfaat. Dengan demikian selanjutnya kinerja ini dapat dinyatakan dalam perumusan yang terkait dengan biaya secara sederhana sebagai berikut ini:

$$\text{Worth} = \frac{\text{Value}}{\text{Cost}}$$

Pada dasarnya dapat disimpulkan orang-orang yang memiliki kemampuan (*competence*) adalah orang yang mampu menciptakan akibat yang bernilai tanpa perilaku yang membutuhkan biaya yang berlebihan. Dengan demikian maka pandangan ini dapat dikatakan tidak bertentangan dan memiliki dasar pemikiran ekonomis yang sama dengan aliran pemikiran ekonomi institusional seperti yang diuraikan di atas.

### 2.3. Teorema Tentang Santai

Selanjutnya dapat didefinisikan oleh Gilhert (1996 : 83) berturut-turut tentang teorema santai tersebut di atas menjadi 3 (tiga) buah teorema lainnya. Teorema-teo-

rema berikut adalah terkait dengan model perekayasa perilaku sumber daya manusia, masing-masing adalah:

#### 1. Teorema Santai Pertama (I):

Kompetensi atau kemampuan manusia adalah fungsi dari kinerja yang menyehatkan atau bermanfaat ( $W$ ) yang berupa fungsi dari rasio antara capaian yang bernilai ( $A$ ) terhadap biaya untuk perilaku yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian maka berbagai hal yang seharusnya perlu untuk diperhatikan berhubungan dengan teorema ini agar dapat dipahami lebih baik adalah sebagai berikut:

- a. Nilai kemampuan manusia (*human competence*) yang sebenarnya adalah dari capaian yang dapat dihasilkannya dan bukan dari perilaku manusia itu sendiri
- b. Pemahaman ini mengandung permasalahan yang terkait dengan kuantitas kerja, pengetahuan dan motivasi; semuanya ini haruslah dikelola dan dipergunakan secara arif dan kehati-hatian
- c. Sesuatu capaian akan menjadi semakin bernilai, bilamana semakin rendah biaya yang dikeluarkan untuk capaian tersebut
- d. Di sini sebenarnya dibutuhkan kehati-hatian dan pertimbangan sehubungan setiap perilaku akan membutuhkan biaya, tetapi tanpa perilaku dan biaya tertentu sulit juga diperoleh suatu capaian tertentu.
- e. Harta kemanusiaan (*human capital*) dapat tercapai dengan baik melalui kinerja yang menyehatkan atau bermanfaat, hanya bila kita mengukur dan meresponnya langsung terhadap kemampuan manusia tersebut.

- f. Kemampuan manusia yang diperoleh adalah terkait dengan kinerja dan bagaimana perilaku untuk mencapainya, namun tidak di dalam bentuk perilaku yang tidak jelas atau yang tersembunyi.

## 2. Teorema Santai Kedua (II):

Kemampuan yang tipikal (*typical competence*) akan dapat secara proporsional dibalik arahnya atau diubah menjadi suatu potensi yang dapat meningkatkan kinerja (*Potential Improving of Performance*) yang merupakan rasio dari suatu kinerja contoh yang terbaik terhadap kinerja tipikal tertentu (*ratio of exemplary performance to typical performance*). Pemikiran ini berdasarkan pada acuan tentang kompetensi manusia itu sendiri dan tidak didasarkan kepada perhitungan atau prakiraan mekanis ke depan yang tidak manusiawi. Contoh kinerja terbaik yang dimaksud adalah kinerja dalam suatu kelompok atau yang menurut pengalaman masa lalu atau historis adalah yang terbaik dan pernah tercapai. Untuk mempermudah pemahaman pernyataan tersebut di atas, maka potensi peningkatan kinerja atau *Potential Improving of Performance* (PIP) dapat dirumuskan lebih lanjut sebagai berikut (Gilbert, 1996 : 139):

$$\text{PIP} = \frac{W_{ex}}{W_t}$$

$W_{ex}$  = *Exemplary Performance* ;  $W_t$  = *Typical Performance*

Untuk lebih memperjelas tentang pengertian PIP ini dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- a. Semakin rendah PIP pada setiap orang atau kelompok, akan semakin kompetitif orang atau kelompok tersebut.

- b. PIP ini adalah suatu alat konseptual yang dapat memberikan kita dasar untuk membandingkan peluang potensial untuk meningkatkan kinerja yang kita miliki dengan yang terbaik yang dapat dicapai.
- c. Ukuran PIP ini hanya mengindikasikan untuk peningkatan kinerja dan tidak menyatakan tentang bagaimana nilai ekonomis dari potensi tersebut.

Oleh karenanya dengan pemahaman tentang PIP, maka orang dapat mempergunakannya untuk melihat sejauh mana suatu potensi yang masih mungkin dikembangkan atau ditingkatkan dalam kemampuan diri seseorang atau kelompok tertentu.

### 3. Teorema Santai Ketiga (III)

Setelah teorema pertama dan kedua yang menjelaskan tentang kemampuan manusia dan dasar-dasar untuk perekayasa kinerja yang sejahtera, selanjutnya dapat kita fokuskan perhatian pada perilaku itu sendiri dalam rangka mendapatkan suatu model untuk merekayasa perilaku. Teorema ketiga ini disebut juga sebagai teorema manajemen (Gilbert, 1996 : 144). Teorema ini mengidentifikasi dengan cara-cara umum di mana kita seharusnya melihat untuk mencari penyebab dari kemampuan dan ketidak-mampuan orang. Teorema ini menyatakan : Untuk setiap capaian tertentu, suatu kekurangan dalam kinerja selalu memiliki penyebab kekurangan sehingga perilaku tersebut tidak dapat berlangsung atau digelar (P), dan sebaliknya di dalam lingkungan yang mendukung perilaku itu sehingga dapat digelar (E) atau keduanya.

Penyebab utama (*ultimate causes*) sebenarnya adalah kelemahan di dalam sistem manajemen. Selanjutnya perumusan kinerja dapat dinyatakan berikut ini (Gilbert, 1996 : 142):

$$W = \frac{A}{B} = \frac{A}{P + E}$$

Keterangan: W = Kinerja ; A = capaian ; B = Perilaku ; P = Penyebab Kelangsungan atau digelarnya Perilaku ; E = Lingkungan yang Mendukung

Keduanya (P + E) harus kita bayar agar perilaku terjadi dan dapat berlangsung atau digelar, disamping itu masih dibutuhkan biaya manajemen yang bertugas mengarahkan dan mengendalikan agar perilaku tersebut dapat dijamin berlangsung dan terjaga sebagaimana yang diharapkan. Dengan demikian kemungkinan gagal adalah terletak dari peran manajemen yang mengendalikan perilaku tersebut. Selanjutnya dapat kita lakukan tinjauan keterkaitannya dalam masalah dan maksud kegagalan manajemen dalam teorema ketiga ini dalam kinerja:

- a. Ketidak-mampuan seseorang umumnya adalah akibat kegagalan dari manajemen menentukan segala sesuatu yang penting tentang capaian yang diharapkan dan menugaskan tanggung jawab kepada mereka
- b. Manajemen gagal menetapkan tujuan dari setiap pekerjaan dan mengusahakan suatu lingkungan yang dapat mendukung usaha pencapaian dan berlangsungnya perilaku yang diharapkan
- c. Teorema ketiga ini menempatkan masalah bukan untuk mencari penjelasan ilmiah tentang perilaku, tetapi lebih hanya kepada usaha mengarahkan pertanyaan yang seharusnya dipertanyakan pada suatu rekayasa kinerja.

#### 2.4. Model Ekonomi Rekayasa Perilaku Manusia

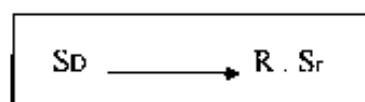
Sesuai dengan pandangan dan pemahaman terhadap uraian teorema tentang santai di atas, selanjutnya perilaku yang bagaimana diperuntukkan bagi kepentingan-



an rekayasa kinerja membutuhkan pemahaman dan tergantung pada model ekonomis yang akan dibentuk. Tentunya perilaku tadi harus dapat dilakukan pengendalian dan diamati dengan jelas. Dapat dikatakan sesuai teorema di atas terdapat 2 (dua) aspek yang penting yaitu: berlangsungnya atau digelamya perilaku (P) dan lingkungan yang mendukung (E); keduanya akan membentuk transaksi yang kita sebut sebagai perilaku. Dengan demikian maka perilaku (B) adalah  $= E \times P$ ; namun rumusan ini masih belum bernilai bagi perekayasa. Oleh karenanya dibutuhkan pemahaman yang baik terlebih dahulu terhadap keseluruhan komponen dari perilaku dan bagaimana sebaiknya model rekayasa perilaku akan direncanakan.

#### 2.4.1. Komponen-komponen Perilaku

Semua perilaku di dalam model elementer psikologi dapat diuraikan dalam istilah stimuli (S) dan respon (R). Suatu perilaku timbul bila ada sesuatu kejadian yang berarti ada stimuli yang berikutnya menimbulkan suatu respon. Bilamana rangkaian kejadian tersebut dinyatakan secara lebih rinci dapat dituliskan sebagai berikut:



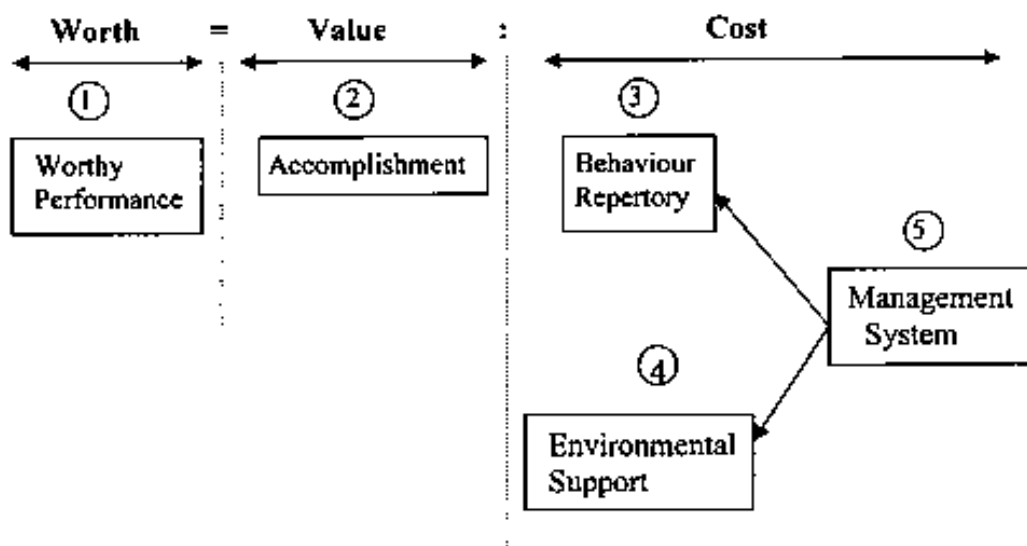
$SD$  = Stimulus diskriminatif ;  $R$  = Respon ;  $Sr$  = Stimulus Penguatan

Stimulus diskriminatif (*discriminative stimulus*) berarti stimulus tersebut adalah harus dapat dibedakan oleh seseorang atau dapat diakui sehingga dapat menimbulkan suatu respon khusus tertentu. Sedangkan stimulus penguatan (*reinforcing stimulus*) adalah stimulus yang mengiringi dan memiliki aspek yang menguatkan respon yang ditimbulkan. Selanjutnya untuk menye-

derhanakan permasalahan yang ada, kita dapat menjelaskan bahwa perilaku sendiri memiliki 3 (tiga) aspek atau komponen yaitu:

1. Informasi yang datang dan diterima seseorang (S<sub>D</sub>) berasal dari luar atau lingkungannya
2. Orang tersebut kemudian akan memberikan suatu respon tertentu (R) terhadap informasi yang datang
3. Tindakan lanjut, yang merupakan respon terhadap suatu stimulus yang memperkuat (S<sub>r</sub>) untuk menuju ke respon berikutnya.

Selanjutnya kita dapat menggabungkan ketiga hal di atas dengan 2 (dua) aspek tentang perilaku yaitu: kemungkinan berlangsungnya suatu perilaku (P) dan lingkungan yang mendukungnya (E), maka kita dapat melihat 6 (enam) aspek yang dapat menjadi dasar acuan bagi pembentukan model rekayasa perilaku. Sementara itu bentuk model menyeluruh dalam bentuk hubungan yang terintegrasi secara ekonomis dapat dinyatakan gambar berikut ini :



Sumber: *Human Competence*, Gilbert (1996 : 213 )

**GAMBAR 2.4. : MODEL EKONOMIS REKAYASA PERILAKU**

Di dalam gambar di atas tampak bahwa perilaku (*behaviour*) digambarkan sebagai biaya (*cost*), sedangkan capaian (*accomplishment*) dinyatakan sebagai nilai (*value*); perbandingan keduanya adalah merupakan hasil kinerja yang mensejahterakan (*worthy performance*). Pihak manajemen diharapkan dapat menjamin berlangsungnya perilaku yang diharapkan dan memberikan lingkungan yang mendukung perilaku tersebut.

#### 2.4.2. Modifikasi Perilaku

Modifikasi perilaku akhir-akhir ini banyak dibicarakan akan dapat merubah kinerja. Pada dasarnya pemikiran tentang modifikasi perilaku menyarankan kinerja dapat diubah dengan memilih salah satu cara yaitu: merubah pengelaran perilaku atau melakukan perubahan terhadap lingkungannya. Dengan demikian pendapat ini lebih berdasarkan pada teori penguatan (*reinforcement theory*) yang menekankan kepada peraturan dan hukum yang harus mendukung terhadap peningkatan kinerja. Untuk itu mereka menekankan pentingnya pemahaman peraturan dan hukum secara prinsip fundamental dari suatu perilaku. Namun sejauh itu terdapat berbagai bukti bahwa peningkatan kinerja tidaklah berjalan semudah itu, khususnya yang dialami usaha industri manufaktur yang mengandalkan teknologi dan mekanisasi, termasuk kinerja karyawan pada tingkat menengah ke atas. Sebagai subyek dari rekayasa kinerja sebenarnya para praktisi itu sendiri dan bukanlah perilaku itu sendiri. Merubah suatu bentuk perilaku tertentu sebenarnya adalah berbeda dengan masalah dan tujuan suatu rekayasa kinerja. Perbedaan antara keduanya meliputi 3 (tiga) hal yaitu:

1. Modifikasi dari kemungkinan berlangsungnya atau digelarnya perilaku (*behaviour repertory*), adalah hanya salah satu teknik yang dapat kita gunakan untuk meningkatkan kinerja
2. Modifikasi seperti yang diuraikan secara umum dan diapraktekkan sebagian besar adalah ekstrapolasi langsung dari laboratorium percobaan. Namun bagaimanapun ilmiahnya hasil percobaan laboratorium tersebut mereka mendapatkan dari pengalaman, yang tidak menyarankan sepenuhnya kepada kita tentang teknik-teknik yang kita butuhkan untuk merancang sistem inteligensi yang mampu secara rinci terkait dengan masalah kinerja sebenarnya yang kita hadapi.
3. Teori modifikasi perilaku secara sederhana menghindari pertanyaan utama dan tidak bisa memberi jawaban masalah nilai di mana para perekayasa harus memulainya.

Selain itu seringkali kita jumpai pada umumnya rekayasa perilaku gagal sebagai suatu bentuk disiplin rekayasa disebabkan seringkali dihadapkan langsung dengan nilai-nilai budaya yang berbeda. Hal ini dapat menggagalkan hampir keseluruhan pemahaman yang dibutuhkan setiap sistem rekayasa. Modifikasi perilaku bukannya tidak penting, tetapi rekayasa kinerja atau *teleonomics* banyak terkait dengan bidang keilmuan lainnya seperti psikologi dan genetika serta masalah kemanusiaan lainnya.

## 2.5. Konsep Biaya dan Laba Ekonomis

Sebelum kita melanjutkan dengan permasalahan kinerja dan pengukurannya seperti uraian di atas bahwa kinerja yang mensejahterakan atau menguntungkan bi-

la kinerja tersebut memiliki tujuan ekonomis, yaitu mampu untuk menciptakan nilai pada tingkat biaya di mana akibat yang diharapkan dapat mensejahterakan dan menguntungkan. Dengan demikian maka kinerja memiliki makna dan bermanfaat bilamana nilai dari capaian tersebut (*value of the accomplishment*) membutuhkan biaya perilaku yang tidak melampaui nilai capaian itu sendiri. Dengan demikian berbicara tentang kinerja karyawan dan kinerja organisasi perusahaan seharusnya kita perlu memahami dengan baik dahulu tentang konsep biaya dan laba atau selisih antara apa yang kita capai dengan biaya untuk mencapainya. Untuk itu konsep biaya dan laba dalam pemahaman secara ekonomis tampak tidak sama dengan konsep biaya dan laba dalam sistem akuntansi di perusahaan (Douglas, 1992 : 284). Wacana ini timbul di dalam masalah pengukuran kinerja yang umumnya didasarkan pada ukuran kinerja keuangan di mana capaian dan laba organisasi perusahaan didasarkan pada perhitungan akuntansi keuangan yang berdasarkan biaya masa lalu (*historic cost*). Akuntansi keuangan membutuhkan bukti-bukti pendukung yang harus memenuhi persyaratan dan aturan tertentu. Oleh karenanya beberapa hal perlu dipertimbangkan dalam memahami masalah ini, antara lain:

#### 1. Biaya Eksplisit dan Implisit

Pemahaman tentang biaya eksplisit dan implisit (*Explicit and Implicit Cost*), di mana biaya implisit dalam proses perhitungan akuntansi tidak dimasukkan ke dalam biaya aktual di dalam suatu periode yang berlangsung. Hal ini terjadi misalnya pada perbedaan berbagai metode perhitungan depresiasi yang digunakan di perusahaan, yang menyebabkan perbedaan perhitungan tentang biaya dan laba dari perusahaan dalam suatu periode tertentu. Berbeda dengan biaya eksplisit, biaya implisit tidak didasarkan atau tidak memiliki alat-alat

bukti sebagai pengakuan terhadap biaya-biaya yang telah dikeluarkan oleh pihak perusahaan. Oleh karenanya pihak akuntansi tidak mungkin memasukan ke dalam perhitungan laba rugi perusahaan.

## 2. Biaya Peluang dan Biaya Masa Lalu (*Opportunity Cost dan Historical Cost*)

Perbedaan pemahaman ini timbul tentang biaya peluang (*opportunity cost*) dengan biaya masa lalu (*historic cost*). Untuk proses pengambilan keputusan seorang akuntan dan seorang ekonom sebenarnya sepakat dalam konsep biaya yang tepat. Biaya tidak didasarkan pada biaya masa lalu di mana sumber-sumber daya dibeli, tetapi didasarkan pada saat yang berlangsung (*current cost*) atau biaya masa depan (*future cost*) pada saat pengambilan keputusan akan ditentukan. Biaya peluang (*opportunity cost*) atau biaya alternatif ini mengacu kepada nilai sumber-sumber daya dalam alternatif atau kemungkinan bagi penggunaannya. Harga pasar di mana sumber daya diperoleh mencerminkan *opportunity cost* tersebut. Oleh karenanya selalu terjadi perbedaan antara kedua biaya ini bila suatu sumber daya dibeli dan disimpan beberapa waktu sebelum dipergunakan dalam proses produksi. Untuk tujuan pengambilan keputusan maka harga pasar yang berlaku merupakan biaya implisit terhadap perusahaan yang seharusnya diperhitungkan dalam pengambilan keputusan dibandingkan *historic cost* sumber daya tersebut. Demikian juga halnya pada perhitungan depresiasi tersebut di atas yang mengandung biaya implisit dari aset seperti: tanah, bangunan dan peralatan yang dipergunakan. Seorang akuntan akan mendepresiasi sebagai biaya aset tersebut dengan mengalokasikannya sebagai biaya sebanding dengan waktu pemakaiannya, namun seorang ekonom akan menentukan pemikiran berdasar *opportunity cost* yaitu manakah peluang hasil

(*interest*) yang lebih besar bila aset tersebut dipergunakan untuk peluang investasi lainnya. Oleh karenanya untuk proses pengambilan keputusan maka depresiasi yang terikut dalam proses produksi seharusnya diperlakukan sebagai *opportunity cost* daripada diperlakukan sebagai *historic cost*.

## 2. Biaya dan Laba

Konsep ekonomis tentang laba berbeda dengan apa yang diperhitungkan secara akuntansi, meskipun keduanya mendasarkannya kepada selisih penerimaan dengan biaya oleh karenanya keduanya berbeda dalam memandang masalah biaya. Dalam cara pandang akuntansi, biaya hanya dapat diperhitungkan terhadap penerimaan apabila terkait secara aktual berdasarkan bukti-bukti ditambah dengan *allowance* untuk depresiasi dalam suatu periode pengeluaran. Oleh karenanya laba yang disajikan berupa pendapatan bersih (*net income*) kepada pemilik perusahaan, sebagai imbalan untuk investasi mereka dalam waktu tertentu. Di sisi lain seorang ekonom adalah lebih kepada memperhatikan efisiensi dari alokasi sumber daya dan karenanya akan memperhatikan penggunaan sumber daya manakah yang dapat memberikan peluang manfaat atau hasil paling maksimal (*ensuring the opportunity cost of each resources*). Dengan demikian perhitungan biaya dan laba seperti tampak pada laporan keuangan sebagai hasil proses sistem akuntansi lebih ditujukan untuk pertanggung-jawaban yang disertai bukti-bukti pendukung dan melalui aturan yang ditentukan. Oleh karenanya laporan keuangan/akuntansi lebih sesuai untuk pihak luar seperti: perpajakan, pasar modal, kreditor dan pihak-pihak lain yang membutuhkan pertanggung-jawaban pengelolaan perusahaan dan untuk kebutuhan analisis investasi di pasar modal. Namun sejauh itu meskipun terdapat sejumlah kelemahan dalam

perhitungan laba rugi, tetapi terdapat banyak bukti bahwa untuk kebutuhan analisis investasi ternyata laporan keuangan masih tetap dapat dipergunakan.

## 2.6. Pengukuran Kinerja Organisasional

Berdasarkan pemahaman akan uraian tentang biaya dan laba di atas maka kinerja yang hanya didasarkan kepada nilai keuangan terasa kurang lengkap dan diperlukan penilaian secara menyeluruh bilamana dilakukan untuk tujuan mengukur kinerja yang bermanfaat atau yang mensejahterakan bagi pihak internal perusahaan sebagai acuan dalam proses pengambilan keputusan. Kinerja organisasional menyeluruh untuk tujuan jangka panjang dan bermanfaat sebagai informasi bagi pihak manajemen masih membutuhkan berbagai indikator yang bermanfaat bagi kepentingan internal perusahaan. Namun perlu dipahami bila kinerja organisasi dianggap paling umum dan dikenal luas khususnya oleh pihak eksternal perusahaan adalah kinerja keuangan, yang memang ditujukan kepada para investor dan pemegang saham karena kebutuhan informasi yang berbeda. Kinerja organisasional perusahaan yang umumnya dinyatakan dalam berbagai bentuk rasio keuangan/akuntansi selama ini diyakini oleh pihak-pihak eksternal ini berpengaruh signifikan kepada nilai perusahaan dan tercermin nantinya pada harga saham perusahaan di pasar (Ou dan Penman, 1989 : 296; Machfoedz, 1994 : 114). Banyak penelitian menunjukkan kinerja keuangan dianggap identik dengan kinerja organisasional yang tercermin di dalam rasio-rasio dalam laporan keuangan ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap perubahan harga saham yang mencerminkan perubahan nilai perusahaan (*value of the firm*) dan umumnya sejalan dengan hasil kinerja keuangan sebagaimana di dalam laporan keuangan. Keyakinan ini timbul oleh karena banyak pihak berpen-



dapat atau memandang bahwa rasio-rasio akuntansi/keuangan ini terkait atau juga merupakan refleksi dan bukti dari kinerja internal perusahaan. Pendapat ini sebenarnya tidak bertentangan dan tampak sejalan dengan konsep kinerja organisasional secara menyeluruh *Balanced Score Card*. Kinerja keuangan yang dihasilkan oleh proses akuntansi menunjukkan dampak positif dari kinerja internal atau manajemen yang bertanggung-jawab dan tentunya mencerminkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasional perusahaan tersebut.

Meskipun demikian konsep dan pengukuran kinerja organisasi perusahaan dewasa ini yang didasarkan kepada laporan keuangan dengan rasio-rasio akuntansi/keuangan seperti: *Return on Investment (ROI)*, *Return on Equity Employed (ROEC)*, *Return on Sales (ROS)*, *Profit Margin (PM)*, *Debt to Equity Ratio (DER)* dan lain sebagainya tampak saat ini menjadi kurang populer lagi. Pengukuran kinerja akuntansi ini dirasakan memiliki kelemahan dalam mengukur *corporate value creation (CVC)* dan telah dicari usaha pemecahannya dengan menciptakan pengukuran kinerja yang lebih memadai (Wintoro, 2002 : 18). Banyak pihak dewasa ini mempergunakan metode *discounted cashflow* atau *share holder value analysis (SVA)* dan metode *residual income* atau *economic added value (EVA)* yang dijadikan pilihan utama untuk mengganti metode akuntansi yang dipergunakan perusahaan selama ini. Namun semuanya ini hanya mampu mengukur efektivitas penggunaan modal dan tidak bisa mengukur peran karyawan dan pelanggan atau pemasok yang sangat berperan dalam CVC. *Boston Consulting Group (BCG)* akhir-akhir ini memperkenalkan dan mengembangkan alat pengukur kinerja ekonomis lainnya yang lebih berorientasi kepada kinerja karyawan dengan pendekatan yang disebut

*workonomics* (Wintoro, 2002 : 19). Pendekatan ini juga sebenarnya menunjukkan pentingnya sumber daya manusia sebagai dasar pengukuran kinerja organisasional.

*Workonomics* bertujuan mengungkapkan secara transparan nilai tambah (*added value*) karyawan dan pertimbangan secara ekonomis tentang keputusan penambahan karyawan dengan biaya rata-rata karyawan. Meskipun demikian konsep tetap mengacu kepada konsep keuangan tentang keputusan investasi. Suatu investasi dapat dianggap layak bilamana *Internal Rate of Return on Investment* (IRR) atau *Return on Investment* (ROI) dikurangi dengan *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) selanjutnya dikalikan dengan *Investment Capital* (IC) menunjukkan positif; yang berarti terjadi *shareholder value creation* (CVC). Bilamana menunjukkan hasil yang negatif yang berarti  $IRR < WACC$ , maka akan terjadi *shareholder value destruction*. Sejalan dengan konsep keputusan investasi tersebut maka *workonomics* memiliki variabel yaitu: nilai tambah karyawan atau *value added per person* (VAP), rata-rata biaya pegawai atau *average cost per person* (ACP) dan jumlah pegawai atau *person* (P). Nilai tambah diperoleh dengan menghitung pendapatan dikurangi total biaya termasuk depresiasi dan ditambah biaya modal. Dengan demikian *Value Added per Person* (VAP) dapat dijadikan ukuran produktivitas atau kinerja karyawan. Besarnya nilai *workonomics* selanjutnya dapat diperhitungkan dengan VAP dikurangi ACP kemudian hasilnya dikalikan dengan P (*person*). Bila-mana nilai *workonomics* positif berarti  $VAP > ACP$  sehingga karyawan dapat menciptakan *shareholder value creation* (SVC), sebaliknya bilamana hasilnya negatif maka  $ACP > VAP$  berarti akan terjadi *shareholder value destruction*. Dengan demikian metode ini dapat membantu pihak manajemen secara ekonomis untuk meningkatkan *corporate value*. Namun perlu diperhatikan bahwa

metode di atas masih mengukur kinerja organisasional terkait dengan sumbangan sumber daya manusia, dan diperlukan sehubungan dengan pengambilan keputusan terhadap kontribusi pihak karyawan. Pengukuran kinerja di atas masih dirasakan sebagai peng-ukuran secara parsial untuk pihak karyawan, sedangkan perhitungan nilai tambah bagi karyawan masih tetap pada konsep keuangan.

Pengukuran kinerja organisasional secara menyeluruh dan berimbang *The Balanced Scorecard* sebagaimana dijelaskan di bagian depan memiliki jangkauan yang lebih luas dan bermanfaat bagi kebutuhan manajemen untuk mengendalikan usaha perusahaan. Indikator-indikator kinerja yang ada di dalam masing-masing perspektip yaitu: pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan sangat penting bagi pihak manajemen untuk mengambil tindakan yang perlu untuk mengendalikan usaha secara dini setiap saat. Dibandingkan pengukuran kinerja yang didasarkan pada nilai tambah dengan konsep keuangan, pengukuran kinerja secara berimbang *The Balanced Scorecard* memiliki kelebihan karena tidak semua apa yang dihasilkan dapat dinilai atau diukur secara kuantitatif dengan nilai uang. Selain mampu mengukur kinerja dari berbagai perspektip pengukuran kinerja berimbang juga dapat menjelaskan hubungan sebab-akibat (*cause and effect*) yang bermanfaat bagi manajemen untuk mencari penyebab menurunnya kinerja keuangan dan melakukan perbaikan-perbaikan dan bukan mengandalkan pemecahan dengan rekayasa investasi keuangan saja.

Berbagai disiplin ilmu dapat dipergunakan khususnya yang terkait dengan rekayasa perilaku dan kemampuan sumber daya manusia memungkinkan tindakan yang cepat, sederhana dan berbiaya rendah serta bermanfaat bagi organisasi untuk jangka panjang. Hal ini menyiratkan bahwa pendekatan ini adalah pendekatan

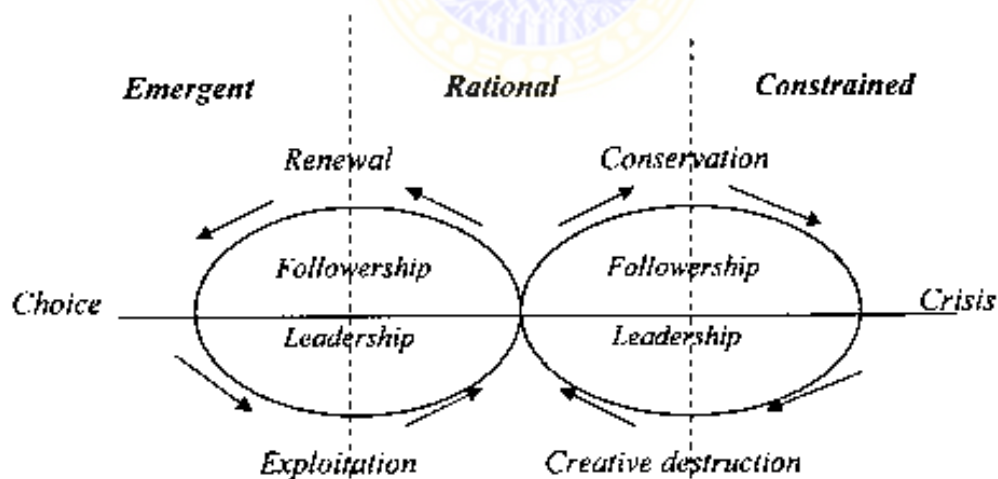
hubungan antar manusia dan kemampuan manusia dalam kerangka memaksimalkan aset yang tak tidak kelihatan (*intangible asset*).

Konsep pengukuran organisasional *The balanced scorecard* sangat menekankan aspek perilaku sumber daya manusia yang menekankan perbaikan dan pertumbuhan organisasi secara terus menerus yang mengimplikasikan keunggulan sumber daya manusia dalam perilaku organisasi untuk merespon dengan cepat perubahan lingkungan bisnis adalah modal utama yang mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan. Dalam lingkungan usaha dengan perubahan yang bergerak cepat, masalah kecepatan dan ketepatan merespon merupakan faktor yang menentukan bagi keunggulan bersaing. Konsep pengukuran kinerja berimbang *The Balanced Scorecard* yang sejalan dengan konsep *Fast Respons Organization* (Noori dan Radford, 1995 : 55) yang menyatakan suatu organisasi yang menekankan pemberdayaan sumber daya manusia, melakukan usaha peningkatan terus-menerus kualitas produk dan prosesnya, dan memiliki fokus terhadap kepuasan pelanggannya. Akhirnya konsep ini menjelaskan kinerja organisasional yang unggul secara menyeluruh akan diperoleh melalui filosofi belajar untuk bertumbuh.

## 2.7. Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi

Agar supaya organisasi menjadi berhasil sesuai harapan di atas dan dapat memperoleh keuntungan dalam keunggulan bersaing maka organisasi masa kini dan di masa mendatang harus menjadi organisasi perusahaan yang mau secara terus-menerus untuk belajar (*learning organizations*). Berbeda dengan pola belajar dengan pola loop tunggal ("*single loop learning*") yang secara mendasar mengasumsikan bahwa tidak adanya perubahan yang signifikan, maka *learning orga-*

nization akan memiliki pola atau kurva belajar yang disebut sebagai “loop ganda” (*double loop*) (Kotler dan Kartajaya, 2000 : 47 ). Di sini organisasi akan selalu melakukan revaluasi terhadap semua sasaran-sasaran alamiahnya dan akan meninjau kembali perubahan-perubahan nilai-nilai serta keyakinan-keyakinan yang ada di sekelilingnya, untuk selalu menyesuaikan diri. Jenis belajar seperti ini juga termasuk kemauan akan merubah budaya perusahaan yang lama dan selalu melakukan penyesuaian diri dengan tuntutan lingkungan bisnis. Masalah yang terpenting pada pola belajar dengan loop ganda adalah bagaimana sebuah organisasi yang selalu belajar (*learning organization*) dan bagaimana seharusnya mereka belajar (Ulrich, et al., 1993 : 53). Organisasi yang selalu belajar dan bertumbuh dengan pola loop ganda dapat digambarkan sebagaimana bentuk pola *sustainable sub-model* dari model menyeluruh tentang konsep pemasaran berkelanjutan (*sustainable marketing enterprise*) yang dijelaskan di atas dengan siklus sebagai berikut:



Sumber: *The Sustainable Enterprise* (Kotler & Kartajaya, 2000 : 48).

**GAMBAR 2. 5. THE SUSTAINABILITY MARKETING ENTERPRISE SUB-MODEL**

Pada gambar di atas tampak bahwa perusahaan selalu akan mengalami situasi yang berubah pada kurun waktu tertentu dan bagaimana organisasi perusahaan melaku-

kan usaha-usaha mengatasinya. Diawali pada tahap eksploitasi, para pendiri perusahaan akan menjadi pimpinan dalam menciptakan dan menggali hal-hal baru yang dapat dipergunakan untuk kelanjutan hidup perusahaan (*exploitation*). Kemudian memasuki pada tahap kedua perusahaan memantapkan dan menggalakkan temuannya atau melakukan usaha-usaha memantapkan keberhasilannya (*conservation*). Pada tahap konversasi ini perusahaan lebih banyak mengikuti dan mengarahkan perkembangan organisasi. Pada tahap akhir tahap konservasi ini perusahaan suatu ketika perusahaan akan memasuki era krisis, dimana kemandirian dan keberhasilan bisnis tidak lagi dapat dipertahankan. Bilamana tak dilakukan tindakan apa-apa lagi maka perusahaan akan memasuki dan mengalami masa-masa sulit dalam usaha bisnisnya, oleh karenanya perusahaan diharapkan untuk segera menja-tuhkan pilihannya apakah melanjutkan atau berhenti dengan usahanya. Selanjutnya bilamana perusahaan ingin tetap usahanya berlanjut kembali maka perusahaan seharusnya siap untuk memimpin ke depan mempertahankan kehidupan usahanya dan memasuki tahapan penghancuran kreativitas (*creative destruction*) dengan membuang nilai-nilai yang tidak "fit" dan perusahaan siap untuk memasuki tahap pembaharuan (*renewal*). Akhirnya pada tahapan berikutnya perusahaan akan memasuki tahap eksploitasi kembali dan memulainya pilihan usahanya seperti pada tahap awal semula. Dari penjelasan tentang pola siklus di atas, maka dapat ditarik kesimpulan yang penting bahwa masalah-masalah di dalam perspektif internal organisasi selalu akan mengikuti perubahan yang terjadi dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian tidak mungkin suatu organisasi di dalam usaha dan upaya mencapai tujuannya tanpa memiliki kemampuan untuk selalu menyesuaikan diri melalui usaha belajar dan bertumbuh (*learning organization*).

Organisasi sebenarnya dapat diartikan sebagai suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 1994 : 5). Berdasarkan pengertian tersebut maka di dalam organisasi perusahaan yang beraktivitas dan berorientasi bisnis tersebut para anggota organisasi perusahaan akan melakukan berbagai aktivitas yang bersifat bisnis baik secara internal yaitu di antara mereka sendiri, maupun secara eksternal yaitu terhadap pihak-pihak di luar perusahaan dengan pola manajemen tertentu. Semua aktivitas dan transaksi yang terjadi tersebut baik di dalam dan diluar perusahaan tentunya diharapkan akan berjalan secara teratur dan lancar bilamana interaksi orang-orang yang terlibat di dalamnya dapat dikoordinasikan dengan baik. Untuk itu perlu diperhatikan bahwa di dalam aktivitas berusaha tersebut akan membutuhkan batasan yang dapat teridentifikasi dengan jelas melalui kebutuhan akan struktur, sistem, metode, prosedur yang dapat menjamin terjadinya koordinasi dan pengendalian aktivitas dan proses bisnis yang efisien dan efektif. Semua pihak atau orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut diharapkan mempunyai keterikatan yang bersifat terus-menerus atau untuk tujuan jangka panjang, sekalipun hal ini bukan selalu dimaksudkan untuk terikat seumur hidupnya.

Schagaimana diutarakan di bagian depan bahwa berlangsungnya proses bisnis internal yang efisien hanya akan terjadi bilamana sumber daya manusia dalam organisasi memiliki keinginan kuat untuk selalu belajar dan bertumbuh (*learning and growth*). Kaplan dan Norton (1996 : 27) mengutarakan bahwa proses bisnis internal perusahaan yang baik akan membawa dampak terhadap kepuasan pelanggan dan nantinya akan berakhir dengan menghasilkan kinerja keuangan yang baik

dalam bentuk laba finansial yang layak bagi pihak perusahaan. Suatu proses bisnis internal perusahaan yang berjalan baik akan memiliki indikator-indikator yang memuaskan antara lain yaitu pada: cacat produk (*defect rate*) yang rendah, kualitas produk (*product quality*) yang tinggi, arus produksi (*yield rate*) yang tinggi dan siklus waktu (*cycle time*) untuk proses produksi yang singkat, serta terciptanya berbagai inovasi dan jenis produk yang baru. Indikator-indikator ini dapat juga dikenal sebagai faktor-faktor kunci sukses (*key success factors*) pada perspektif kinerja proses bisnis internal ini. Dengan perkataan lain sebuah perusahaan perlu untuk memperhatikan dan menjaga agar supaya indikator-indikator yang menandai keberhasilan dalam perspektif ini dapat dipertahankan atau bahkan kalau mungkin dapat ditingkatkan. Keberhasilan pada perspektif proses internal bisnis ini adalah menjamin atau merupakan prasyarat bagi keberhasilan pada perspektif berikutnya yaitu pada perspektif pelanggan (*customer*) dan perspektif keuangan (*financial*).

Namun perlu diingat kembali bahwa proses internal bisnis di atas adalah diawali dengan organisasi yang memiliki kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang baik sebagai syarat awal yang paling mendasar. Beberapa indikator yang sekaligus merupakan faktor kunci sukses dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini antara lain adalah: adanya program pelatihan karyawan (*employee training*) yang teratur dan terancang dengan baik, jumlah keluar-masuknya karyawan kunci dalam jangka waktu tertentu (*employee turn-over*) dan tingkat ketidakhadiran karyawan (*absenteeism*) yang rendah, termasuk rendahnya kecelakaan kerja dan tingkat konflik. Indeks kinerja di atas umumnya cukup baik untuk mengukur tingkat kinerja pada perspektif kinerja ini.



Menurut Robbins (1996 : 99) secara umum belajar adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai akibat atau hasil dari pemahaman dan pengalaman. Dari definisi umum tersebut dapat kita pahami terdapat 3 (tiga) hal yang perlu untuk dipahami dengan baik bahwa:

1. Belajar melibatkan perubahan, dengan demikian perubahan dapat berarti menjadi lebih baik atau sebaliknya semakin menjadi buruk
2. Perubahan haruslah relatif bersifat permanen, perubahan yang bersifat sementara mungkin hanya bersifat refleksif dan gagal dalam merepresentasikan hasil pembelajaran. Oleh karenanya di dalam pembelajaran haruslah mengesampingkan perubahan perilaku yang disebabkan penyesuaian yang bersifat sementara waktu saja. Namun dalam belajar perilaku harus dilakukan usaha-usaha pengu-  
langan perilaku yang dikehendaki
3. Perubahan perilaku harus berarti terjadinya perubahan dalam tindakan. Bila-  
mana hasil belajar hanya merupakan perubahan proses berpikir atau sikap dan tidak disertai perubahan pola tindakan maka pembelajaran dapat diartikan telah mengalami kegagalan
4. Pengalaman dibutuhkan dalam pembelajaran, baik melalui praktek maupun pengamatan. Pengalaman dapat juga terjadi dengan cara yang tak langsung ya-  
itu di luar cara praktek dan pengamatan langsung

Dengan demikian keempat unsur belajar ini harus terpenuhi dalam masalah proses belajar atau pembelajaran. Bilamana belajar diartikan sebagai usaha untuk setiap perubahan ke arah perilaku dalam tindakan, maka pembelajaran sebagai proses be-  
lajar menjadi sangat penting dalam pertumbuhan dan perilaku organisasi secara  
berkelanjutan. Hal ini disebabkan perilaku organisasi terkait dengan dampak pe-

rilaku individu, kelompok dan struktur terhadap kinerja organisasi yang bersifat efisien dan efektif.

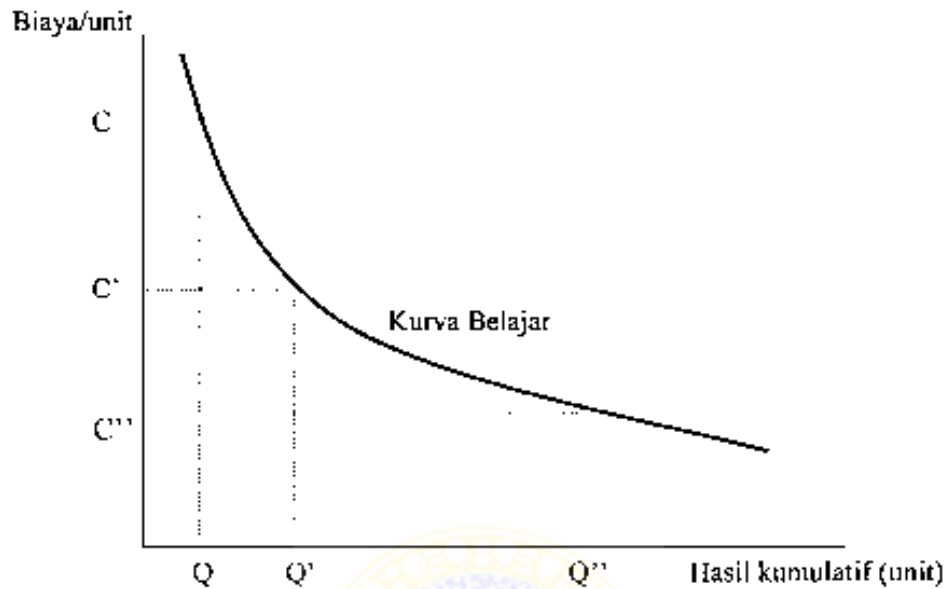
Pembelajaran juga dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu secara adaptif maupun generatif. Organisasi yang belajar secara adaptif akan mengadaptasi dengan perubahan lingkungannya, sedangkan organisasi yang generatif akan menciptakan dan melakukan inovasi hal-hal tertentu dengan mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dari pada sekedar mengadaptasi kepada perubahan lingkungannya. Perubahan-perubahan lingkungan bisnis juga berlaku secara internal di dalam organisasi perusahaan, tidak saja terkait dengan sarana dan prasarana produksi dan pola tata laksana tetapi khususnya yang terkait dengan sumber daya manusia dan sistem pengendaliannya. Pada umumnya dewasa ini perusahaan lebih menyukai untuk mempergunakan pola belajar *double-loop* dan melakukan cara belajar generatif yang lebih mengantisipasi pada perubahan yang akan terjadi. Organisasi yang menerapkan pembelajaran dan pertumbuhan organisasinya dengan menyesuaikan diri terhadap perubahan umumnya akan selalu memperhatikan dan menjaga serta meyakini bahwa kunci keberhasilan organisasi dalam bidang apa saja adalah terletak dan diawali pada keharmonisan dan keselarasan hubungan antar manusia di dalam organisasi perusahaan itu sendiri.

Namun perlu untuk diperhatikan sesuai dengan uraian dari teorema kesantiaian (*leisurely theorem*) sebelumnya, bahwa pertimbangan biaya dan nilai yang dihasilkan haruslah tetap dalam pemikiran ekonomis. Di dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan akan dibutuhkan biaya, oleh karenanya sejauh mana nilai atau hasil kinerja yang diperoleh haruslah diperhitungkan secara hati-hati dan dikendalikan dengan sebaik-baiknya. Di sinilah sebenarnya peran manajemen seperti di-

maksud dalam model rekayasa kinerja mampu untuk mengarahkan dan mengendalikan biaya. Oleh karena belajar adalah suatu usaha untuk mengubah perilaku yang diharapkan akan terjadi relatif untuk suatu periode atau jangka waktu tertentu, maka dalam periode dimaksud manajemen harus memberikan dukungan dan menjamin dapat digelarnya perilaku yang diharapkan dari pembelajaran. Pembelajaran atau proses dan kegiatan belajar dalam jangka pendek tampak memberikan dampak penurunan terhadap tingkat produktivitas atau kinerja sehubungan dibutuhkan berbagai penyesuaian-penyesuaian. Oleh karenanya masalah waktu dan peluang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga masalah kecepatan belajar dan ketepatan saat yang paling baik untuk belajar menjadi permasalahan yang sangat penting bagi pihak manajemen perusahaan. Masalah ini terkait dengan hasil belajar yang selain maksimal juga harus tepat waktu, sehingga memiliki daya guna yang efektif untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Hasil belajar yang lambat dicapai tidak efektif menghadapi tantangan yang cepat berubah.

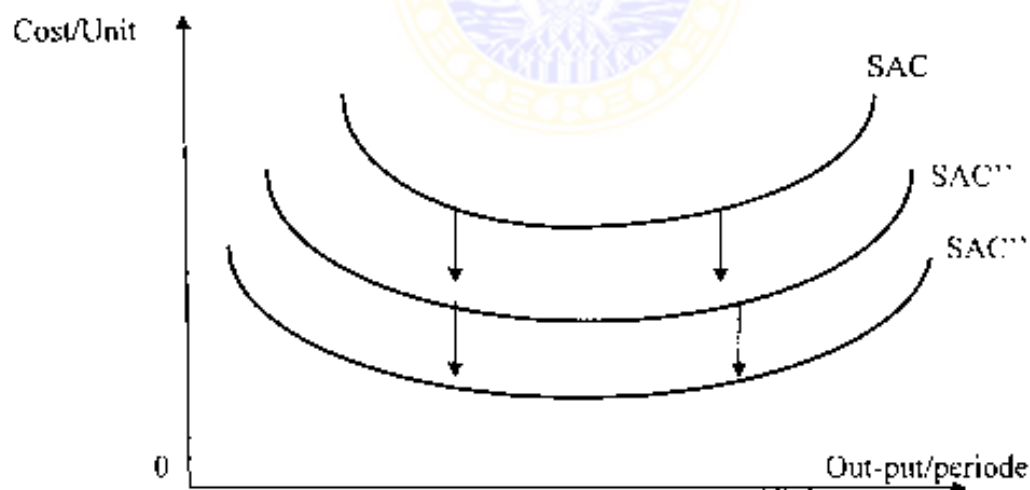
Di sisi lain dalam proses belajar perlu juga diperhatikan kemungkinan timbulnya respon negatif sumber daya manusia di dalam perusahaan itu sendiri yang dapat berdampak menurunkan kinerja secara berkepanjangan. Dampak negatif ini harus diminimalkan dengan mensosialisasikan program-program belajar yang direncanakan dengan usaha yang komunikatif terhadap semua pihak. Program belajar tidak sepenuhnya mendapat respon positif, kadang-kadang dianggap sebagai ancaman terhadap keamanan yang ingin mereka pertahankan. Di dalam usaha belajar akan terjadi pengeluaran berupa biaya untuk belajar dan waktu yang dipergunakan untuk belajar, semuanya berdampak pada masalah keseluruhan biaya yang harus dikeluarkan organisasi. Namun belajar dalam jangka panjang secara kumu-

latif biaya akan menurun, khususnya pada biaya rata-rata produksi seperti tampak pada kurva belajar (*learning curve*) dalam gambar berikut ini:



Sumber: *Managerial Economic*, Douglas, (1992 : 237)

**GAMBAR 2.6. KURVA BELAJAR : BIAYA RATA-RATA MENURUN SEBAGAI FUNGSI OUTPUT KUMULATIF**



Sumber: *Managerial Economic*, Douglas (1992 : 237)

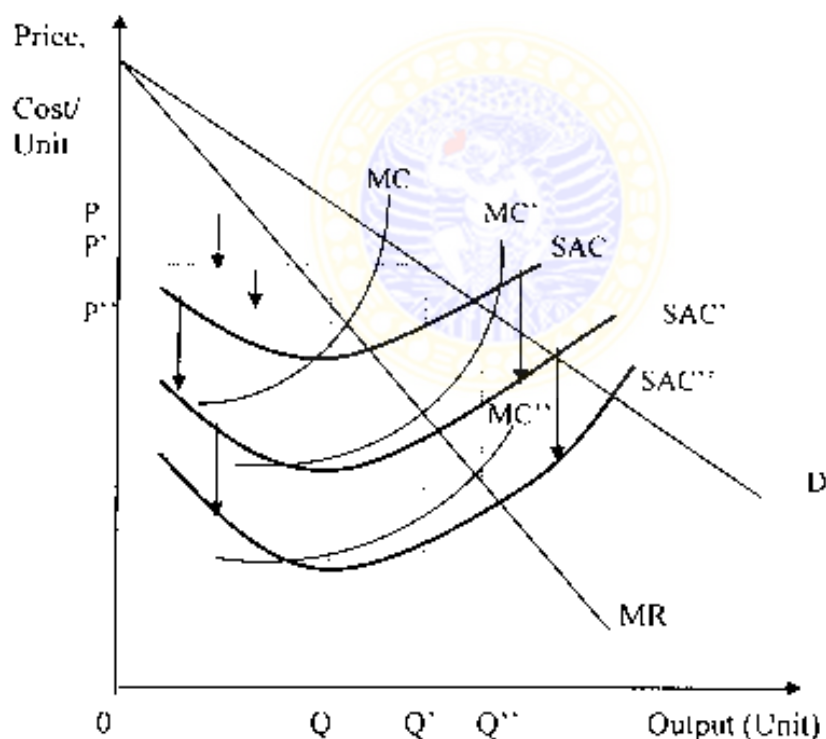
**GAMBAR 2.7. DAMPAK KURVA BELAJAR PADA KURVA SHORT AVERAGE COST PERUSAHAAN**

Dari gambar di atas tampak bahwa pada awal produksi, terjadi biaya rata-rata yang tinggi (SAC) namun pada periode-periode berikutnya secara kumulatif biaya rata-

rata akan terus menurun (SAC<sup>2</sup>). Gambar ini juga menunjukkan biaya tinggi terjadi pada jangka pendek dan pada jangka panjang biaya rata-rata akan menurun. Hal ini terjadi disebabkan orang akan semakin menguasai dan memahami pekerjaan dan menurunnya kegagalan pada produk yang dihasilkan. Hal ini juga dimungkinkan pada organisasi yang menerapkan kebijakan belajar secara terus menerus juga akan semakin menekan biaya untuk belajar itu sendiri, karena secara tidak langsung mereka akan belajar dari cara-cara terbaik mereka di dalam belajar. Dengan demikian biaya belajar tinggi terjadi hanya berlangsung dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang terjadi biaya rata-rata belajar yang semakin rendah. Oleh karenanya peran manajemen dalam menerapkan cara belajar haruslah selalu mempertimbangkan antara tuntutan perubahan eksternal dan kondisi internal perusahaan, khususnya yang terkait dengan potensi dan waktu sumber daya manusia yang dimiliki untuk belajar dan biaya yang harus dikeluarkan.

Di dalam dunia nyata pola dan metode belajar dapat dipergunakan cara-cara belajar yang beragam, metode dan pola konstruktivis sebagai alternatif dapat saja lebih efisien dan efektif dibandingkan pola dan metode belajar perilaku yang klasik dan baku. Sementara itu dampak yang positif juga terjadi terhadap iklim kerja dan budaya perusahaan yang menimbulkan kerjasama yang terkoordinasi semakin baik di dalam organisasi perusahaan. Di dalam dunia kerja nyata tampak dengan jelas bahwa masalah teknologi pembelajaran dan metodologi belajar sangat menentukan kinerja pembelajaran itu sendiri. Teknologi pembelajaran yang buruk dan metodologi belajar yang tidak tepat menyebabkan waktu belajar untuk menguasai permasalahan menjadi berkepanjangan. Oleh karenanya banyak organisasi perusahaan yang sudah menerapkan kebijakan untuk bertumbuh dengan pembelajaran.

namun tidak berhasil untuk tumbuh. Hasil yang diperoleh malah sebaliknya menimbulkan berbagai ketidak-efisienan dan pemborosan bahan, tenaga dan waktu saja sehingga dapat menyebabkan rasa frustrasi yang berkepanjangan, maka para anggota organisasi perusahaan akan kehilangan semangat dan kepercayaan mereka. Proses inovasi dan kreasi yang dibutuhkan dalam penciptaan produk maupun cara-cara kerja baru umumnya timbul dalam proses pembelajaran. Sebagaimana di jelaskan dalam kurva belajar (*learning curve*), maka dampak penurunan biaya rata-rata dapat menimbulkan dampak berikutnya yaitu pada penurunan harga jual yang lebih rendah, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: *Managerial Economic* (Douglas, 1992 : 476)

**GAMBAR 2.8.** DAMPAK KURVA BELAJAR PADA HARGA PRODUK

Pada Gambar 2.8 tampak bahwa turunnya biaya rata-rata maka tingkat harga pada laba maksimum juga akan menurun. Turunnya biaya rata-rata dan *marginal cost* dalam jangka panjang menimbulkan dampak kemungkinan meningkatnya pro-

duksi, karena perusahaan akan berusaha untuk memproduksi pada tingkat laba maksimum. Hal ini disebabkan perpotongan kurva MC dengan MR ( $MR = MC$ ) juga akan bergerak turun akibat menurunnya kurva MC sehingga memungkinkan peningkatan produksi pada tingkat laba maksimumnya. Bilamana semua kondisi adalah tetap yang berarti tidak perubahan pada kurva permintaan, maka naiknya tingkat produk akan menyebabkan turunnya harga jual atau bergesernya tingkat output dari  $Q$  ke  $Q'$  menuju ke  $Q''$ , akan menyebabkan pergeseran tingkat harga dari  $P$  ke  $P'$  menuju ke  $P''$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan secara keseluruhan atau pada tingkat organisasional, pembelajaran berdampak positif pada pertumbuhan usaha. Diawali dari meningkatnya kemampuan sumber daya manusia yang berdampak selanjutnya kepada peningkatan kinerja mereka. Peningkatan kinerja sumber daya manusia perusahaan akan bermuara kepada tujuan akhir organisasi perusahaan yaitu perolehan laba yang bermanfaat bagi para anggota organisasi dan pemilik perusahaan.

## 2.8. Penganggaran Partisipatif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam proses pengelolaan dalam organisasi perusahaan oleh banyak pihak sangat diyakini mendorong usaha dan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Manajemen partisipatif dalam pendekatan desain sosial-kerja (*social job design*) sudah sejak lama diuraikan oleh Herzberg (1982) adalah pendekatan kontemporer yang sangat penting dalam kerangka hubungan antar manusia di dalam organisasi perusahaan. Partisipasi akan memberikan dampak positif terhadap pemahaman akan isi pekerjaan (*job content*) yang terkait dengan pengakuan organisasi akan potensi dan kemampuan para anggota organisasi per-

usaha untuk ikut mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dalam berbagai bidang di dalam organisasi perusahaan merupakan kebutuhan mereka untuk ikut serta (*legitimate need*) atau suatu bukti keterlibatan diri mereka yang dapat menimbulkan suatu komitmen yang mampu menimbulkan motivasi yang kuat dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Peluang untuk peran serta dan peluang dapat mempengaruhi perencanaan dan pengambilan keputusan pekerjaan dalam padangan teorema kesantiaian juga memberikan perasaan yang bernilai (*worthy*). Partisipasi dikatakan berjalan dengan baik atau pada tingkat yang tinggi, bilamana disertai kualitas partisipasi yang baik juga, intensitas yang cukup tinggi dan banyaknya ragam atau jenis persoalan di mana mereka diberikan kesempatan untuk terlibat berpartisipasi. Kualitas partisipasi yang semu dan hanya dilakukan secara formal tidak akan efektif, demikian juga halnya bilamana intensitas partisipasi adalah rendah sehingga jarang atau hanya kadang-kadang saja mereka diajak untuk berpartisipasi. Terbatasnya jenis dan keragaman masalah yang diberikan peluang kepada mereka untuk berpartisipasi, menyebabkan mereka kurang memahami masalah yang dihadapi organisasi secara utuh dan informasi yang tidak lengkap sehingga tingkat mereka berpartisipasi menjadi tidak tinggi.

### **2.8.1. Penganggaran Partisipatif dan Kepuasan Kerja**

Anggaran adalah pernyataan resmi oleh manajemen tentang harapan manajemen dalam pendapatan, biaya dan transaksi keuangan kainya dalam jangka waktu tertentu (Suadi, 1995 : 23). Fungsi anggaran antara lain untuk:

1. Menilai program, strategi, sasaran, bahkan tujuan perusahaan
2. Menentukan wewenang dan tanggung jawab suatu pusat pertanggung-jawaban tertentu dalam organisasi perusahaan



3. Mengadakan koordinasi di antara pusat pertanggung-jawaban

4. Sebagai dasar penilaian bagi kinerja suatu pusat pertanggung-jawaban

Sehubungan dengan fungsi anggaran tersebut, maka di dalam perusahaan ketiganya penganggaran, kepuasan kerja dan kinerja manajer menjadi masalah yang penting dan selalu menjadi permasalahan umum yang terkait dengan kegiatan para karyawan dalam hubungan kerja mereka dengan pihak perusahaan. Sebagai suatu kumpulan orang-orang yang bertujuan memperoleh laba yang berasal dari aktivitas mereka sehari-hari, suatu anggaran adalah awal dari suatu rangkaian proses bisnis internal (*internal business process*) di dalam organisasi perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai pedoman sejauh mana mereka akan berusaha untuk mencapai sasaran atau target usaha mereka. Penganggaran dalam proses sistem pengendalian manajemen ternyata terkait erat dan mampu memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam bentuk kepuasan kerja dan kinerja para manajer perusahaan. Penganggaran sebagai suatu bagian dari proses sistem pengendalian manajemen adalah langkah awal yang sangat penting pada implementasi setelah perencanaan strategi atau pelaksanaan program yang telah ditetapkan pihak perusahaan. Sebagai bagian atau potongan tertentu dari suatu program yang diturunkan dari suatu strategi perusahaan, maka anggaran memiliki peran yang dapat memberikan arahan atau pedoman dan menjamin semua aktivitas organisasi perusahaan agar sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Di dalam anggaran juga dapat diketahui dengan baik semua langkah dan tahap-tahap aktivitas berikut biaya dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Penyus-

sunan dan penetapan suatu anggaran di dalam perusahaan seperti diketahui dapat dilakukan tanpa partisipasi pihak karyawan yaitu secara sepihak dari atas ke bawah atau disusun secara terbatas oleh manajemen puncak. Sebaliknya anggaran dapat disusun atau ditetapkan dengan melibatkan para karyawan atau para manajer yang ada di perusahaan terutama para manajer lini atau manajer fungsional.

Penanganan partisipatif menurut **Hansen dan Mowen (1997 : 258)** adalah suatu pendekatan penganggaran dimana memungkinkan para manajer yang nantinya bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut untuk ikut berpartisipasi mengembangkan anggaran yang disusun. Penganggaran partisipatif akan memberi peluang kepada para manajer yang nantinya sebagai pelaksana dan penanggung jawab anggaran untuk terlibat atau berpartisipasi memberikan masukan dan bernegosiasi dalam proses penyusunan anggaran. Dampak dari penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kinerja karyawan (*job performance*) dikenal pertama kali dan menjadi populer di kalangan peneliti khususnya di bidang sistem pengendalian manajemen setelah adanya studi oleh Argyris (1952). Proses penyusunan suatu anggaran yang partisipatif di dalam perusahaan ternyata dapat berdampak positif terhadap sikap (*satisfaction*) dan perilaku (*productivity*) karyawan. Hal tersebut tampak sejalan dengan pendapat **Werther dan Davis (1993 : 175)** tentang kualitas kehidupan kerja (*Quality Work of Life*) yang tinggi di dalam perusahaan akan memberikan peluang yang tinggi terhadap para karyawannya untuk terlibat mempengaruhi dan menentukan pekerjaannya. Berbagai bukti mengindikasikan banyak per-

usaha dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan berdampak positif meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja para karyawannya. Keterlibatan seorang karyawan dalam proses pengambilan keputusan seperti di dalam penetapan anggaran ini juga merupakan suatu bentuk pengakuan tidak langsung dari pihak perusahaan terhadap kemampuan dan kontribusi mereka di dalam usaha-usaha pencapaian tujuan perusahaan. Faktor pengakuan ini merupakan salah satu faktor yang disebut motivator yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Herzberg, 1982 : 59). Partisipasi para karyawan adalah bertujuan pemberdayaan mereka dengan cara melibatkan mereka dalam rangka tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Ide partisipasi yang sesungguhnya adalah menekankan tanggung jawab dan pengetahuan dari para karyawan kebawah secara terus menerus dalam organisasi, sehingga setiap karyawan akan menyukai pekerjaannya seperti halnya seorang pemilik perusahaan (Nichols, 1987 : 31). Namun perlu diperhatikan masih banyak faktor lainnya selain penganggaran partisipatif yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara spesifik yang perlu untuk dikaji dan dikembangkan lebih lanjut.

Secara umum kepuasan kerja karyawan dapat didefinisikan sebagai suatu kumpulan perasaan senang atau tidak senang dari seorang karyawan memandang pekerjaan yang dihadapinya (Davis dan Newstrom, 1985 :105; Werther dan Davis, 1993 : 534). Sedangkan Robbins (1996 : 26) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang karyawan memandang pekerjaannya. Sementara itu jauh sebelumnya secara komprehensif kepuasan kerja telah didefinisikan oleh Locke (1976) adalah sebagai suatu

perasaan atau emosi positif yang timbul pada diri seseorang akibat suatu pengalaman terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukannya (Luthans, 1995 : 126). Berbagai definisi tentang kepuasan kerja ini tampaknya bersifat sangat luas dan rumit untuk difahami secara sederhana (Hodson, 1991 : 271). Semua definisi ini menunjukkan bahwa masalah kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan masalah dan tingkat emosional yang bersifat relatif berbeda pada setiap orang secara pribadi. Emosi sendiri dapat dipandang sebagai suatu reaksi yang afektif (*affecting reaction*) yang timbul akibat persepsi seseorang terhadap situasi tertentu dan merupakan motivasi yang mendasar untuk suatu tindakan (Kartajaya, 2000 : 2). Emosi selalu hadir pada setiap orang dan merupakan bagian dari pengalaman berkomunikasi yang menyeluruh. Perlu untuk diperhatikan bahwa emosi sendiri bukanlah masalah yang sebenarnya yang harus diselesaikan. Emosi yang timbul dapat bersifat positif atau negatif adalah sebagai akibat dari persepsi manusia yang didasari oleh berbagai karakteristik dari pihak yang bersangkutan, sehingga sangat mungkin dipahami secara berbeda oleh masing-masing individu. Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran yang obyektif dan keinginan perilaku. Ketiga bagian sikap itu membantu para pimpinan untuk memahami reaksi karyawannya terhadap pekerjaan mereka dan memperkirakan dampaknya pada perilaku mereka di masa mendatang, khususnya dalam menghadapi tugas dan pekerjaannya.

Berbagai faktor utama dan mendasar diidentifikasi oleh Luthans (1995 : 126) berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dalam menghadapi tugas dan pekerjaannya. Pengaruh ter-

sebut didasarkan pada berbagai pendapat dan hasil dari berbagai penelitian tentang kepuasan kerja yang secara umum merupakan faktor-faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, masing-masing yaitu:

### **1. Isi Pekerjaan (*job content*)**

Isi pekerjaan adalah segala sesuatu yang sebenarnya yang ada pada pekerjaan dan apa yang harus dikerjakan di dalam suatu pekerjaan secara rinci. Hal ini merupakan sumber utama dari kepuasan kerja bagi seorang karyawan. Isi dan jenis pekerjaan ini akan memberikan suatu pengalaman kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pihak karyawan yang telah melakukannya. Hal-hal tertentu yang ada di dalam rincian dari suatu jenis pekerjaan bagi seorang karyawan jauh lebih bermakna daripada sekedar nama atau sebutan yang dipergunakan bagi suatu jenis pekerjaan tertentu. Isi pekerjaan ini mengandung juga suatu pengertian tentang kerumitan atau kesulitan suatu pekerjaan, termasuk kesesuaian antara kemampuan para karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai tuntutan tanggung jawab kerja yang dibebankan.

### **2. Pembayaran Upah (*Salary and Wages*)**

Upah dan gaji diakui sangat signifikan berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan tetapi merupakan faktor yang multidimensi dan kompleks kaitannya dengan kepuasan kerja. Upah juga dipandang oleh pihak karyawan sebagai suatu refleksi sejauh mana perusahaan memandang dan menghargai sumbangat dan peran dari seorang karyawan kepada pihak organisasi perusahaan. Upah atau gaji merupakan suatu bentuk imbalan atau kompensasi yang dapat diartikan suatu nilai yang bersifat langsung dan amat

pribadi dari pihak perusahaan. Di samping itu tingkat upah umumnya dihubungkan dengan tingkat kemampuan, tanggung jawab dan tingkat kedudukan serta golongan seorang karyawan di dalam perusahaan. Upah ini sangat diyakini akan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja seorang karyawan di dalam organisasi perusahaan, terutama bagi karyawan golongan rendah dan yang masih berada dalam taraf kebutuhan hidup primer.

### **3. Promosi (*job promotion*)**

Peluang untuk mendapatkan promosi mempunyai berbagai dampak terhadap kepuasan kerja karyawan, oleh karena promosi mengambil beberapa bentuk yang berbeda dan disertai berbagai bentuk imbalan dan penghargaan yang beragam. Di satu sisi promosi dapat dianggap sebagai bentuk pengakuan terhadap keberhasilan karyawan, namun kadang-kadang dapat dipandang karyawan sebagai kebijakan perusahaan yang kurang berkenan dan tidak sesuai dengan harapan di pihak karyawan. Promosi dapat diartikan semacam bentuk imbalan yang berupa balas jasa dalam bentuk suatu tingkat kedudukan atau posisi tertentu bagi seorang karyawan di dalam organisasi perusahaan. Promosi memberikan kesempatan bagi pertumbuhan pribadi seorang karyawan, tanggung jawab yang lebih besar dan status sosial yang lebih tinggi. Oleh karena itu keputusan promosi yang dipersepsikan jujur dan adil dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

### **4. Pengawasan Kerja (*job supervision*)**

Pengawasan kerja (*supervision*) merupakan salah satu sumber kepuasan kerja yang moderat, oleh karenanya menciptakan iklim yang partisipatif

dalam pengawasan kerja akan lebih berdampak secara substantif dan positif bagi kepuasan kerja karyawan. Pengawasan kerja yang ketat dan tidak partisipatif akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sistem pengawasan kerja yang berlaku bilamana cukup jelas dan difahami dengan baik antara para pengawas dan pihak karyawan yang di bawah pengawasannya dirasakan akan bersifat adil dan terbuka sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengawasan kerja ini diharapkan adalah harus benar-benar dimaksudkan dan ditujukan agar supaya kelangsungan proses pelaksanaan pekerjaan telah berjalan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya secara baku oleh pihak perusahaan. Pihak pengawas atau penyelia (*supervisor*) yang memiliki keramahan dan dapat memahami situasi kerja dengan baik menawarkan pujian untuk hasil kerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan minat pribadi yang tulus akan mendorong terbentuknya dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Di dalam pengawasan kerja ini juga terletak pentingnya kemampuan pembinaan dan pengarahan yang diberikan oleh para pengawas terhadap bawahannya. Pengawasan kerja yang mencari-cari kesalahan dan tidak memberikan solusi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

##### 5. Kelompok Kerja (*working group*)

Keadaan alamiah dari suatu kelompok kerja berdampak pada kepuasan kerja; rasa setia kawan dan kerja sama dalam kelompok, merupakan sumber kepuasan kerja karyawan secara individual bagi para karyawan. Kelompok kerja tidak saja mendukung dalam kerjasama di bidang pekerjaan,

tetapi terkait juga dengan masalah kehidupan kerja para anggota organisasi perusahaan sehari-hari. Kelompok kerja yang terbentuk secara alamiah dan tanpa paksaan dari antara para karyawan sendiri umumnya menciptakan kondisi kualitas kehidupan kerja yang tinggi. Kelompok kerja akan membentuk saling keterikatan emosional para karyawan dalam suatu tim kerja yang solid dan membangun karya cipta yang harmonis dan selaras. Kelompok kerja yang terbentuk secara alamiah akan memiliki kerjasama, kesadaran dan tanggung jawab kelompok akan jauh lebih kuat ikatannya terhadap masing-masing anggotanya dan diharapkan terjadi penguatan hasil sebagai kemungkinan terjadinya interaksi yang efektif.

#### 6. **Kondisi Kerja** (*working condition*)

Kondisi tempat kerja dimana karyawan melakukan tugas pekerjaannya berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi tempat kerja yang sehat, bersih dan tenang akan melancarkan pekerjaan dan sangat membantu pelaksanaan tugas dengan baik. Kondisi kerja yang baik dan sehat juga dapat diartikan sebagai usaha perusahaan untuk memanusiakan para anggota organisasi perusahaan, memberikan kenyamanan kepada lingkungan kerja dan daya tahan mereka untuk tetap dalam stamina yang baik dalam menghadapi tugas pekerjaan. Kondisi kerja dewasa ini juga dapat diartikan secara luas yaitu lingkungan kerja, yang berarti tidak saja di tempat kerja namun juga lingkungan yang berada di sekitar tempat kerja atau pekerjaan dilakukan. Lingkungan kerja dapat diartikan lingkungan sosial kemasyarakatan dan lingkungan hidup, bila pekerjaan tidak berada dibawah bangunan tertutup. Problema sosial, kemasyarakatan dan lingkungan



an hidup terutama masalah ketenangan dan keamanan kerja yang mungkin dapat mengganggu tugas pekerjaan dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja.

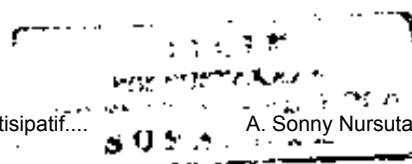
Disamping faktor-faktor tersebut di atas Robbins (1991 : 126) masih menambahkan dengan beberapa faktor lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan masing-masing yaitu:

### 1. Kerja Yang Secara Mental Menantang

Disini karyawan umumnya menyukai pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan pada mereka untuk mempergunakan keterampilan dan kemampuan mereka dengan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan peluang umpan balik tentang hasil kerja mereka. Pekerjaan yang kurang atau tidak menantang akan menimbulkan kebosanan, tetapi yang terlampau menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan akan kegagalan. Pada kondisi tantangan yang cukup sedang dan mampu mereka hadapi, umumnya karyawan akan mengalami suasana yang menyenangkan dan akan mudah merasakan kepuasan kerja. Tentunya perilaku seperti ini sangat dipengaruhi oleh latar belakang kehidupan dan karakteristik karyawan masing-masing secara individual. Masalah ini sering dihubungkan juga dengan masalah karakteristik biologis karyawan.

### 2. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

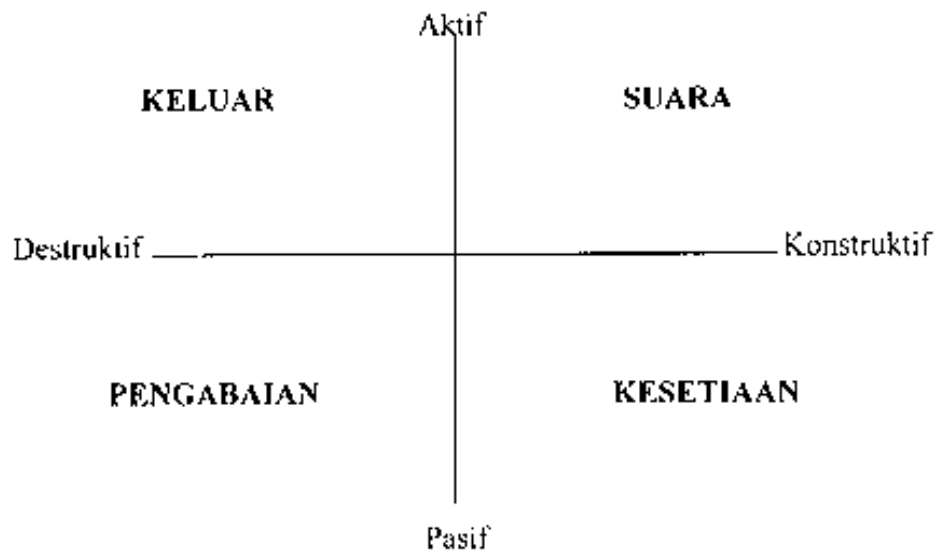
Sementara itu Holland dan Gotfredson (1992 : 158) mengembangkan teori tentang kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan seorang karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa kesesuaian yang tinggi antara kepribadian dan pekerjaan karyawan tersebut akan semakin pula mening-



katkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Orang yang memiliki pekerjaan cocok dengan dirinya akan mempunyai peluang keberhasilan yang tinggi dengan pekerjaan yang dihadapinya dan hal ini tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan tersebut. Selain itu kepribadian yang sesuai dengan pekerjaan juga akan meningkatkan kinerja karyawan bersangkutan.

Sebagaimana dijelaskan di bagian depan bahwa ketidak-puasan kerja membawa berbagai dampak yang negatif terhadap kinerja organisasional, maka jauh sebelumnya menurut Hogan dan Hogan (1989 : 275) ketidak-puasan kerja dapat dinyatakan oleh karyawan dengan berbagai cara misalnya: terjadi keluhan, tidak patuh dan melawan, mengelak tanggung jawab, unjuk rasa, mogok kerja, dan lain sebagainya.

Dari gambar 2.9. tampak menunjukkan adanya 4 (empat) respon yang berbeda antara satu dengan lainnya sepanjang dua dimensi yang berbeda akibat timbulnya ketidak-puasan kerja. Dari keempat respon yang dijelaskan ini sebenarnya ketidak-puasan kerja tidaklah selalu bersifat negatif dan membawa akibat buruk, ternyata masih terdapat peluang bahwa respon ini bersifat positif dan dapat dipergunakan untuk perbaikan organisasi. Respon karena ketidak-puasan kerja ini sangat tergantung dari masing pribadi dari orang yang merasakannya. Banyak di antara karyawan tersebut memiliki alasan-alasan yang sangat pribadi mengapa memiliki jenis respon yang berbeda. Umumnya jenis respon yang terjadi sangat ditentukan karakteristik karyawan dan sejauh mana kedudukan atau tingkat golongan mereka serta sejauh mana imbalan dan fasilitas yang mereka miliki di perusahaan.



Sumber : "When Bueraucrats Get The Blues". Rusbuilt dan Lowery. *Journal Of Applied Social Psychology*, (1985 : 83)

**GAMBAR 2.9.** RESPON TERHADAP KETIDAK-PUASAN KERJA

Respon keluar (*exit*) adalah berupa perilaku meninggalkan organisasi termasuk meminta kepada atasan untuk dipindahkan ke tugas pekerjaan lainnya. Sedangkan respon suara (*voice*) adalah dimaksudkan dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, memberikan saran, membahas masalah dengan atasan atau melakukan kegiatan di serikat buruh. Kesetiaan (*loyalty*) adalah respon yang bersifat pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan tetap mempercayai manajemen dan organisasi akan dapat memperbaiki situasi dengan tepat. Terakhir respon pengabaian (*neglect*) adalah respon yang bersifat pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk mangkir atau datang terlambat secara kronis, upaya dikurangi dan tingkat kekeliruan akan semakin meningkat.

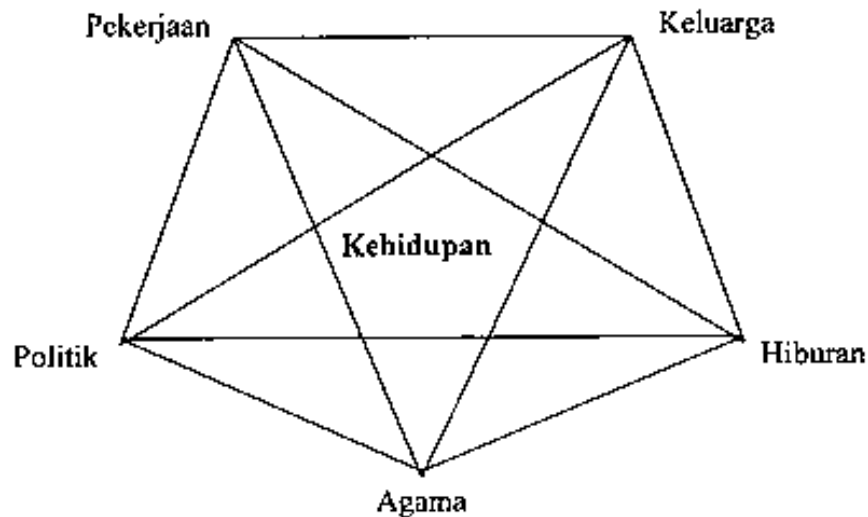
Beberapa penelitian juga menunjukkan kesimpulan bahwa faktor komunikasi di dalam organisasi perusahaan berperan atau berpengaruh ter-

hadap kepuasan dan kinerja karyawan. Peluang dan cara-cara serta tersedianya sarana untuk menyampaikan masukan, berdiskusi dan umpan balik juga merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen yang partisipatif. Dalam penganggaran partisipatif, maka peran komunikasi antar bagian organisasi termasuk atasan dan bawahan harus mendukung upaya memaksimalkan partisipasi anggota organisasi perusahaan. Bentuk dan cara-cara berkomunikasi akan membentuk persepsi para karyawan terhadap manajemen puncak dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Hansen dan Mowen, 1996 : 691). Seperti halnya pada kepuasan kerja, kinerja karyawan sesungguhnya memiliki konstruk yang bersifat multidimensional. Oleh karenanya partisipasi karyawan saja tidaklah cukup untuk menimbulkan dampak yang positif bagi kinerja karyawan, dan tentunya masih tergantung bagaimana kondisi dan bentuk nyata serta praktek-praktek partisipasi yang dilakukan.

Kepuasan kerja juga bersumber dari segala sesuatu yang dibawa oleh seorang karyawan ketika bergabung di dalam suatu organisasi yaitu seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang nyata dan membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja juga menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan, sehingga masalah kepuasan kerja berkaitan erat dengan masalah keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi kerja. Oleh karenanya kepuasan kerja ditandai dan mengacu kepada sikap seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Kepuasan kerja sendiri tidak terlepas dan terkait sehingga merupakan bagian dari kepuasan dalam kehidupan seseorang yang

menjadi sekumpulan perasaan yang bersifat kompleks dan dinamis yang dapat bergerak naik dan turun secara cepat. Hubungan kepuasan kerja dan kepuasan hidup seseorang bersifat kausal yang bersifat bolak-balik dan rumit (*spill-over*), oleh karenanya perlu bagi pihak perusahaan untuk selalu memantau sikap dan perilaku karyawannya terhadap bagian kehidupan lainnya (Davis dan Newstrom: 1994 : 106). Bagian-bagian hidup ini ada kalanya dan sering sulit untuk dilakukan proses pendeteksiannya dengan jelas, karena masalah ini sangat peka dan sering bersifat pribadi dan tertutup bagi orang disekitarnya. Pengungkapan latar belakang yang berasal dari bagian-bagian atau sisi kehidupan yang melatar-belakangi kepuasan kerja seorang karyawan haruslah dilakukan secara hati-hati dan teliti, umumnya dilakukan untuk maksud dan tujuan tertentu secara pribadi. Hal ini sebenarnya perlu dilakukan pada karyawan tertentu umumnya terhadap karyawan kunci. Latar belakang karyawan ini sangat menentukan kemampuan mereka dalam menerima dan memahami segala sesuatu hal yang diterimanya baik intrinsik maupun ekstrinsik, langsung atau tidak langsung sehingga menunjukkan tingkat kepekaan terhadap sikap mereka.

Beberapa unsur yang berkaitan dengan kepuasan hidup seseorang yang dapat berhubungan dengan kepuasan kerja adalah sangat kompleks, sehingga merupakan hasil suatu interaksi dari berbagai faktor. Interaksi berbagai faktor tersebut akan menentukan tingkat kepuasan karyawan yang terjadi dalam menghadapi tugas pekerjaan mereka sehari-hari. Oleh karenanya sulit dikatakan kepuasan kerja karyawan hanya disebabkan masalah di tempat kerja. Interaksi tersebut dapat digambarkan secara utuh berikut ini :

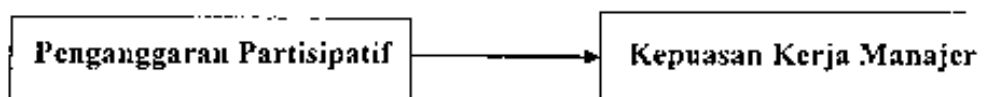


Sumber: *Human Behaviour at Work*, Davis dan Newstrom (1994 : 106)  
**GAMBAR 2.10.** UNSUR-UNSUR YANG TERKAIT DENGAN  
 KEPUASAN HIDUP

Unsur-unsur dalam kehidupan seseorang seperti: keadaan keluarga, pandangan tentang politik, agama dan hiburan akan terkait dengan masalah pekerjaan dalam bentuk kepuasan kerja. Faktor-faktor lainnya seperti: tingkat manajemen (*management level*), kepribadian (*personality*), dimensi-dimensi budaya (*cultural dimensions*), dan struktur organisasi (*organizational structure*), termasuk gaya manajemen (*management style*) yang berlaku di perusahaan dapat secara spesifik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Indriantoro, 1993 : 23). Namun perlu dipahami partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan yang diungkapkan Argyris (1952) di atas dapat menjadi sia-sia atau menjadi tidak efektif, bilamana dalam praktek pelaksanaan partisipasi yang dilakukan ternyata tidak demokratis dan memiliki aturan main yang jelas. Oleh karenanya keterlibatan para karyawan dalam proses penyusunan anggaran tersebut

harus memiliki aturan main dan prosedur yang ada di dalam suatu rancangan kerja (*job design*) yang baik dan jelas sehingga memungkinkan bentuk partisipasi mereka terjadi secara efektif. Desain kerja seperti ini dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Desain kerja yang berisikan tata-cara, metode-metode, prosedur dan aturan-aturan dalam proses hubungan kerja yang berlaku di suatu perusahaan dapat berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Nursutan, 2001 : 165). Meskipun penganggaran dilakukan secara partisipatif, sikap karyawan dapat menjadi negatif tampak terjadi. Hal ini terjadi bilamana para pekerja harus terpaksa menerima anggaran sebagai sesuatu hal yang tidak menguntungkan dirinya dan melampaui kemampuan mereka untuk melaksanakan dan mempertanggung-jawabkan anggaran tersebut (Magner, et al., 1995 : 109).

Hubungan pengaruh penganggaran yang partisipatif masing-masing terhadap kepuasan kerja para manajer tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut ini:



Oleh karena berbagai bukti adanya dampak positif dari kebijakan penyusunan anggaran yang partisipatif kepada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka dewasa ini banyak perusahaan dalam proses penyusunan anggarannya telah melakukannya secara partisipatif. di mana pihak karyawan dilibatkan seefektif mungkin di dalam proses penyusunan anggaran. Namun temuan Argyris (1952) di atas tampaknya tidak selalu berlaku demikian, penelitian yang dilakukan di berbagai tempat lainnya ternyata menunjukkan ha-

ngaruh terhadap kepuasan kerja. Sampai saat ini masalah ini masih menjadi suatu perdebatan dalam pemahaman tentang dampak proses penganggaran partisipatif ini terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Indriantoro, 1993 : 86). Oleh karenanya masih dirasakan perlu untuk dikaji dan diuji kembali secara lebih mendalam dampak penganggaran partisipatif baik pada berbagai jenis atau kelompok industri dan di berbagai tempat dengan lingkungan yang berbeda.

Studi tentang dampak penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan hasil kinerja (*job performance*) para karyawan juga banyak dan telah lama telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Berbagai penelitian tersebut ternyata menunjukkan hubungan atau dampak yang bersifat negatif tetapi ada pula yang positif; demikian juga halnya ada yang menunjukkan dampak yang signifikan maupun tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan French, Kay dan Meyer (1966 : 18); Cherington dan Cherington (1973 : 249), menunjukkan manfaat dari penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja dan dapat meningkatkan moral kerja dan komitmen karyawan dalam mencapai sasaran yang disepakati. Milani (1975 : 69) juga mendapatkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki dampak positif pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya sehari-hari. Sedangkan Collins (1978 : 250) mendapatkan bahwa partisipasi karyawan akan meningkatkan sikap yang positif terhadap sistem dari anggaran itu sendiri. Namun perlu diperhatikan masalah proses dalam penyusunan anggaran di perusahaan ini, seperti dinyatakan oleh para peneliti, hasil penelitian di berbagai tempat ini belum menunjukkan hasil yang bersifat konsis-



ten. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tidak selalu partisipasi karyawan ini menimbulkan dampak yang positif. Kajian dari Stedry (1960), Tosi (1970), Locke (1976), mendapatkan hubungan negatif antara penganggaran yang partisipatif dengan kepuasan kerja karyawan (Indriantoro, 1993: 87).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga berinteraksi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja manajer lini (Leung dan Dunk, 1992 : 13). Penelitian berikutnya dengan model konseptual yang diperluas dengan menambahkan berbagai variabel lainnya sebagai variabel moderator ke dalam model hubungan pengaruh antara penganggaran yang partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut antara lain: gaya kepemimpinan, lokus kendali (*locus of control*) yang bersifat internal dan eksternal (*internal-external locus of control*), telah dilakukan masing-masing oleh Brownell (1982: 768; 1983 : 307), dan Frucot dan Shearon (1991 : 81). Kajian Brownell (1983) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan ternyata berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Frucot dan Shearon (1991) dengan replikasi model penelitian Brownell (1983) di atas mendapatkan variabel lokus kendali yang bersifat internal dan eksternal (*internal-external locus of control*) meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara itu penelitian Lyne (1992 : 106) tentang persepsi dan sikap para manajer berbagai bidang tugas terhadap penganggaran yang partisipatif ternyata adalah sama meskipun bidang kegiatan atau fungsi mereka di dalam perusahaan tidak sama. Ia juga mendapatkan para manajer dengan latar belakang bidang kegiatan akuntansi lebih kuat berpartisipasi dibandingkan para manajer di bidang kegiatan atau urusan peker-

jaan lainnya di dalam perusahaan dan menyebabkan tingkat kepuasan berbeda antar manajer.

Penelitian di Indonesia tentang dampak proses penganggaran yang partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara mendalam dan intensif antara lain dilakukan oleh **Indriantoro (1993 : 6)**, **Supomo dan Indriantoro (1998 : 63)**, **Mustikawati (1999 : 97)** dengan mempergunakan dimensi budaya (*cultural dimensions*) dan kultur organisasi sebagai variabel moderator ke dalam model penelitian **Brownell, Frucot dan Shearon (1991)** di atas. Hal ini dikarenakan menurut **Indriantoro (1993 : 7)** bahwa hasil studi sebelumnya oleh **Brownell, Frucot dan Shearon (1991)** dan para peneliti tersebut di atas masih belum dapat digeneralisasikan mengingat adanya berbagai latar belakang budaya dari obyek penelitian. Oleh karenanya ia menambahkan variabel dimensi budaya ke dalam model penelitiannya. Dimensi budaya yang dipergunakan sebagai variabel moderator masing-masing adalah terdiri dari: penghindaran terhadap ketidak-pastian (*uncertainty avoidance*), individualisme/kolektivisme (*individualism/collectivism*), dan jarak karena kekuasaan (*power distance*) yang mengacu kepada kajian **Hofstede (1983, 1985)**. Ia mendapatkan bahwa di Indonesia khususnya pada perusahaan-perusahaan yang telah go publik, bahwa penganggaran yang partisipatif berpengaruh positif kepada kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan; sedangkan jarak kekuasaan berpengaruh signifikan dan positif kepada hubungan antara penganggaran yang partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu kajian **Gui et al. (1995 : 112)** mendapatkan temuan bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi organisasi akan semakin positif hubung-

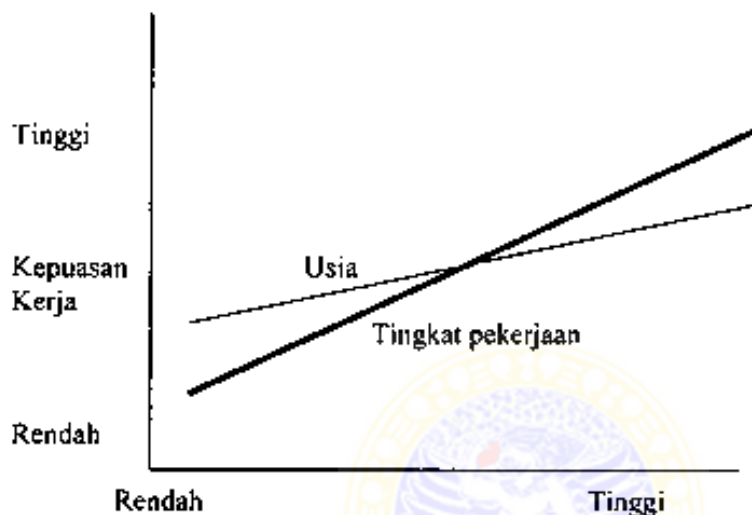
an antara penganggaran yang partisipatif dengan kinerja manajer, sebaliknya semakin tersentralisasi akan menunjukkan hubungan yang semakin negatif. Kajian Goddard (1997 : 122) menunjukkan bahwa secara keseluruhan budaya organisasi perusahaan dan perilaku yang berhubungan dengan anggaran sangat menunjang aturan yang diterapkan oleh pihak manajemen. Kajian ini menunjukkan adanya tekanan antar budaya dengan sistem pengendalian finansial untuk kebutuhan operasi di perusahaan. Hal ini juga menunjukkan peraturan di perusahaan hanya dimungkinkan dalam pelaksanaannya bila-mana didukung oleh sisi anggaran.

Sementara itu terdapat bukti-bukti bahwa semakin tinggi seseorang memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi maka ia akan cenderung untuk lebih mudah merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini mungkin disebabkan bahwa mereka mendapatkan gaji dan fasilitas serta kondisi kerja yang baik, disamping adanya peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya. Oleh karenanya karyawan yang memiliki keahlian kerja yang tinggi dan mendapatkan jabatan yang berarti dalam organisasi perusahaan akan cenderung lebih mudah untuk merasa puas dalam pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan rendahan yang hanya memiliki ketrampilan biasa saja. Demikian juga faktor usia memegang peran dalam kepuasan kerja, semakin tinggi usia seseorang dalam pekerjaan akan cenderung lebih puas dalam pekerjaan dibandingkan karyawan yang berusia masih muda (Glenn et al.,1977 : 192). Namun gejala yang sebaliknya juga dapat terjadi pada karyawan yang telah lama bekerja dan berpengalaman dalam pekerjaannya di perusahaan. Semakin berpengalaman seseorang dalam pekerjaannya akan

memiliki kecenderungan tidak merasa puas lagi dalam pekerjaannya dibandingkan karyawan yang masih baru masuk dan memulai belajar di dalam bidang pekerjaannya. Beberapa kemungkinan lainnya adalah demi tujuan dan adanya peluang kebebasan untuk dapat mencari pengalaman atau mengembangkan diri bagi orang-orang tertentu adalah merupakan alasan mengapa mereka merasa puas dalam pekerjaan. Hal ini merupakan salah satu pertimbangan yang menentukan mengapa seseorang rela mendapatkan upah atau gaji yang tidak tinggi.

Hubungan antara usia dan tingkat pekerjaan terhadap kepuasan kerja dapat digambarkan pada gambar 2.11 dan dari gambar tersebut tampak kecenderungan pengaruh pada usia terhadap tingkat kepuasan kerja tidak sebesar pada tingkat pekerjaan dan bersifat linear. Di sini tampak bahwa mula-mula tingkat kedudukan dalam pekerjaan memberikan pengaruh yang cukup besar pada orang untuk merasa lebih mudah merasa puas dalam pekerjaannya, namun semakin tua kedudukan atau tingkat pekerjaan tampaknya tidak besar pengaruhnya kepada kepuasan kerja karyawan. Namun hasil penelitian **Luthans dan Thomas (1989 : 25)** menunjukkan hubungan kepuasan kerja dengan usia seseorang sebenarnya tidak selalu linear. Mereka mendapatkan bahwa hubungan linier adalah benar terjadi sampai mencapai usia 40-45 tahun saja dan setelah itu akan terus menunjukkan kecenderungan menurun. Kecenderungan ini terjadi pada segala lapisan atau tingkatan kedudukan karyawan. Hal ini mungkin disebabkan pada umumnya orang akan mulai bosan menghadapi pekerjaannya dan disertai kemampuan fisik yang sudah mulai sulit untuk dapat menerima tantangan pekerjaan yang selalu berubah dan ti-

tidak jarang diantara mereka mengalami kesulitan untuk menyesuaikan dan memahami kembali kebutuhan dan lingkungan kerjanya. Oleh karenanya relatif bagi perusahaan dengan karyawan yang tua menjadi agak sulit berkembang dengan ide-ide yang baru



Sumber : *Human Behaviour at Work*, Davis dan Newstrom (1994:110)  
**GAMBAR 2.11. HUBUNGAN USIA DAN TINGKAT PEKERJAAN  
 DENGAN KEPUASAN KERJA**

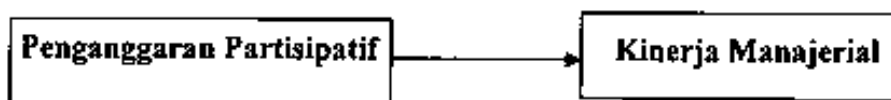
Selain kemungkinan perubahan lingkungan kerja yang berubah semakin banyak karyawan dan teknologi baru yang masuk tentunya membawa perubahan budaya kerja di perusahaan. Perubahan suasana dan budaya kerja memungkinkan salah satu penyebab timbulnya ketidak-puasan kerja.

Penjelasan tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan selain dalam bentuk hubungan pengaruh atau hubungan sebab akibat yang bersifat langsung seharusnya dapat dikaji dalam hubungan konseptual yang lebih kompleks. Model hubungan alternatif tentang kepuasan kerja dan kinerja menurut Porter dan Lawler sebagaimana dinyatakan oleh Luthans (1995 : 158) ada-

lah terbentuk melalui kinerja yang termediasi oleh imbalan dan sejauh mana imbalan tersebut dapat diterima oleh pihak karyawan. Model Porter-Lawler adalah termasuk pada teori proses (*process theory*) dan bukan seperti pada teori-teori yang dikemukakan sebelumnya tentang motivasi, bahwa kepuasan kerja dan kinerja termasuk ke dalam *content theory*. Teori proses menjelaskan bahwa kepuasan kerja, motivasi dan kinerja adalah terbentuk melalui suatu rangkaian proses atau langkah-langkah tertentu. Dengan demikian teori proses menjelaskan bahwa motivasi terbentuk melalui hubungan dan tahapan yang lebih kompleks dan tidak seperti halnya *content theory* yang menjelaskan adanya pengaruh secara langsung dari berbagai faktor terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan maupun terhadap kinerja organisasional. Oleh karenanya teori proses akhir-akhir ini lebih dapat dipergunakan untuk mengkaji lebih teliti.

### 2.8.2. Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

Seperti dijelaskan di bagian depan yang didukung bukti-bukti hasil penelitian, penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan. Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Mekipun demikian penganggaran partisipatif tidak selalu signifikan berpengaruh terhadap kinerja para manajer. Namun penelitian oleh Dunk (1989 : 323) menunjukkan bahwa dalam hubungannya dengan kinerja para manajer, ternyata partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan menga-

kibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan para manajer yang berpartisipasi rendah. Kinerja manajerial adalah suatu keberhasilan dari para manajer sehubungan dengan peran dan fungsi mereka dalam pengelolaan di bidang tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka masing-masing. Kinerja ini disebut sebagai kinerja manajerial juga karena keberhasilan ini terkait dengan fungsi-fungsi manajemen secara umum yang seharusnya mereka lakukan dalam organisasi yang efektif. Kunci dari fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan (Bateman dan Zeithaml, 1993 :16). Demikian juga hasil penelitian yang diperoleh oleh Indriantoro (1993 : 57), Supomo dan Indriantoro (1998 : 63), Mustikawati (1999 : 97) di Indonesia secara keseluruhan menyatakan pengaruh langsung yang signifikan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan dukungan dimensi budaya dan faktor kepribadian. Namun pengaruh secara langsung yang merupakan temuan sejak kajian Argyris (1952) di masa lalu ini tampaknya perlu untuk dianalisis kembali dalam kerangka proses rekayasa kinerja di perusahaan. Pada model rekayasa perilaku kinerja dan teorema ketiga tentang *leisure* yang disebut juga sebagai teori manajemen. Teorema ini menjelaskan tentang kemungkinan kegagalan dan kesuksesan pihak manajemen dalam sistem rekayasa kinerja yang diharapkan dan seharusnya akibat dari sistem dan lingkungan yang mendukung (*enviromental support*). Partisipasi karyawan sebenarnya adalah usaha pihak manajemen dalam menciptakan sistem yang terkait dengan kerangka model rekayasa kinerja yang memungkinkan digelarnya suatu perilaku yang diharapkan untuk menghasilkan

kinerja yang dikehendaki. Menurut pandangan dan pemahaman teorema ketiga ini masalah dan kegagalan rekayasa kinerja dalam organisasi disebabkan oleh kegagalan pihak manajemen sendiri. Ketidak-mampuan seseorang karyawan umumnya adalah akibat kegagalan dari upah manajemen sendiri, menentukan segala sesuatu yang penting tentang capaian yang diharapkan dan menjelaskan tentang tugas tanggung jawab mereka dalam rangka mencapainya dengan benar. Manajemen tidak boleh gagal menetapkan tujuan yang dimaksud dari setiap pekerjaan dan mengusahakan suatu sistem dan lingkungan yang dapat mendukung usaha pencapaian dengan kemungkinan perilaku yang diharapkan tersebut dapat digelar (*behaviour repertation*).

Teorema ketiga tentang santai ini menempatkan masalah bukan untuk mencari jawaban atau penjelasan ilmiah tentang perilaku itu sendiri, tetapi lebih kepada usaha mengarahkan dan yang seharusnya dipertanyakan terhadap suatu rekayasa kinerja yang dirancang. Dengan demikian maka pertanyaan disini adalah bagaimana seharusnya bentuk dan sistem partisipasi itu sendiri harus dijalankan. Partisipasi yang semu dan berkualitas rendah tentunya tidak efektif terhadap sistem yang mendukung terbentuknya kinerja yang diharapkan. Demikian juga pelaksanaan atau digelarnya partisipasi yang berfrekuensi rendah tentunya menentukan tingkat intensitas berlangsungnya partisipasi, sehingga dapat berpengaruh pula kepada efektivitas partisipasi yang dilakukan. Partisipasi yang tidak utuh dengan dalam menetapkan jenis dan keragaman anggaran yang membutuhkan pihak-pihak tertentu yang layak untuk diajak berperan serta sering tidak disadari menyebabkan hasil partisipasi yang berkualitas rendah dan semu. Dengan demikian dengan mem-



memperhatikan sistem dan lingkungan yang mendukung diharapkan untuk diperoleh hasil kinerja yang maksimal, sekaligus membutuhkan biaya yang layak. Bentuk dan sistem partisipasi dalam hubungan kerja akan menentukan besarnya biaya untuk mewujudkan perilaku yang diharapkan. Oleh karenanya dampak partisipasi terhadap perilaku yang menghasilkan kinerja adalah cenderung merupakan rangkaian proses yang menjamin digelarnya perilaku yang dibutuhkan.

## **2.9. Penganggaran Partisipatif, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial**

Sementara itu Anthony dan Govindarajan (1995 : 381) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif atau penganggaran yang disusun dengan melibatkan para manajer yang bertanggung jawab sebenarnya berdampak terhadap motivasi manajerial para manajer dan karenanya secara tidak langsung berpengaruh kepada kinerja manajerial dari para manajer. Penganggaran partisipatif seakan merupakan sarana pendorong untuk menciptakan suatu komitmen di antara mereka untuk bekerja, sesuai dengan apa yang mereka setuju dan kehendaki di dalam proses penyusunan anggaran.

### **2.9.1. Penganggaran Partisipatif dan Motivasi Manajerial**

Sebagaimana diketahui motivasi merupakan suatu kesediaan di dalam diri para manajer untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, karenanya motivasi adalah faktor yang sangat penting di dalam pencapaian keberhasilan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan. Motivasi ini harus timbul lebih dahulu sebelum terbentuk kinerja para manajer tersebut, sebagai suatu kemauan atau keinginan kuat yang terbentuk dalam diri mereka untuk mengedepankan usaha-usaha dan upaya mencapai

tujuan organisasi suatu perusahaan yang telah ditetapkan (Mondy dan Noe III, 1993 : 68). Motivasi yang tinggi akan memberikan dorongan atau semangat serta upaya yang tinggi dalam diri para manajer sebagai karyawan kunci untuk mengatasi hambatan dan permasalahan, sehingga berdampak positif bagi kelancaran usaha dan pencapaian tujuan perusahaan (Robbins, 1996 : 198). Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari apa yang telah dilakukan sebelumnya, khususnya dalam hal pemecahan masalah dan selanjutnya berusaha dengan cepat menerima umpan balik serta merespon kembali dengan segera dalam bentuk tindakan yang lebih efektif. Oleh karenanya mereka akan memiliki respon yang baik terhadap situasi dan tingkat kinerja yang kurang dapat mereka capai. Mereka akan segera mengambil langkah-langkah mengendalikannya agar dapat mencapai kinerja yang lebih baik lagi sehingga tercapai tingkat kinerja sebagaimana yang mereka harapkan. Meskipun demikian perlu untuk diperhatikan beberapa hal agar supaya motivasi ini dapat memberikan dampak yang positif bagi kinerja manajer. Motivasi sebenarnya memiliki beberapa pola yang mencerminkan lingkungan budaya, keluarga, sekolah, agama dan buku-buku yang mereka baca. Oleh karenanya pola dan bagaimana terbentuknya motivasi pada setiap orang baik secara berkelompok maupun pada tingkat individu adalah tidak sama atau berbeda.

Di dalam teori harapan (*expectancy theory*) sebagaimana dijelaskan oleh Vroom (1964), motivasi tergantung kepada kekuatan suatu harapan bahwa tindakan seseorang akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan kepada daya tarik keluaran tersebut bagi seseorang (Robbins, 1996 : 215). Dengan

demikian teori pengharapan ini menjelaskan bahwa seorang karyawan akan dimotivasi untuk melakukan suatu tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini bahwa upaya tersebut akan menghantarkannya ke suatu penilaian kinerja yang baik dan adil. Suatu penilaian kinerja yang baik akan mendorong imbalan secara organisasional tertentu seperti bonus, promosi, kenaikan gaji dan bentuk imbalan lainnya yang dapat memuaskan tujuan-tujuan karyawan tersebut secara pribadi. Dengan demikian kinerja dari karyawan tersebut dalam perusahaan haruslah selaras dengan tujuan mereka secara pribadi yang disebut keselarasan tujuan organisasi dan karyawannya (*goal congruence*).

Oleh karenanya sesuai dengan pendapat Vroom (1964) kita harus memusatkan kepada 3 (tiga) bentuk hubungan yang saling terkait di dalam memahami timbulnya motivasi dalam diri seseorang karyawan secara individual (Luthans, 1996 : 215). Ketiga bentuk hubungan tersebut akan secara berturut-turut kait mengkait dan akan menjadikan pertimbangan atau evaluasi yang dapat menimbulkan motivasi dalam diri seseorang pada akhirnya. Dengan demikian timbulnya motivasi adalah melalui suatu proses evaluasi yang melibatkan beberapa unsur terkait dan bersifat kompleks. Ketiga bentuk hubungan tersebut dalam pertimbangan pembentukan motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan Upaya dengan Kinerja; yaitu kemungkinan yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja
2. Hubungan Kinerja dengan Imbalan; yaitu sejauh mana individu tersebut meyakini bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan keluar-

an yang diinginkan dan dikaitkan dengan imbalan yang diperoleh oleh individu tersebut

3. Hubungan Imbalan dengan Tujuan Pribadi; yaitu sejauh mana imbalan-imbalan organisasional dapat memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi secara individual dan bagaimana potensi daya tarik imbalan-imbalan tersebut terhadap masing-masing individu.

Dari penjelasan di atas maka teori harapan ini mampu menjelaskan mengapa seorang karyawan tidak termotivasi pada pekerjaannya dan hanya mau melakukan segala suatu hal sebatas yang minimal saja. Pada dasarnya mereka secara individual memiliki tujuan dan harapan yang perlu untuk difahami harus selaras dengan tujuan dan target perusahaan atau juga yang harus dapat berdampak positif terhadap tujuan mereka secara pribadi. Alur pikir yang timbul secara berurutan di dalam alam pikiran mereka akan terpeta sedemikian rupa yang memerlukan jawaban yang tepat sehingga mampu memotivasi tindakan mereka yaitu:

1. Apakah upaya maksimal mereka akan diakui di dalam penilaian kinerja dan bagaimana kriteria penilaiannya?
2. Apakah penilaian kinerja yang diterima nantinya dapat menghantarkan kepada imbalan organisasional?
3. Apakah imbalan organisasional tersebut memiliki potensi daya tarik yang sesuai dengan tujuan karyawan tersebut?

Dengan demikian kunci dalam teori harapan di atas adalah pemahaman tujuan-tujuan individu terkait dengan upaya dan kinerja serta imbalan yang seharusnya diberikan oleh pihak perusahaan agar dapat memuaskan tujuan-

tujuan yang ada di dalam diri para karyawan secara individual. Tanpa rangkaian pemahaman timbulnya motivasi tersebut di atas maka tidaklah mungkin bagi pihak perusahaan untuk mendapatkan para karyawannya akan memberikan kinerja terbaik mereka secara maksimal. Tinjauan tentang teori harapan in tampak sejalan dengan apa yang difahami sebagai keselarasan tujuan (*goal congruence*) di dalam sistem pengendalian manajemen, bahwa tujuan organisasi dan harapan perusahaan haruslah sejalan dan selaras dengan tujuan dan harapan para anggota secara individu dalam kerjanya (Anthony dan Govindarajan; 1995 : 55). Bilamana tidak ada keselarasan tujuan maka hal ini dapat menjadi penyebab timbulnya perilaku karyawan yang tidak sesuai fungsi mereka yang diharapkan (*disfunctional behaviour*), sehingga berakibat tujuan perusahaan akan gagal tercapai dengan benar. Penganggaran yang partisipatif dengan melibatkan para karyawan atau para manajer tersebut pada dasarnya adalah mengandung makna suatu proses usaha untuk menyesuaikan upaya dan kinerja serta menyesuaikan segala sesuatunya agar terjadi keselarasan tujuan antara tujuan perusahaan dan tujuan para karyawannya. Oleh karenanya diharapkan dapat terbentuk motivasi untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah ditetapkan dalam anggaran tersebut dengan sebaik-baiknya.

Sementara itu di dalam teori kebutuhan yang dijelaskan oleh McClelland (1986 : 737), motivasi dalam diri seorang manajer di dalam lingkungan organisasi perusahaan akan difokuskan pada 3 (tiga) kebutuhan yaitu: prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Oleh karenanya kebutuhan seseorang bukanlah semata-mata karena adanya imbalan-imbalan ekstrinsik tetapi tergantung ke-

pada dasar pola motivasi yang dimiliki karyawan tersebut. Khususnya pada karyawan pada posisi atau tingkat tertentu yang cukup tinggi dalam organisasi, sejumlah imbalan-imbalan intrinsik atau ekstinsik menjadi sangat selektif dan menjadi tidak menarik perhatiannya.

Berbagai pola motivasi yang dimaksud dalam teori kebutuhan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1. Motivasi Prestasi (*achievement motivation*):**

Motivasi ini adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi hambatan dan halangan dalam upaya mencapai tujuan, mengembangkan diri dan tumbuh menuju suatu keberhasilan tertentu. Motivasi untuk mencapai keberhasilan itulah sendiri yang terpenting dan tidak selalu dilandasi untuk tujuan-tujuan imbalan yang menyertai keberhasilan yang dapat diperoleh karyawan tersebut. Harapan untuk capaian tertentu umumnya berasal dari dalam diri seseorang yang dilandasi sejumlah komitmen tertentu untuk sebuah capaian dengan semua akibat yang harus ditanggungnya dalam mencapai hasil yang diinginkan. Seringkali di dalam kenyataan komitmen ini dapat berubah dalam proses pencapaian tersebut.

**2. Motivasi Afiliasi (*affiliation motivation*):**

Motivasi ini adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial. Kepuasan batin adalah yang terpenting dalam pola motivasi seperti ini, di mana mereka memiliki kebutuhan untuk dapat diterima di dalam suatu lingkungan sosial tertentu. Sejalan dengan pendapat Maslow (1954) sebelumnya dalam teori hirarki kebutuhan maka jenis kebutuhan untuk afiliasi ini adalah sebagai kebutuhan sosial (*social need*) yang me-

motivasi mereka untuk berusaha mencapai sesuatu hal tertentu. Kebutuhan secara sosial ini sangat penting di dalam organisasi usaha.

**3. Motivasi Kompetensi (*competence motivation*):**

Motivasi ini adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan dalam pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovasi. Keuntungan yang akan diperoleh mereka adalah dalam bentuk pengalaman merupakan hal yang menguntungkan, sehingga menjadi pertimbangan atau dasar terpenting dalam pola motivasi ini. Oleh karenanya berbagai bentuk imbalan ekstrinsik bukanlah semata-mata menjadi tujuan utama mereka. Kemampuan mereka dalam bersaing mengungguli pihak lainnya merupakan hal yang terpenting di dalam motivasi ini.

**4. Motivasi Kekuasaan (*power motivation*):**

Motivasi ini adalah dorongan untuk mempengaruhi orang lain dan mengubah situasi. Orang-orang dengan pola motivasi ini ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk itu, bila kekuasaan dapat diperoleh maka dapat digunakannya secara konstruktif maupun tujuan destruktif.

Di dalam organisasi semacam perusahaan tentunya berbagai pola dan ragam motivasi seorang manajer dengan latar belakang yang ada pada diri mereka masing-masing. Namun dalam hal motivasi manajerial dalam diri seorang manajer tampak lebih cenderung masuk ke dalam kelompok pola motivasi prestasi (*achievement motivation*). Oleh karena motivasi para manajer ini adalah suatu motivasi yang menimbulkan dorongan dalam diri para manajer untuk melaksanakan pengelolaan pekerjaan dalam bidang tanggung jawab-

nya dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi ini disebut sebagai motivasi manajerial juga karena mendorong para manajer untuk berperan menjalankan tugasnya sesuai fungsi-fungsi manajemen secara umum yang seharusnya mereka lakukan dalam organisasi yang efektif. Kunci dari fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan (Bateman dan Zeitzahl, 1993 :16). Sejalan dengan makna yang terkandung dalam teori harapan di atas, suatu anggaran yang partisipatif sebenarnya juga adalah suatu target pelaksanaan pekerjaan yang telah disepakati bersama sebelumnya. Dengan keterlibatan mereka dalam kesepakatan untuk suatu target yang ingin dicapai sesungguhnya para manajer tersebut ditantang dan dengan sendirinya memiliki beban tanggung jawab untuk dapat memenuhinya. Dengan demikian maka upaya dan risiko yang harus ditanggung mereka sebenarnya telah diketahui dan dipertimbangkan sebelumnya pada saat mereka terlibat dan bernegosiasi dalam proses penyusunan anggaran. Oleh karenanya motivasi ini terbentuk berdasarkan suatu evaluasi subyektif pada diri masing-masing manajer.

Sementara itu menurut Anthony dan Govindarajan (1995 : 381) dampak positif dari penganggaran yang disusun secara partisipatif terhadap motivasi manajerial dari para manajer perusahaan ini disebabkan adanya 2 (dua) alasan yang mendasar dan menyebabkan dorongan bagi mereka untuk berbuat yang sebaik-baiknya untuk mencapai target atau tujuan anggaran tersebut. Kedua alasan ini merupakan dasar mengapa dorongan tersebut terjadi pada mereka khususnya di dalam mengelola tugas yang menjadi tanggung



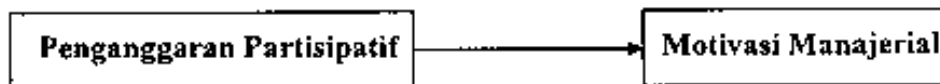


jawabnya. Selanjutnya penjelasan bagaimana motivasi manajerial dari para manajer tersebut dapat terjadi adalah:

- a. Keterlibatan para manajer untuk dapat menerima tujuan anggaran sehingga terjadi komitmen yang mendorong mereka untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya.
- b. Proses penyusunan anggaran yang partisipatif ini mengakibatkan pertukaran informasi yang efektif di antara mereka yang terlibat, sehingga menimbulkan dampak yang positif bagi pemahaman, pertukaran pengetahuan dan keahlian mereka secara pribadi tentang segala sesuatu permasalahan yang ada di dalam anggaran yang ditetapkan. Mereka juga dapat lebih memahami besarnya beban dan tanggung jawab serta kesulitan apa saja yang dihadapi pihak-pihak lainnya di dalam bidangnya masing-masing. Demikian juga mereka memahami dampak dan akibat yang terjadi bilamana terdapat kesulitan pada pihak-pihak lain di dalam organisasi terhadap diri mereka masing-masing baik secara individual maupun secara kelompok dalam kesatuan organisasi.

Terbentuknya komitmen yang tinggi terhadap anggaran yang mereka tetapkan bersama juga disebabkan proses penyusunan anggaran yang partisipatif tersebut adalah lebih bersifat dari “bawah ke atas” dan “demokratis”. Partisipasi mereka di dalam penyusunan anggaran dapat juga dipersepsikan juga oleh pihak karyawan sebagai bentuk pengakuan dan pemberian rasa tanggung jawab yang besar dari pihak perusahaan kepada para manajernya. Kesemuanya ini akan memberikan motivasi pada mereka sebagai seorang manajer untuk menyukseskan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah mereka

gariskan bersama di dalam anggaran. Oleh karenanya seperti yang diuraikan **Anthony dan Govindarajan (1995 : 381)** di atas bahwa penganggaran yang partisipatif dapat berpengaruh langsung kepada motivasi manajerial para manajer dan motivasi yang timbul dalam diri mereka inilah yang selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial para manajer tersebut. Dengan demikian maka hubungan pengaruh penganggaran yang partisipatif terhadap motivasi manajerial dari para manajer dapat digambarkan sebagai berikut:



### 2.9.2. Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial

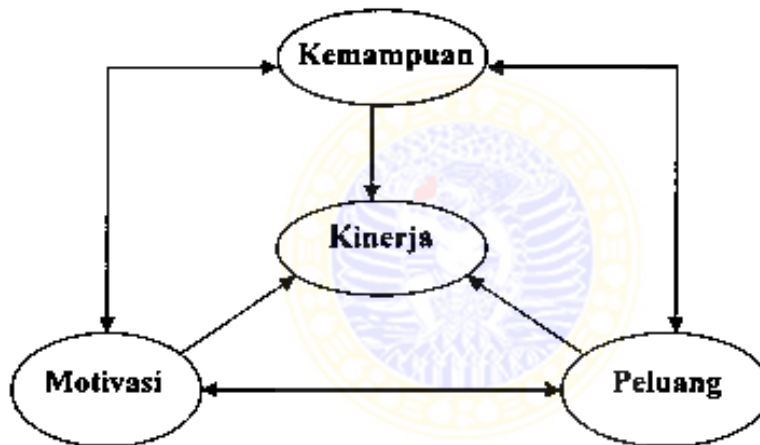
Selanjutnya sesuai dengan penjelasan sebelumnya di atas bahwa motivasi akan mendorong timbulnya suatu kinerja., sehingga pengaruh motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Dengan demikian dapat diartikan bahwa timbulnya motivasi manajerial inilah sebenarnya yang akan mempengaruhi kinerja manajerial dari para manajer, sehingga motivasi adalah sebagai variabel perantara (*intervening variable*) yang berperan di antara penganggaran yang partisipatif dan kinerja manajerial para manajer.

Penjelasan tentang hubungan motivasi dan kinerja para manajer pertusahaan di atas juga sejalan dengan pendapat **Blumberg dan Pringle (1982 : 565)** yang menyatakan bahwa kemampuan karyawan dan motivasi adalah fungsi dari kinerja yaitu:  $Kinerja = f(K \times M)$ , di mana K = Kemampuan, M =

Motivasi. Dengan demikian salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi yang terbentuk dalam diri karyawan. Hubungan ini dapat diperluas dengan persyaratan lainnya yaitu adanya peluang atau kesempatan (*opportunities*) untuk menciptakan kinerja tersebut. Oleh karenanya kinerja juga dapat dinyatakan =  $f(K \times M \times P)$ , dimana K = Kemampuan, M = Motivasi, dan P = Peluang. Kesempatan atau peluang di sini dimaksudkan adalah iklim untuk bertindak (*climate for actions*) seperti yang dimaksud dalam penjelasan Kaplan dan Norton (1996 : 129).



Sumber: The Missing Opportunity in Organizational Research, *Academy of Management Review*, Blimberg dan Pringle, 1982 : 565)

**GAMBAR 2.12. HUBUNGAN KEMAMPUAN, MOTIVASI, KESEMPATAN DAN KINERJA**

Hal ini juga sejalan dengan pendapat dalam teorema kesantiaian ketiga (III), yang disebut sebagai lingkungan yang mendukung (E). dan terjadinya atau digelarnya perilaku (P) yang diharapkan oleh pihak manajemen (*environment and repertory behaviour*) (Gilbert, 1996 : 142).

Peluang ini bila sangat sempit atau terbatas, maka sulit sekali bagi seorang manajer untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap respon

dan kecepatan bertindak para manajer bila terjadi ancaman terhadap kinerja mereka dan kinerja organisasi perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik tidak saja dibutuhkan kemampuan dan motivasi, tetapi juga perlu diperhatikan agar tidak ada rintangan atau hambatan yang dapat menghalangi upaya seseorang agar dapat mencapai kinerja terbaiknya. Hambatan atau rintangan dapat terjadi dan berbentuk antara lain: fasilitas peralatan, kondisi kerja yang buruk, teman kerja yang tidak membantu, peraturan dan prosedur, terbatasnya informasi dan kurangnya hak serta wewenang untuk bertindak. Perlu juga diperhatikan adanya pendapat bahwa manajer terbaik adalah tinggi dalam kebutuhan kekuasaan dan rendah terhadap kebutuhan afiliasi, hal ini merupakan persyaratan untuk keefektifan kerja manajerial yang dibutuhkan (Robbins, 1996 : 207). Dengan demikian dibutuhkan pemberdayaan yang cukup pada mereka dalam bentuk kekuasaan atau wewenang untuk bertindak sesuai fungsi dan tanggung jawab mereka yang sebenar-benarnya untuk mengatasi hambatan.

Penjelasan dalam uraian di atas adalah sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton (1996 : 38) yang menjelaskan bahwa motivasi dan pemberdayaan para manajer adalah sangat penting untuk kinerja mereka pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Motivasi akan mendorong mereka untuk bertindak cepat mengatasi masalah yang timbul. Meskipun para manajer berketerampilan tinggi dan memiliki akses terhadap informasi, mereka tidak akan memberikan sumbangan yang berarti terhadap keberhasilan organisasi bilamana mereka tidak memiliki peluang cukup yang tinggi dalam mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan. Oleh karenanya

perusahaan harus memberikan iklim dan sarana di dalam organisasi perusahaan yang dapat menciptakan motivasi dan inisiatif bagi para manajer untuk mengambil tindakan (*climate for actions*). Dengan demikian motivasi para manajer inilah yang berpengaruh dan memberikan sumbangan kepada kinerja organisasional yang harus diawali pada perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasional di dalam perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996 : 27).

Sementara itu kerangka kerja konseptual mendasar tentang perilaku organisasi dan kinerja menurut Szilagyi dan Wallace (1980 : 23), motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja pada 3 (tiga) tingkatan di dalam organisasi perusahaan. Sehubungan motivasi akan terjadi pada sumber daya manusia secara keseluruhan di semua tingkatan organisasi sehingga mendorong kinerja pada semua tingkatan organisasi. Motivasi dapat berpengaruh masing-masing yaitu pada:

1. Tingkatan kinerja individual (*individual level*)
2. Tingkatan kinerja kelompok (*group level*)
3. Tingkatan kinerja organisasi (*Organizational level*)

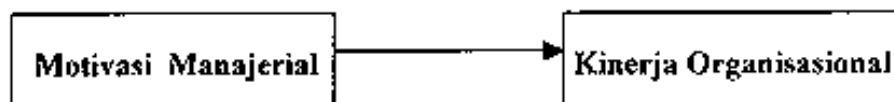
Hubungan pengaruh antara motivasi dengan kinerja berikut kriteria-kriterianya dapat dilihat dan digambarkan seperti tampak pada gambar 2.13. pada berbagai tingkatan yang ada di dalam suatu organisasi.

Motivasi yang terbentuk dalam diri karyawan di dalam perusahaan umumnya secara bersamaan akan berpengaruh pada ketiga tingkatan dalam organisasi perusahaan. Dari ketiga tingkatan di atas tampak pada tingkat individu akan berdampak kepada kepuasan kerja, pencapaian tujuan dan sasar-

yang lebih bersifat menyeluruh dan menunjukkan tingkat keberhasilan suatu organisasi usaha.

### 2.10. Motivasi Manajerial dan Kinerja Organisasional

Dari Gambar 2.13 di atas tampak bahwa motivasi para manajer dapat berdampak terhadap kinerja pada tingkat organisasional. Dengan demikian maka motivasi tidak hanya berpengaruh kepada kinerja para manajer pada tingkat individual atau kelompok saja tetapi dapat juga berpengaruh pada tingkat organisasional. Demikian juga kinerja manajerial para manajer tentunya dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasional (Szilagyi dan Wallace, 1982 : 26). Dampak motivasi manajerial para manajer dapat menghasilkan kinerja organisasional yang menyeluruh dan bukan hanya pada satu perpektip kinerja organisasi saja. Hubungan pengaruh motivasi manajerial terhadap kinerja organisasional dapat digambarkan sebagai berikut:



Secara definitif sebenarnya tidak ada satu pengukuran tunggal untuk menilai suatu kinerja. Beberapa kriteria tampak dipergunakan pada kerangka kerja di atas sebagai ukuran seperti: produktivitas, moral, ketidak-hadiran kerja, pencapaian tujuan dan lain sebagainya (Szilagyi dan Wallace; 1982 : 23). Dari kriteria-kriteria itulah nantinya diuraikan atau diperluas ke dalam berbagai atribut-atribut pengukuran yang lebih rinci. Dengan demikian maka penjelasan dalam kerangka kerja tersebut di atas adalah sejalan dengan konsep pengukuran kinerja berimbang sebagaimana

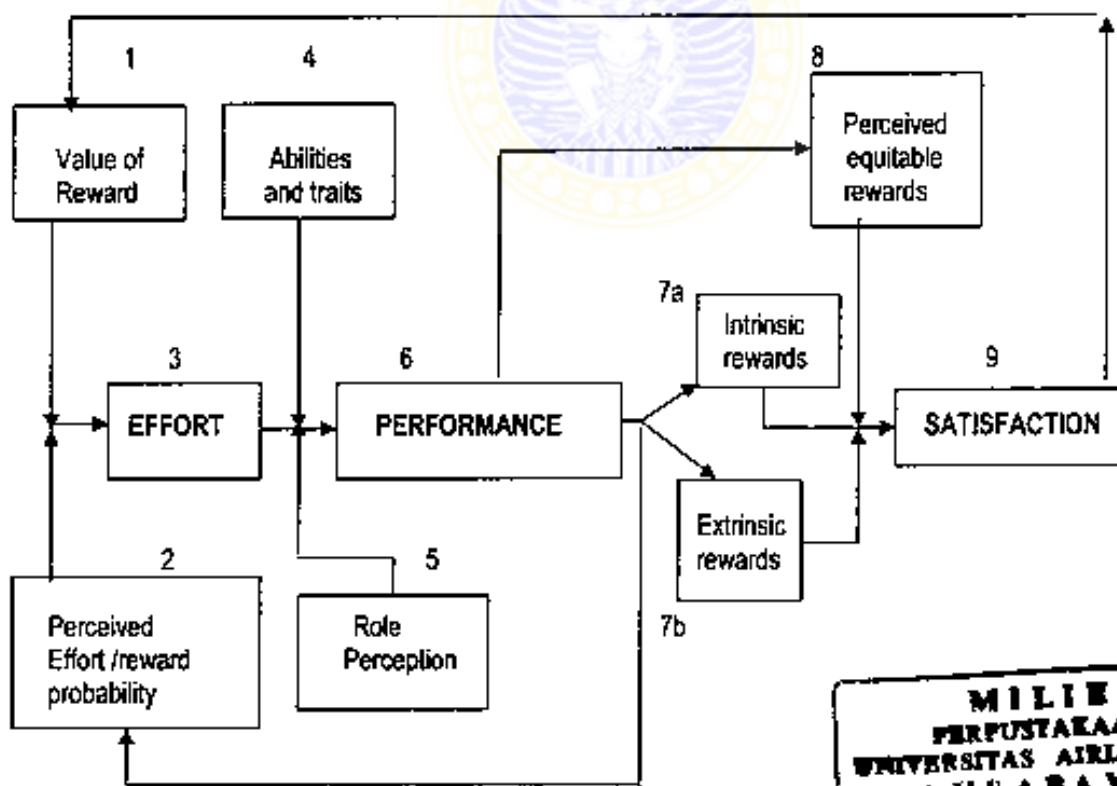
dijelaskan oleh **Kaplan dan Norton (1996 : 129)** sebelumnya, bahwa usaha menciptakan motivasi melalui iklim bertindak bagi para karyawan adalah kunci utama bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dari uraian di atas juga dapat disimpulkan bahwa motivasi manajerial para manajer merupakan variabel perantara yang berperan antara penganggaran partisipatif dengan variabel kinerja organisasional perusahaan.

Motivasi manajerial ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasional umumnya melalui karyawan kunci yaitu para manajer perusahaan oleh karena mereka adalah para pengambil keputusan yang menentukan arah dan tujuan usaha perusahaan (**Kaplan dan Norton, 1996 : 168**). Tugas dan kewajiban mereka adalah mewakili perusahaan keluar antara lain menghadapi pihak-pihak di luar perusahaan dalam rangka mencari sumber daya, melakukan negosiasi-negosiasi, melakukan pemasaran produk dan tentunya mengatasi hambatan dan ancaman yang membahayakan usaha perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk merespon masalah eksternal sangat ditentukan pula dari kemampuan dan motivasi para manajer tersebut untuk mengambil langkah-langkah perlu dalam memobilisasi dan mengadaptasi segala sesuatu perubahan yang dibutuhkan agar dapat bertahan dengan kondisi eksternal. Oleh karena itulah motivasi manajerial selain mendorong terciptanya kinerja manajerial juga dapat berdampak terhadap kinerja organisasional secara keseluruhan.

## **2.11. Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja dimungkinkan untuk memberikan dampak positif meningkatkan motivasi manajerial para manajer di dalam pekerjaannya; khususnya bila-

mana terdapat kehadiran imbalan yang bernilai bagi karyawan tersebut. Di dalam teori motivasi dijelaskan oleh Porter dan Lawler bahwa kepuasan kerja karyawan (*satisfaction*) yang terjadi akan dapat berdampak balik terhadap motivasi atau upaya (*effort*) untuk menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik (Luthans, 1995 : 158). Model Porter dan Lawler ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah didahului sebelumnya dengan kinerja sebagai variabel perantara (*intervening variable*). Dengan demikian terjadinya kepuasan kerja melalui hubungan secara tidak langsung dari dampak suatu upaya atau motivasi kerja (*effort*). Tingkat kepuasan kerja yang terjadi tergantung dari bentuk dan besarnya imbalan (*rewards*) yang diterima dan dirasakan pihak karyawan. Model ini menjelaskan kinerja berdampak terhadap kepuasan kerja sedang motivasi dapat terbentuk kembali dari kepuasan kerja.



Sumber: *Organizational Behaviour*, Luthans (1995 : 158)  
**GAMBAR 2.14. MODEL PORTER - LAWLER**

MILIE  
 PERPUSTAKAAN  
 UNIVERSITAS AIRLANGGA  
 SURABAYA



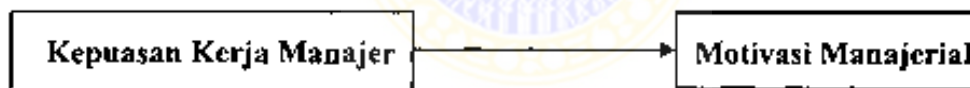
Bilamana bentuk dan besarnya imbalan yang diterima oleh pihak karyawan dirasakan atau diperspsikan tidak memadai, maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang rendah dan memberikan dampak umpan balik yang buruk pada motivasi kerja. Motivasi kerja yang rendah akan berakibat kepada penurunan kinerja. Model Porter dan Lawler di atas dewasa ini banyak dijadikan acuan khususnya di dalam pengembangan berbagai faktor yang berperan serta di dalam hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dan kinerja para karyawan di perusahaan.

### 2.11. 1. Kepuasan Kerja dan Motivasi Manajerial

Model Porter dan Lawler di atas tampak jauh lebih dapat menjelaskan secara kompleks dan lebih menyeluruh bagaimana sebenarnya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja terkait dengan berbagai faktor lainnya yang berpengaruh secara tidak langsung sebagai variabel perantara. Dengan perkataan lain di dalam proses yang terjadi harus terjadi saling interaksi variabel lainnya terhadap hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja karyawan. Teori yang mendasari Model Porter – Lawler ini disebut juga sebagai *process theory* yang berbeda dengan penjelasan dari berbagai teori sebelumnya tentang dampak dari berbagai variabel tertentu yang secara langsung terhadap kepuasan kerja. Teori-teori sebelumnya yang menjelaskan pengaruh langsung berbagai faktor terhadap kepuasan kerja disebut sebagai *content theory* seperti yang dijelaskan oleh Maslow, Herzberg, Alderfer, Luthans, Davis dan Newstrom serta para peneliti lainnya.

Meskipun demikian uraian dalam teori 2 (dua) faktor higienis-motivasi Herzberg tampak sejalan dengan model Porter-Lawler tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi. Ia menjelaskan bahwa faktor-

faktor yang dapat berpengaruh terhadap motivasi (*motivators*) adalah faktor-faktor yang harus dapat memberikan kepuasan kerja terlebih dahulu. Ia berpendapat bilamana ingin memotivasi terhadap seseorang, maka yang diperlukan adalah bagaimana membuat orang tersebut merasa senang atau bahagia terlebih dahulu; selanjutnya dengan sendirinya orang tersebut akan termotivasi untuk melakukan apa yang kita harapkan dari orang tersebut (Herzberg, 1971 : 3). Faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan atau rasa senang tersebut adalah terkait dengan *job content* yang bersifat intrinsik seperti: pekerjaan itu sendiri, pengakuan, pencapaian, tanggung jawab dan kemajuan dan bukan faktor-faktor yang terkait dengan *job context* yang bersifat ekstrinsik. Dengan demikian maka pengaruh kepuasan kerja karyawan dengan motivasi manajerial; dari para karyawan kunci yaitu para manajer di dalam perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut:



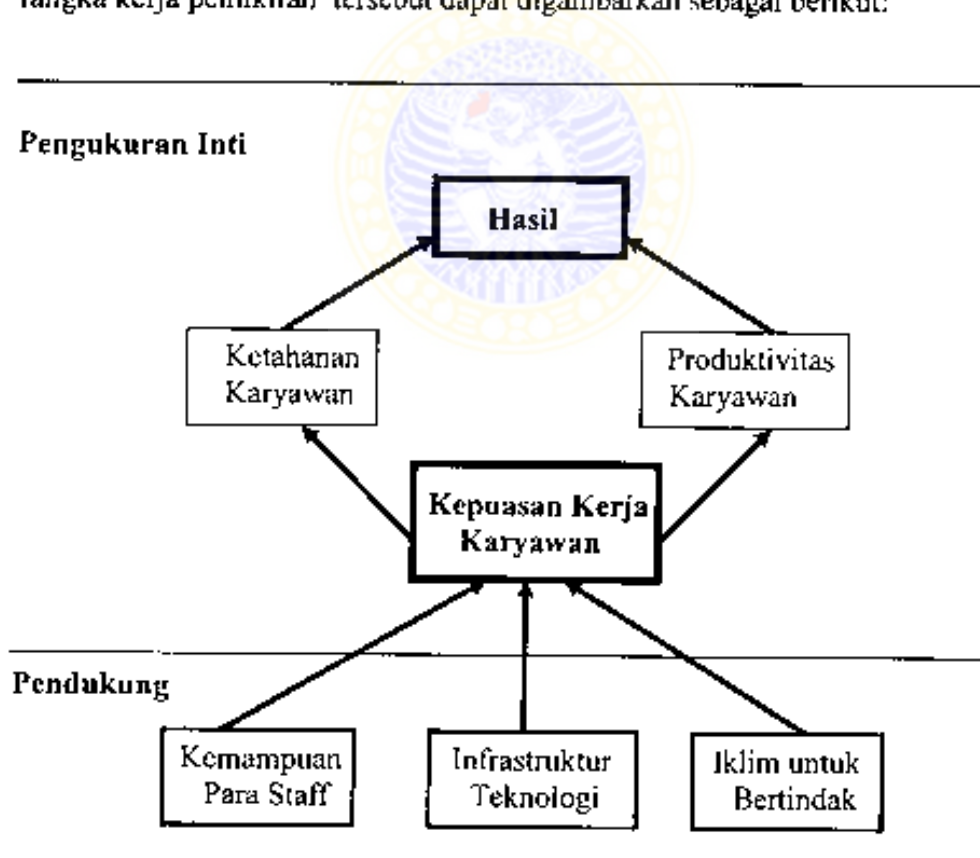
Dengan demikian maka dimungkinkan bahwa kepuasan kerja sebenarnya merupakan merupakan variabel perantara pada hubungan antara penganggaran yang partisipatif dengan motivasi manajerial para manajer.

Melanjutkan uraian tentang pola belajar dan pertumbuhan organisasi di atas maka masalah utama yang dihadapi organisasi yang paling krusial adalah terletak pada masalah pengendalian sikap dan perilaku manusia yang berada di dalam organisasi yang terkait dengan kemungkinan perubahan lingkungan internal perusahaan dan kondisi kerja yang selalu berubah dan berkembang. Salah satu masalah yang terkait dengan perilaku sumber daya ma-

usia yang berlaku baik secara individual maupun organisasional di dalam proses belajar dan bertumbuh adalah masalah kepuasan kerja mereka sebagai karyawan (*job satisfaction*). Kepuasan kerja ini berhubungan erat nantinya dengan masalah emosi yang terkait dengan perubahan situasi dan lingkungan yang terjadi. Kepuasan kerja sebenarnya adalah merupakan suatu akibat dari persepsi para karyawan memandang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan segala sesuatu yang dipandang penting dan berarti baginya (Luthans, 1995 : 178). Selanjutnya kepuasan kerja karyawan ini dapat terkait atau berdampak nantinya kepada berbagai hal seperti: keluar-masuknya karyawan (*turn-over*), tingkat kehadiran (*absenteeism*), kesehatan fisik dan mental karyawan, kecepatan dalam mempelajari tugas pekerjaan dan dapat mengurangi kecelakaan kerja. Oleh karenanya kepuasan kerja karyawan dianggap oleh sementara pihak dapat meningkatkan produktivitas atau kinerja para karyawan. Namun masalah kepuasan kerja dan produktivitas atau kinerja karyawan masih menjadi suatu perdebatan sampai dengan saat ini yang dikenal dengan "*satisfaction-performance controversy*", yang memperdebatkan mana yang terjadi lebih dahulu antara kepuasan kerja dan produktivitas. Hubungan keduanya pada tingkat individual menurut kajian Iffat-dano dan Muchinsky (1985 : 212) adalah sangat rendah; seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja tidak selalu akan menjadi produktif atau memiliki kinerja yang baik, namun pada tingkat organisasional kepuasan kerja ternyata berdampak positif pada kinerja.

Namun sejauh itu menurut kerangka pemikiran Kaplan dan Norton (1996 : 129) seperti tampak pada gambar 2.15 bahwa kepuasan kerja ternyata

adalah salah satu pengukuran yang penting dalam kerangka kerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasi seperti yang dimaksud dalam kerangka pengukuran kinerja berimbang. Di dalam konsep pemikiran hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tampak bahwa acuan pemikiran yang diambil berdasarkan teori sikap – perilaku (*attitude-behaviour theory*), sehingga sikap yang menentukan arah dari sebuah perilaku. Ia berpendapat bahwa hal ini lebih terjadi pada karyawan kunci seperti halnya para manajer di perusahaan. Sikap yang terjadi merupakan respon spontan berdasarkan pengetahuan maupun latar belakang pengalaman yang ada di dalam diri orang tersebut. Kerangka kerja pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1996 : 129)  
**GAMBAR 2.15. KERANGKA KERJA PENGUKURAN PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN ORGANISASI**

Kepuasan kerja merupakan pemicu kinerja (*performance driver*) bagi hasil kinerja inti lainnya masing-masing yaitu ketahanan karyawan (*employee retention*) dan produktivitas karyawan (*employee productivity*). Kedua kinerja inti inilah yang pada akhirnya akan membuahkan hasil akhir berupa kinerja organisasional (*organizational outcome*). Pada kerangka pemikiran tersebut dijelaskan adanya 3 (tiga) faktor pemungkin (*enablers*) yang dapat menjadi pemicu (*drivers*) atau sebagai penyebab timbulnya kepuasan kerja karyawan. Ketiga faktor pemungkin ini dalam berbagai hal merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi pihak perusahaan agar diperoleh hasil kinerja perusahaan yang memadai. Perlu diperhatikan faktor pemungkin ini harus dicari yang sebaik-baiknya dan tidak perlu harus berbiaya tinggi. Faktor pemungkin tersebut umumnya akan terkait banyak dengan masalah lingkungan kerja dan fasilitas pendukung kerja lainnya.

Dari kerangka pemikiran di atas jelaslah bahwa kinerja organisasional dapat dihasilkan melalui proses bertahap. Kerangka kerja yang dimaksud yang diawali dengan ketiga faktor pemungkin (*enablers*) sampai dengan terjadinya hasil kinerja organisasi (*outcome*) secara keseluruhan. Ketiga faktor tersebut disebut juga sebagai faktor situasi khusus dari pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (*situation-specific drivers of learning and growth*), masing-masing adalah kemampuan para karyawan staf, infrastruktur-teknologi dan iklim untuk suatu tindakan. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa timbulnya kepuasan kerja salah satunya adalah disebabkan oleh kemampuan para karyawan pada tingkat staf, yaitu para karyawan inti yang memiliki posisi tingkat manajer menengah yang mengendalikan aktivitas

perusahaan di bidangnya masing-masing. Para manajer lini atau manajer pada tingkat menengah inilah yang berhadapan dengan tugas pekerjaannya masing-masing memiliki posisi yang sangat menentukan pelaksanaan aktivitas kehidupan perusahaan sehari-hari. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa para manajer merupakan karyawan kunci dalam keberhasilan usaha.

Selanjutnya menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996) di atas, kepuasan kerja karyawan harus dimonitor secara terus menerus, dan hal tersebut dapat dikerjakan melalui suatu survei yang harus mengandung elemen-elemen yang harus ada di dalam kepuasan kerja. Elemen-elemen tersebut antara lain yaitu:

1. Keikut-sertaan mereka dalam proses pengambilan keputusan
2. Pengakuan terhadap hasil kerja dan kemampuan mereka baik dalam bentuk penghargaan materi maupun non materi
3. Akses kepada informasi yang tepat agar mereka dapat bekerja dengan baik sesuai yang mereka butuhkan untuk kelancaran kerja
4. Aktifitas penggalakan agar mereka dapat berkreasi dan berinisiatif
5. Dukungan dari para staf pimpinan fungsional
6. Kepuasan kerja mereka secara menyeluruh terhadap perusahaan

Elemen-elemen dalam survei di atas sangat penting agar supaya perusahaan tidak sampai menjadi kehilangan fokus di dalam penerapan strategi untuk mencapai tujuan akhir melalui pengendalian kepuasan kerja karyawan.

Sebuah organisasi yang memusatkan diri pada strateginya (*Strategy-Focus Organizations*) harus mempergunakan *balanced scorecard* ke dalam 3 (tiga) proses untuk menyelaraskan para karyawannya terhadap strategi yang

diimplementasikan. Keselarasan pemahaman dan gerak yang dilandasi pemahaman yang benar akan membuat perusahaan benar-benar dapat memfokuskan karyawan seluruhnya pada arah strategi yang sama (*strategic alignment*). Kesatuan fokus tentunya membuat kesamaan irama dan gerak di dalam tindakan stratejik di seluruh lini kegiatan usaha, sehingga mereka mampu menghasilkan kinerja organisasional yang tinggi. Bagaimanapun baiknya suatu strategi bilamana tidak terjadi kesatuan gerak dan irama didalam implementasi sampai dengan jajaran anggota organisasi yang paling bawah akan mudah menuju kegagalan. Kesatuan gerak dan implementasi tersebut harus terjadi menyeluruh pada keseluruhan jajaran organisasi. Ketiga proses tersebut menurut Kaplan dan Norton, (2001 : 48) hanya dapat berjalan bilamana dilakukan secara bertahap. Ketiga tahapan proses dapat diuraikan dalam bentuk tindakan bertahap sesuai dengan kebutuhan untuk membentuk kesatuan fokus yang dapat dipahami bersama sebagai berikut:

1. **Komunikasi dan Pendidikan:** Menciptakan pemahaman dan pengetahuan kepada para karyawan tentang strategi perusahaan melalui proses komunikasi dan pendidikan yang dilakukan secara terus menerus.
2. **Mengembangkan Sasaran Tim dengan Para Pribadi:** Manajer harus konsisten membantu para karyawan baik secara pribadi maupun kelompok untuk mengembangkan diri agar dapat mencapai tujuan dan sasaran usaha sesuai target kinerja mereka masing-masing. Tindakan manajer adalah sesuai dengan model rekayasa perilaku yang ekonomis

3. **Insentif dan Imbalan:** Para karyawan harus merasakan bila organisasi dapat berhasil adalah disebabkan oleh peran mereka. Oleh karenanya insentif dan imbalan adalah sangat terkait dengan keberhasilan organisasi.

### 2.11. 2. Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan uraian tentang kerangka pikir pada proses pertumbuhan dan pembelajaran organisasi di atas tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas atau kinerja karyawan. Oleh karenanya hubungan pengaruh kepuasan kerja para manajer dan kinerja manajerial para manajer dapat dinyatakan:



Kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara komprehensif dan mendasar didefinisikan oleh Locke (1976) adalah sebagai suatu perasaan atau emosi positif yang timbul dari suatu pengalaman kerja oleh seorang karyawan, menunjukkan bahwa masalah kepuasan kerja karyawan adalah terkait dengan sikap yang bersifat individual. Apa yang dialami seseorang di dalam suatu pekerjaan yang telah dilakukannya, menimbulkan suatu kesan yang bersifat kompleks dan merupakan masalah psikologis yang kadang-kadang sulit untuk difahami oleh orang lain karena merupakan hasil penilaian yang unik dan spesifik dari masing-masing pribadi. Szilagyi dan Wallace (1982 : 89) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan yang mencerminkan suatu evaluasi terhadap suatu komponen tertentu yang bersifat khusus di tempat kerja, tidak keseluruhan dari pekerjaan dapat memberikan kepuasan kerja maupun tidak kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan.



Menurut teori Disonan-Kognitif dari Festinger (1957) dijelaskan tentang hubungan antara Sikap (*attitude*) dan Perilaku (*behaviour*). Disonan atau inkonsistensi mengacu kepada setiap ketidak-sesuaian yang mungkin dipersepsikan oleh seorang individu antara dua sikapnya atau lebih, atau antara sikap dan perilakunya (Robbins, 1996 : 173). Secara individual seseorang akan mengusahakan disonan ini seminimal mungkin, sehingga terjadi keseimbangan atau kemantapan dalam perasaan seseorang. Bila unsur-unsur yang menciptakan disonan tersebut relatif tidak penting, maka tekanan untuk mengoreksi ketidak-seimbangan ini akan rendah. Tingkat atau derajat pengaruh yang diyakini dan dimiliki oleh setiap individu terhadap unsur-unsur tersebut akan mempunyai dampak terhadap reaksi mereka terhadap disonan yang terjadi. Teori ini dapat membantu meramalkan kecenderungan dalam perubahan sikap dan perilaku para karyawan. Seorang karyawan karena tuntutan pekerjaannya harus melakukan suatu tugas atau tindakan tertentu yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, akan cenderung melakukan modifikasi sikap mereka agar dapat menjadikannya sesuai dengan kognisi dari apa yang mereka telah lakukan. Teori ini menjadi landasan dalam menjelaskan tentang adanya hubungan antara sikap dan perilaku. Dalam mengukur hubungan antara sikap dan perilaku banyak pihak beranggapan adalah bersifat sebab dan akibat, dengan demikian pada dasarnya kepuasan kerja adalah pernyataan tentang sikap seseorang dan karenanya akan melandasi perilaku atau pola tindakan seseorang yang menghasilkan kinerja (Robbins, 1996 : 179). Hubungan kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan tampaknya akan terjadi dengan kuat bilamana karyawan tersebut berada pada kedudukan

atau golongan yang cukup tinggi seperti seorang manajer lini. Meskipun demikian akhir-akhir ini berbagai pihak beranggapan kepuasan kerja ini lebih mengekspresikan sejumlah persetujuan antara harapan yang timbul dan imbalan (*rewards*) yang dapat diterima dari hasil suatu pekerjaan. Dengan demikian kepuasan kerja akan didahului oleh kinerja dan imbalan yang diterima dapat memenuhi harapan karyawan, sehingga tidak ada hubungan kuat antara kepuasan kerja dengan produktivitas atau kinerja karyawan.

### 2.11.3. Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasional

Perlu diperhatikan berbagai bukti akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak harus berdampak pada kinerja karyawan secara perorangan. Sebagaimana diketahui oleh banyak pihak bahwa seorang karyawan secara individual memiliki kepuasan kerja yang tinggi belum tentu akan menghasilkan dampak pada produktivitas atau kinerja yang tinggi (Iffaldano dan Muchinsky, 1985 : 212). Oleh karenanya diyakini pula oleh sementara pihak kepuasan kerja memiliki hubungan yang rendah terhadap produktivitas karyawan secara individual. Kepuasan kerja hanya dapat memiliki dampak terhadap produktivitas atau kinerja karyawan bilamana terdapat kehadiran mediator tertentu yaitu imbalan yang dapat diterima atau dirasakan sesuai oleh para karyawan tersebut (Podsakoff dan Williams, 1986 : 183). Meskipun demikian berdasarkan berbagai bukti akhir-akhir ini mendukung bahwa kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja pada tingkat organisasional secara keseluruhan (Ostroff, 1992 : 129). Dengan demikian kepuasan kerja pada akhirnya disepakati merupakan faktor penting yang akhirnya menentukan produktivitas perusahaan secara keseluruhan pada setiap pers-

pektip kinerja organisasi. Hubungan kepuasan kerja para manajer dengan kinerja organisasional perusahaan dapat digambarkan berikut ini:



Oleh karenanya banyak pihak lainnya menjadi lebih memahami bagaimana kepuasan kerja yang terekspresikan dalam bentuk sikap karyawan dapat berdampak langsung kepada kinerja organisasional secara keseluruhan.

## 2.12. Kinerja Manajerial dan Kinerja Organisasional

Kinerja para manajer sebagai *key persons* di dalam organisasi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (1996 : 129 ) dalam kerangka pengukuran sebagaimana diuraikan seperti pada gambar 2.15 di bagian depan akan berpengaruh terhadap hasil kinerja akhir organisasi perusahaan. Dengan perkataan lain kinerja para manajer yang tinggi di dalam suatu organisasi usaha merupakan pemicu kinerja (*performance driver*) terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Sejalan dengan pendapat tersebut, maka kinerja manajer perlu untuk terus diperhatikan dan difokuskan oleh pihak perusahaan kepada perilaku yang mampu menciptakan kinerja tersebut, sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

### 2.12.1. Kinerja Manajerial

Banyak di antara para pihak yang terkait dan berkepentingan dengan organisasi perusahaan berpendapat, bahwa tugas dan tanggung jawab seorang manajer sebagai seorang kunci tentunya akan berbeda dengan seorang karyawan biasa pada tingkat yang lebih rendah. Sebagai seorang karyawan

kunci sudah seharusnya mereka mampu bekerja dalam kapasitas mengelola dan mengendalikan serta mempertahankan usaha dan berperilaku sebagai seorang pelaku bisnis yang sebenarnya, meskipun mereka memiliki latar belakang keahlian profesional dalam bidang atau fungsi tertentu. Keberhasilan seorang manajer umum harus terkait dengan dimensi-dimensi dalam standar kerja yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu berupa suatu konstruk keberhasilan berdasarkan kepada kemampuan manajerial atau fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja manajer ini meliputi 4 (empat) buah dimensi masing-masing yaitu: Kinerja Perencanaan (*planning*), Kinerja Pengorganisasian (*organizing*), Kinerja Pelaksanaan (*actuating*), dan Kinerja Pengendalian (*controlling*). Keseluruhan kinerja ini mempunyai indikator-indikator yang akan dijabarkan nantinya di dalam masing-masing kinerja di atas.

Kinerja perencanaan diukur sejauh mana para manajer dapat berhasil dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam merencanakan segala sesuatunya yang terkait antara lain dengan menghimpun dan menyiapkan informasi, merancang dan menganalisis pekerjaan, menentukan tujuan, membuat kebijakan dan rencana tindakan, menjadwalkan kegiatan, merancang prosedur, membuat program-program dan rencana pembiayaannya. Kinerja pengorganisasian dapat diketahui dari sejauh mana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka dalam mengorganisasikan segala sesuatunya yang terkait dengan membangun angkatan kerja, merekrut dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan menutasikan karyawan. Kinerja pelaksanaan ditentukan atau diukur berdasarkan keber-

hasil mereka dalam fungsi dan tugas mereka yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya; antara lain yaitu: mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih, mengembangkan bawahan, membagi dan memberikan tugas-tugas kepada anggotanya, menangani keluhan mereka, menjelaskan peraturan kerja, membeli dan menjual produk, membuat kontrak, menghubungi pemasok, melakukan tawar-menawar, mencari kebutuhan sumber daya, tukar-menukar informasi dengan pihak lain, mengkaitkan dan menyesuaikan program serta melakukan kerjasama dan hubungan dengan bagian lainnya, mewakili perusahaan terhadap pihak luar dan di luar perusahaan, termasuk pendekatan dengan masyarakat dan usaha-usaha mempromosikan perusahaan. Kinerja terakhir adalah kinerja pengawasan dan pengendalian yaitu: sejauh mana seorang manajer dapat mencapai keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu kegiatan yang terkait dengan tugas pekerjaannya; antara lain yaitu: menilai proposal dan laporan aktivitas kerja, menilai laporan keuangan, mengawasi dan menilai prestasi karyawan, memeriksa kapasitas dan kualitas hasil produk, menjaga stabilitas dan kelangsungan kerja yang ditetapkan

### **2.12.2. Kinerja Organisasional Perusahaan**

Berbagai cara pengukuran Kinerja suatu organisasi perusahaan tentunya sangat dipengaruhi oleh kinerja para manajemnya secara individual maupun kelompok atau keseluruhan manajer dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena keberhasilan secara organisasional tentunya didukung dan dipengaruhi oleh kontribusi peran dan perilaku masing-masing para manajer sebagai karyawan kunci atau pimpinan dalam mengelola organisasi perusahaan ter-

sebut sesuai bidangnya masing-masing. Dengan demikian hubungan pengaruh ini terjadi sehubungan para manajer dari berbagai bidang fungsional itulah yang memberikan kontribusi yang keberhasilan organisasi perusahaan. Oleh karenanya hubungan kinerja para manajer tersebut di dalam perusahaan dengan kinerja organisasi perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:



Di dalam pengukuran kinerja organisasional dewasa ini banyak organisasi perusahaan menerapkan pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh dan tidak sekedar pengukuran kinerja keuangan saja. Seperti yang dijelaskan dalam konsep *The Balanced Scorecard* di bagian depan, telah digambarkan tentang kinerja organisasional yang harus diukur dengan seksama. Kinerja organisasional secara menyeluruh haruslah mengacu kepada 4 (empat) perspektif kinerja yang memiliki hubungan sebab dan akibat (*cause and effect*) seperti terlihat pada Gambar 1.2. di bagian depan. Seperti diketahui bahwa indikator atau faktor kunci pada masing-masing perspektif kinerja tersebut akan memudahkan para manajer untuk mengendalikan manajemen pada keseluruhan perspektif kinerja. Dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, maka keseimbangan kinerja pada masing-masing perspektif dapat dikendalikan, dijaga dan terdukung baik. Oleh karenanya pengukuran ini memiliki keunggulan di dalam sistem pengendalian manajemen karena menitik-beratkan keselarasan tujuan semua pihak.

Pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif kinerja sesuai konsep kinerja berimbang dapat diidentifikasi sebagai berikut adalah:

1. **Perspektif Kinerja Keuangan**, seperti: Arus Kas (*cash flow*), Laba Penjualan (*Profit on Sales*), dan Tingkat Kembalikan atas Penyertaan (*Return On Equity*)
2. **Perspektif Kinerja Pelanggan**, seperti: Ketepatan Waktu Pengiriman (*On Time Delivery*), Tingkat Kembalikan Penjualan (*Sales Return*), Jumlah Keluhan Pelanggan (*Number of Complain*)
3. **Perspektif Kinerja Proses Bisnis Internal**, seperti: Siklus Waktu (*Cycle Time*), Tingkat Kerusakan (*Defect Rate*), Tingkat Hasil Bersih (*Yield Rate*)
4. **Perspektif Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi**, seperti: Tingkat Masuk dan Keluar Karyawan (*Employee Turn Over*), Tingkat Ketidakhadiran Kerja (*Absenteeism*), Tingkat dan frekuensi Pelatihan Pegawai (*Employee Training*) yang telah dilakukan perusahaan.

Dari keempat perspektif kinerja organisasional di atas, kinerja yang paling utama dan umumnya dikenal luas khususnya oleh pihak eksternal perusahaan adalah kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dapat dilihat pada laporan keuangan perusahaan ini lebih ditujukan kepada pihak eksternal perusahaan yaitu kepada para *stake holder* lainnya di luar organisasi perusahaan seperti: para pemegang saham atau pihak pasar modal, pihak pemerintah, perpajakan dan lingkungan pelaku bisnis lainnya. Kinerja organisasional ini akan mengacu kepada evaluasi dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh pihak perusahaan untuk para pihak di luar perusahaan tersebut. Kinerja organisasional suatu perusahaan ini untuk pihak di luar perusahaan umumnya dinyatakan dalam berbagai bentuk rasio keuangan/akuntansi. Kinerja keuangan tersebut

sebenarnya kurang bermanfaat untuk laporan terhadap pihak manajemen perusahaan untuk jangka panjang. Pengukuran kinerja organisasional yang dihasilkan pada perspektif keuangan sebenarnya hanya merupakan akibat dari berbagai kinerja yang tercapai dalam ketiga perspektif kinerja lainnya yang saling terkait. Oleh karenanya dalam pengukuran kinerja organisasional yang menyeluruh pada setiap perspektif yaitu: pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan sangatlah berguna bagi pihak manajemen yang mengelola dan mengendalikan jalannya perusahaan. Kriteria-kriteria berikut atribut-atribut dalam masing-masing perspektif di atas adalah tampak sejalan dengan kriteria pada tingkat kinerja organisasional seperti dijelaskan oleh Szilagyi dan Wallace (1982 : 23) dalam kerangka kerja yang berorientasi kepada studi kinerja dalam perilaku organisasi. Dengan demikian maka kinerja organisasi dapat dikatakan adalah sejauh mana keberhasilan perusahaan yang harus didasarkan pada pengukuran kinerja organisasional menyeluruh sesuai konsep pengukuran kinerja organisasional secara berimbang seperti dalam perspektif-perspektif kinerja *The Balanced Score Card*. Kinerja organisasi yang dimaksud seperti di atas dapat dibagi menjadi 2 (dua) kelompok masing-masing yaitu: kinerja organisasional internal dan eksternal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Kinerja Organisasional Internal:**

Kinerja organisasional secara internal di dalam pengukuran kinerja dengan perspektif berimbang adalah dihasilkan oleh pihak internal organisasi masing-masing pada perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan proses bisnis internal perusahaan. Dengan demikian kinerja ini dapat diukur



dari tingkat keberhasilan organisasi perusahaan didasarkan pada kedua perspektif pengukuran kinerja ini antara lain meliputi: tingkat ketahanan karyawan, tingkat kehadiran karyawan, jumlah pelatihan dan pendidikan kerja yang diberikan kepada karyawan, tingkat kecepatan kerja karyawan, tingkat kualitas produk, banyaknya jenis dan inovasi produk baru. Kinerja pada perspektif internal ini nantinya akan menentukan kinerja pada perspektif eksternalnya.

**b. Kinerja Organisasional Eksternal:**

Kinerja ini diukur dari tingkat keberhasilan organisasi perusahaan pada perspektif pelanggan dan perspektif keuangannya, antara lain yaitu: tingkat keluhan pelanggan, banyaknya retur barang, ketepatan pemenuhan kontrak penjualan, ketepatan dalam memenuhi akan tagihan dan kewajibannya, tingkat laba dan pertumbuhan aset atau kekayaan perusahaan yang tercapai. Kinerja pada perspektif eksternal ini adalah sebagai akibat dari kinerja pada perspektif internalnya.

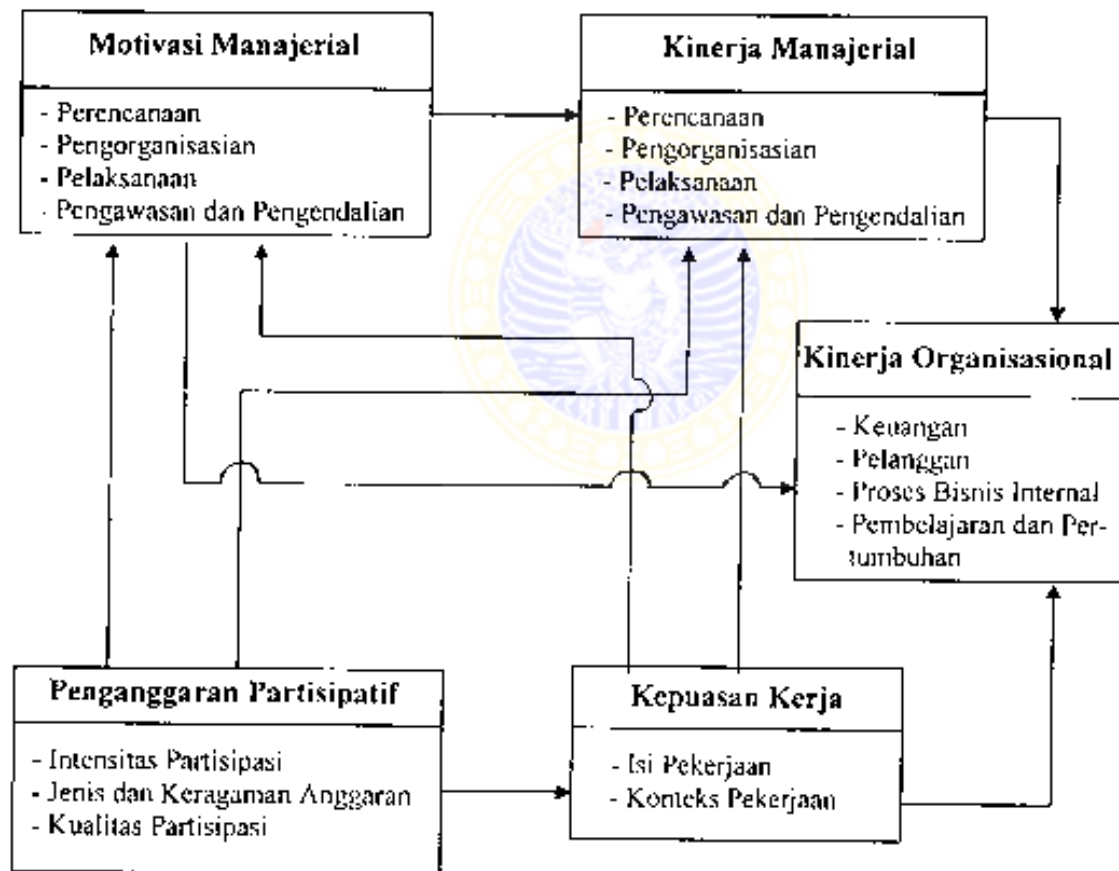
Berdasarkan berbagai pemahaman teoritis dan penjelasan berbagai konsep-konsep di atas, maka dalam kajian berikut direncanakan untuk menghubungkan berbagai faktor di atas sebagai variabel penelitian yaitu: Penganggaran yang partisipatif, Motivasi Manajerial, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial serta Kinerja Organisasional di dalam perusahaan ke dalam suatu bentuk model konseptual penelitian yang menyeluruh. Model konseptual penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan penjelasan terintegrasi tentang proses terbentuknya kinerja manajerial para manajer dan kinerja organisasional perusahaan.

### BAB III

#### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

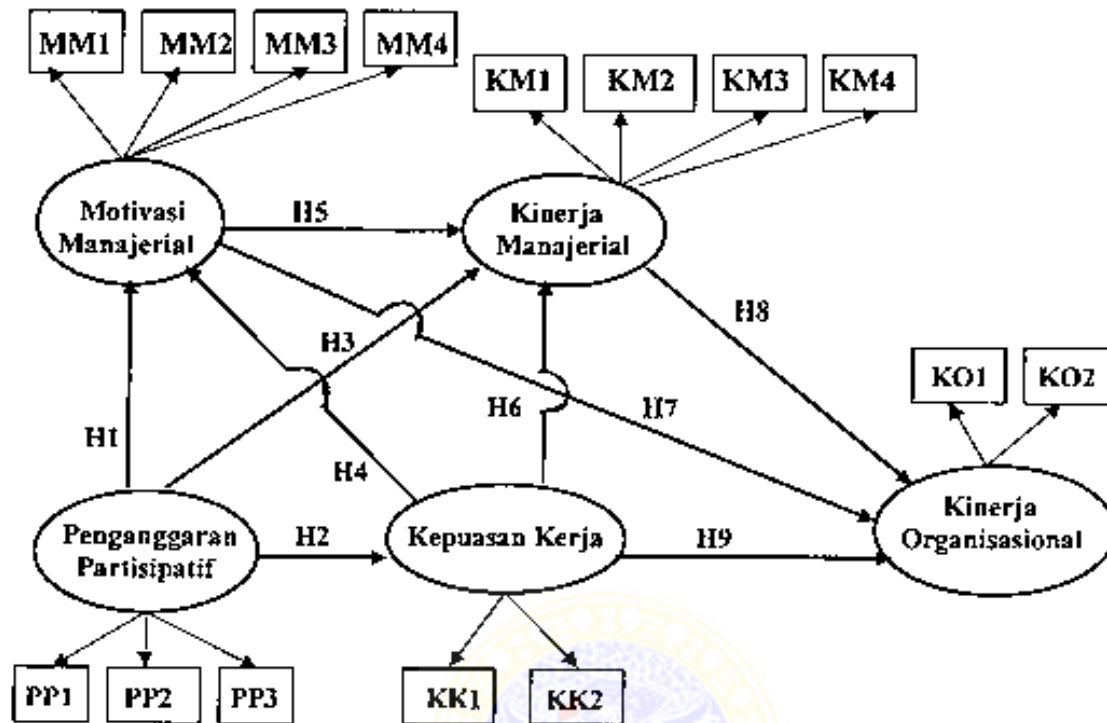
##### 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan, manfaat penelitian dan tinjauan teori di atas, dapat digambarkan suatu model konseptual penelitian sebagai berikut:



GAMBAR 3.1. MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN

Model konseptual penelitian di atas dapat digambarkan juga dalam bentuk model analisis struktural penelitian sebagai berikut:



Keterangan Gambar:

1. Penganggaran Partisipatif yang diindikasikan atau dimanifestasikan:
  - a. PP1 = Intensitas Partisipasi
  - b. PP2 = Jenis dan Keragaman Anggaran
  - c. PP3 = Kualitas Partisipasi
2. Motivasi Manajerial yang diindikasikan atau dimanifestasikan:
  - a. MM1 = Motivasi Perencanaan
  - b. MM2 = Motivasi Pengorganisasian
  - c. MM3 = Motivasi Pelaksanaan
  - d. MM4 = Motivasi Pengawasan dan pengendalian
3. Kepuasan Kerja yang diindikasikan atau dimanifestasikan:
  - a. KK1 = Kepuasan Isi pekerjaan
  - b. KK2 = Kepuasan Konteks pekerjaan
4. Kinerja Manajerial yang diindikasikan atau dimanifestasikan:
  - a. KM1 = Kinerja Perencanaan
  - b. KM2 = Kinerja Pengorganisasian
  - c. KM3 = Kinerja Pelaksanaan
  - d. KM4 = Kinerja Pengawasan dan pengendalian
5. Kinerja Organisasional yang diindikasikan atau dimanifestasikan:
  - a. KO1 = Kinerja Organisasional Eksternal
  - b. KO2 = Kinerja Organisasional Internal
6. H1, H2, ..., H9 = Hipotesis penelitian ke 1 sampai dengan hipotesis ke 9.

**GAMBAR 3.2. MODEL ANALISIS STRUKTURAL PENELITIAN**

Sesuai gambar 3.1 dan gambar 3.2. di atas, tampak bahwa hubungan antar variabel-variabel tersebut adalah dalam bentuk hubungan jalur. Diawali penganggaran partisipatif yang berpengaruh secara langsung masing-masing kepada: motivasi manajerial, kepuasan kerja dan kinerja manajerial para manajer; selanjutnya motivasi manajerial berpengaruh kepada kinerja manajerial dan kinerja organisasional perusahaan. Demikian juga kepuasan kerja para manajer dapat berpengaruh masing-masing terhadap motivasi manajerial dan kinerja manajerial para manajer serta kinerja organisasional perusahaan. Pada akhirnya kinerja manajerial para manajer berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasional perusahaan. Motivasi manajerial, kepuasan kerja, kinerja manajerial merupakan variabel perantara (*intervening variable*) di dalam model konseptual.

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta kajian teoritis di atas dapat ditetapkan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
2. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
3. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

4. Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
5. Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
6. Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
7. Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
8. Kinerja manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
9. Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji dan mengkaji bentuk hubungan antara variabel penganggaran yang partisipatif, kepuasan kerja, motivasi manajerial dengan kinerja manajerial para manajer dan kinerja organisasional secara keseluruhan dalam perusahaan. Dengan demikian maka kajian dan pengujian yang dilakukan ini adalah pada tingkat organisasional. Ruang lingkup pengujian dilakukan pada keseluruhan para manajer yang membawahi berbagai bidang tugas atau fungsi-fungsi yang ada di dalam suatu perusahaan.

Satuan atau unit analisis penelitian dapat diartikan adalah kesatuan yang akan diteliti atau dianalisa yang disebut juga sebagai suatu unit yang bersifat elementer untuk suatu penelitian tertentu (Singarimbun, 1989 : 4). Sebagai unit analisis di dalam kajian ini adalah organisasi perusahaan, dimana keseluruhan para manajer yang terdiri dari berbagai jenis manajer berada di dalam suatu organisasi perusahaan. Para manajer di dalam perusahaan tersebut secara keseluruhan menjadi sumber data atau responden dalam penelitian ini. Dengan demikian maka data jawaban yang diperoleh secara rata-rata dari para manajer di dalam suatu perusahaan tersebut nantinya dapat mewakili organisasi perusahaan tersebut dan dipergunakan sebagai data dari suatu anggota sampel perusahaan dalam penelitian ini. Para manajer tersebut disebut juga sebagai manajer-manajer fungsional karena melaksanakan suatu fungsi atau bertugas dalam bidang tertentu dari keseluruhan kegiatan usaha suatu perusahaan seperti: manajer produksi, manajer pemasaran, manajer keuang-

an, manajer sumber daya manusia, manajer penelitian dan pengembangan, manajer teknologi, manajer teknik atau enjinereng, dan manajer pada berbagai fungsi lainnya yang ada di perusahaan. Para manajer ini bertugas memimpin dan bertanggung jawab serta mengendalikan suatu kegiatan atau urusan dalam bidang pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan. Para manajer secara keseluruhan pada berbagai bidang tugas atau fungsi tersebut memenuhi karakteristik dan persyaratan sebagai sumber data dalam penelitian ini, karena pada dasarnya mereka terlibat dan memiliki akses yang cukup baik terhadap informasi dan permasalahan yang terkait dengan penyusunan anggaran, motivasi manajerial, kepuasan kerja, kinerja manajerial dan kinerja organisasional di dalam perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur yang didirikan dengan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), berkedudukan hukum dan berkantor pusat di Jawa Timur yang sekurang-kurangnya telah beroperasi komersial selama 10 (sepuluh) tahun. Perusahaan-perusahaan manufaktur sebagai populasi ditetapkan berkedudukan hukum atau berkantor pusat di daerah Jawa Timur sehubungan dengan pertimbangan agar keseluruhan fungsi-fungsi usaha sepenuhnya ada pada perusahaan tersebut dan tidak adanya pengaruh kebijakan atau intervensi lainnya dari luar daerah Jawa Timur. Dengan demikian perusahaan cabang dari suatu perusahaan induk yang berkedudukan hukum atau berkantor pusat di luar daerah Jawa Timur tidak termasuk yang dipergunakan sebagai anggota sampel dalam penelitian ini. Data yang diperoleh dalam penelitian ini tergolong data primer yang dikumpulkan secara kerat lintang (*cross sectional*) melalui instrumen penelitian yang berupa daftar pertanyaan atau kuesioner dan disampaikan langsung kepada para responden. Pengujian hipotesis

tesis dilakukan dengan mempergunakan alat uji statistik inferensial yang dapat menghasilkan atau menarik kesimpulan. Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi (*significant level*) =  $\alpha = 0,05 = 5\%$  atau tingkat keyakinan (*confidence level*) = 95%.

Penelitian ini tergolong jenis penelitian non-eksperimental yang bila ditinjau dari tujuan dan maksud penelitian adalah tergolong pada jenis penelitian eksplanatoris yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan dan pemahaman secara empiris tentang bentuk hubungan dan pengaruh yang ada di antara variabel-variabel penelitian tersebut di atas. Penelitian ini juga bersifat konfirmatif oleh karena penelitian ini dilakukan untuk menguji suatu model konseptual penelitian yang bersifat teoritis. Penelitian ini menggunakan rancangan survei lapangan (*field survey*) dengan alasan dan beberapa pertimbangan sebagai berikut (Laksmiana, 1995 : 53):

1. Tidak terdapat variabel bebas yang dikendalikan atau dimanipulasikan oleh pihak peneliti di dalam penelitian ini.
2. Variabel-variabel yang dipergunakan dapat dan memungkinkan untuk diukur secara sistematis melalui suatu instrumen penelitian.
3. Tidak terdapat keterlibatan pihak peneliti dalam situasi dari obyek penelitian yang dimaksud.
4. Penelitian ini dapat digolongkan untuk maksud mendapatkan penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*) tentang perilaku dan fokus penelitian ini adalah pada pengujian hipotesis.

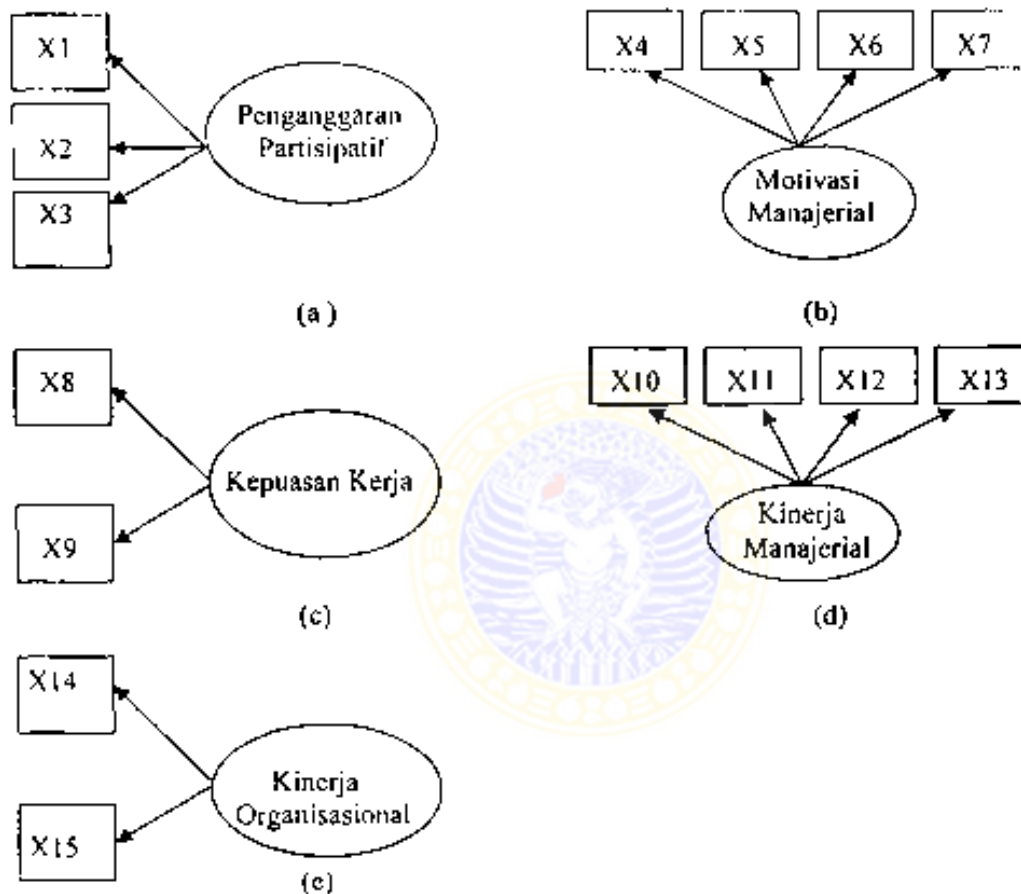
Di dalam penelitian termasuk adanya kemungkinan untuk mengembangkan indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian lainnya tentang perilaku sosial di dalam organisasi perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur yang ada



dewasa ini. Dengan demikian maka penelitian yang direncanakan ini diharapkan akan dapat memberikan informasi yang lebih lengkap dan jelas tentang masalah kepuasan kerja dan kinerja para manajer pada tingkat organisasi dan bagaimana keterkaitan hubungan kausal atau pengaruhnya terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh pada kelompok usaha perusahaan manufaktur di daerah Jawa Timur.

Sesuai dengan model konseptual penelitian yang ada, maka penelitian ini akan diawali dengan menguji konstruk-konstruk yang dibangun berdasar pemahaman teori oleh berbagai indikator yang terkait dengan variabel-variabel penelitian: Penganggaran Partisipatif, Motivasi Manajerial, Kepuasan Kerja, Kinerja Manajerial dan Kinerja Organisasional. Kelima variabel penelitian ini disebut juga sebagai faktor atau variabel laten (*latent variables*). Nama lain untuk variabel laten adalah konstruk (*construct*) atau variabel yang tak teramati (*unobserved variable*). Variabel laten ini merupakan variabel bentukan yang dibentuk melalui indikator-indikator yang dapat diamati di dalam dunia nyata (Ferdinand, 2000 : 16). Indikator-indikator yang dapat diamati ini disebut sebagai variabel manifestasi (*manifest variables*), variabel indikator (*indicator variables*) atau variabel observasi (*observable variables*) yang dapat diukur (*measured variables*) dengan instrumen penelitian di lapangan. Untuk kebutuhan pengujian konstruk terhadap variabel-variabel manifestnya akan dipergunakan teknik analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) yang bertujuan memeriksa atau mengkonfirmasi apakah konstruk atau variabel laten yang dibentuk tersebut sudah valid. Bila ternyata cukup valid akan dapat dipergunakan lebih lanjut untuk kebutuhan analisis berikutnya di dalam model konseptual penelitian. Berikut gambar dari konstruk variabel-variabel penelitian yang dibangun berdasarkan berbagai indikator atau variabel manifest

sesuai dengan pemahaman teori di dalam penelitian ini yang perlu untuk diuji atau dikonfirmasi untuk masing-masing variabel penelitian lebih lanjut seperti tampak pada gambar berikut:



Keterangan:

X1, X2, ..... X15 = Indikator-indikator atau variabel *manifest*

**GAMBAR 4.1. KONSTRUK VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN**

Setelah diperoleh hasil uji konfirmasi konstruk yang valid dan reliabel, akan dilakukan uji hipotesis berdasarkan model konseptual penelitian yang telah dirancang berdasarkan pemahaman teori di atas dengan teknik analisis statistik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Model pengujian SEM ini merupakan suatu pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis

jalur. Untuk itu dipergunakan bantuan program komputer *Linear Structural Relations for window 8.30 (LISREL 8.30)* yang mampu membantu untuk melakukan 3 (tiga) kegiatan tersebut secara serempak yaitu: pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (analisis faktor konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel laten (analisis jalur) dan mendapatkan model prakiraan (model struktural).

#### 4.2. Populasi dan Sampel

Sebagai populasi atau satuan pengamatan penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur yang memperoleh persetujuan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), berkedudukan hukum dan berkantor pusat, dan yang sekurang-kurangnya telah beroperasi secara komersial selama 10 (sepuluh) tahun di daerah Jawa Timur. Dari pihak Kantor Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah (BKPM) Jawa Timur diperoleh data bahwa jumlah keseluruhan perusahaan yang memperoleh fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), berkedudukan hukum atau berkantor pusat, dan yang telah beroperasi secara komersial sekurang-kurangnya selama 10 (lima) tahun di Jawa Timur adalah sebanyak = 684 buah perusahaan. Dengan demikian maka perusahaan-perusahaan manufaktur tersebut telah dinyatakan selesai proyek pendiriannya selambat-lambatnya adalah akhir tahun 1989 dan dinyatakan siap beroperasi secara komersial dalam tahun 1991. Dari jumlah tersebut sebanyak 348 buah perusahaan adalah termasuk dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dan sisanya sebanyak = 336 buah perusahaan adalah termasuk kelompok usaha non manufaktur. Kelompok usaha perusahaan manufaktur dimaksud adalah perusahaan-perusahaan yang melakukan proses pengolahan terhadap bahan baku dan pembantu tertentu

sehingga menjadi suatu bentuk produk barang jadi. Oleh karenanya bidang industri jasa dan perdagangan berikut jenis usaha lainnya seperti: bidang peternakan, perikanan, perkebunan, perumahan, perhotelan, konstruksi, pertambangan, energi, kehutanan dan lain sebagainya tidak termasuk di dalam populasi penelitian ini. Jumlah perusahaan-perusahaan manufaktur yang memiliki kedudukan hukum atau berkantor pusat di daerah Jawa Timur tercatat hanya sebanyak 257 buah perusahaan dan dipergunakan sebagai populasi. Perusahaan yang berkantor pusat di luar Jawa Timur umumnya hanya melakukan kegiatan pada pembuatan produk saja, sedangkan kegiatan usaha lainnya seperti pembelian dan penjualan produk, keuangan dan lain-lainnya dilakukan atau kendalikan dari kantor pusat mereka masing-masing dari luar daerah Jawa Timur.

Sebagai sumber data atau para responden adalah keseluruhan manajer fungsional yang ada di perusahaan dan telah bekerja sekurang-kurangnya selama 3 (tiga) tahun pada perusahaan-perusahaan manufaktur tersebut. Namun perlu diperhatikan para manajer di dalam perusahaan-perusahaan tersebut harus memenuhi persyaratan sebagai sumber data yang mampu memberikan informasi atau jawaban sebagaimana yang dibutuhkan sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini. Semua keseluruhan manajer dalam setiap perusahaan adalah yang memiliki tingkatan atau golongan karyawan 2 sampai dengan 3 tingkat di bawah tingkat pimpinan atau direktur perusahaan di dalam jenjang struktur organisasi perusahaan, seperti: kepala bagian, kepala dinas, kepala departemen dan sebagainya. Di dalam setiap perusahaan ditetapkan target sekurang-kurangnya adalah sebanyak 4 (empat) orang manajer yang dipergunakan sebagai responden dengan kemungkinan bidang tugas atau fungsi usaha masing-masing yang berbeda. Para manajer yang dimaksud

ini adalah manajer pada tingkat fungsional usaha yang membawahi atau bertanggung jawab pada berbagai fungsi atau bidang urusan usaha perusahaan seperti: Produksi, Teknologi, *Engineering*, Penelitian dan Pengembangan, Pemasaran, Pengadaan, Sumber Daya Manusia, Keuangan dan Akuntansi atau bidang-bidang lainnya yang ada di suatu perusahaan. Para pimpinan puncak pada tingkatan direktur dan wakilnya tidak dipergunakan sebagai sumber data atau responden dalam penelitian ini.

Selanjutnya metode pengambilan sampel perusahaan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* atau secara acak, sedangkan pelaksanaan pengambilan anggota sampel adalah secara acak sederhana (*simple random sampling*). Dari tinjauan aspek teoritis dan untuk kebutuhan analisis dalam penelitian metode pengambilan sampel yang dipergunakan ini dapat dianggap telah cukup memadai. Ukuran atau jumlah anggota sampel yang dibutuhkan pada penelitian multivariat termasuk dalam teknik analisis regresi, menurut Roscoe (1975) adalah beberapa kali jumlah variabel penelitian yang dipergunakan, ia menyarankan jumlah sampel sekurang-kurangnya adalah 10 kali jumlah variabel yang dipergunakan di dalam penelitian (Sekaran, 1992 : 235). Dengan demikian maka target jumlah sampel perusahaan yang dibutuhkan dalam penelitian ini sekurang-kurangnya adalah =  $10 \times 5$  atau sebanyak 50 (limapuluh) buah perusahaan. Meskipun demikian jumlah anggota atau ukuran sampel perusahaan (*sample size*) dan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan beberapa pertimbangan antara lain yaitu:

1. Karakteristik anggota populasi dapat dikatakan relatif bersifat homogen yaitu perusahaan-perusahaan tersebut dalam kelompok usaha seje-

nis dan dalam batasan ketentuan peraturan dan perundangan yang sama terkait dengan: struktur dan bentuk organisasi usaha, badan hukum, bidang produk, permodalan, fasilitas, operasional usaha dan sejumlah batasan lainnya yang baku.

2. Jumlah anggota atau ukuran sampel diambil sebanyak  $(n) = 125$  yang ditetapkan mengacu kepada jumlah anggota atau ukuran sampel dalam tabel Krejcie dan Morgan (1970) untuk ukuran populasi (*population size*) sebesar  $(N) = 250$ . Dengan demikian maka ukuran sampel ini  $(n)$  tidak diperhitungkan melalui perumusan ukuran sampel sehubungan tidak dimilikinya informasi atau *data variance* dari populasi yang dibutuhkan untuk perhitungannya dengan rumus. Jumlah target anggota populasi yang ditetapkan mengacu tabel Krejcie dan Morgan ini telah cukup memadai dan dapat mewakili populasi perusahaan.
3. Penetapan jumlah target anggota sampel diatas adalah  $2,5 \times$  target minimal ketentuan jumlah anggota sampel minimal = 50 buah yang dibutuhkan. Jumlah ini juga atas dasar pertimbangan adanya kemungkinan terjadi sesuatu dan lain hal di lapangan sehingga tidak tercapainya ketentuan target anggota sampel seperti yang diharapkan. Masalah atau kendala di lapangan yang sering dijumpai antara lain adalah kemampuan responden yang tidak memenuhi persyaratan untuk dapat memberikan informasi atau jawaban sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini. Termasuk adanya kemungkinan ketidak-sediaan pihak perusahaan untuk memperbolehkan para manajernya ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.

4. Jumlah atau ukuran sampel yang ditargetkan di atas telah memenuhi batasan jumlah kebutuhan sampel yang sesuai dan memenuhi persyaratan jumlah anggota sampel ( $= n$ ) minimal untuk sampel kecil secara umum yaitu sebanyak  $n \geq 30$  buah. Namun untuk menilai kecukupan jumlah sampel ini nanti akan dilakukan pemeriksaan melalui uji statistik Kolmogorov dan Smirnov untuk mengetahui sejauh mana normalitas dan uniformitas distribusi data yang diperoleh dari anggota sampel penelitian.
5. Jumlah anggota sampel ( $n$ ) = 125 buah telah memenuhi persyaratan jumlah anggota sampel minimal  $n = 100$  buah untuk kebutuhan persyaratan teknik analisis data sehubungan dipergunakannya metode *Structural Equation Model* (SEM).
6. Pertimbangan lainnya adalah terkait dengan masalah waktu yang tersedia dan biaya yang diperlukan untuk memperoleh data dari pihak responden, termasuk kenyataan lainnya.

Berdasarkan jumlah anggota sampel perusahaan yang ditetapkan maka target jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah  $= 125 \times 4 = 500$  orang manajer yang bekerja pada berbagai fungsi usaha di dalam perusahaan-perusahaan yang terpilih sebagai anggota sampel penelitian. Pelaksanaan pengambilan anggota sampel dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut di bawah ini (Natzir, 1999 :128):

- I. Setiap nama perusahaan diberikan nomor urut dan dicatat dalam daftar sesuai jumlah perusahaan yang ada di dalam populasi yaitu: 257 buah perusahaan manufaktur.

2. Setiap nomor milik setiap perusahaan selanjutnya ditulis pada gulungan kertas kecil, kemudian dikumpulkan dalam kotak undian dan siap untuk dilakukan untuk melakukan proses pengambilan anggota sampel penelitian.
3. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan melakukan pengacakan yang merata terhadap gulungan kertas tersebut terlebih dahulu. Kemudian dilakukan pengambilan sampel secara acak dengan mata tertutup terhadap gulungan kertas tersebut sebanyak 125 buah gulungan kertas sesuai dengan jumlah target sampel perusahaan yang telah ditetapkan di atas (*non replacement*).
4. Nomor yang terpilih atau yang keluar dari pengambilan sampel secara acak ini selanjutnya dicatat dan dicocokkan kembali sesuai dengan nama perusahaan dalam daftar nomor urut dan nama perusahaan yang dimaksud. Nama-nama yang diperoleh dari 125 buah perusahaan ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang dipergunakan selanjutnya sebagai anggota sampel penelitian.

Data berupa skor jawaban terhadap kuesioner yang diperoleh dari minimal 4 (empat) orang manajer dari setiap perusahaan ini hasilnya selanjutnya dijumlah dan dirata-ratakan, sehingga menghasilkan sebuah data jawaban yang dapat dipergunakan untuk mewakili sebuah anggota sampel perusahaan. Dengan demikian maka data yang diperoleh dan dipergunakan untuk evaluasi dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini telah sesuai dengan ketentuan dan maksud dalam penelitian ini yaitu pada tingkat organisasional.



### 4.3. Uraian Variabel Penelitian

Selanjutnya agar supaya memudahkan proses pemahaman dan penjabaran serta kebutuhan analisis nantinya, berikut dilakukan identifikasi, klasifikasi dan mendefinisikan-operasionalkan variabel-variabel penelitian tersebut sebagai berikut:

#### 4.3.1. Identifikasi Variabel

Di dalam penelitian ini dipergunakan 5 (lima) buah variabel penelitian atau konstruk, masing-masing variabel diidentifikasi sebagai berikut:

1. Penganggaran Partisipatif – PP
2. Motivasi Manajerial – MM
3. Kepuasan Kerja – KK
4. Kinerja Manajerial – KM
5. Kinerja Organisasional – KO.

Variabel Penganggaran Partisipatif adalah sebagai variabel bebas (*independent variables*), sedangkan variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial, dan Kinerja Manajerial akan dipergunakan sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Variabel Kinerja Organisasional hanya akan dipergunakan sebagai variabel terikat di dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. Klasifikasi Variabel

Sesuai dengan bentuk model konseptual penelitian dan kebutuhan dalam analisis model persamaan struktural (SEM), maka variabel-variabel penelitian yang dipergunakan di atas berturut-turut perlu diklasifikasikan terlebih dahulu menurut kedudukannya yang telah ditetapkan dalam model. Masing-masing variabel selanjutnya dapat digolongkan ke dalam 2 (dua) kelompok kedudukan di dalam model konseptual sebagai berikut:

a. **Variabel Eksogen** (*Exogenous Construct*)

Variabel ini disebut juga sebagai variabel bebas (*variabel independent*) atau sebagai *source variable* yang tidak diprediksi oleh variabel lainnya di dalam model dan hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen atau variabel yang diprediksi dalam model. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah: **Penganggaran Partisipatif (= PP)** dengan masing-masing indikator-indikatornya yang ditetapkan berdasarkan pemahaman teori adalah:

- Intensitas Partisipasi (= PP1)
- Jenis dan Keragaman Anggaran (= PP2)
- Kualitas Partisipasi (= PP3)

b. **Variabel Endogen** (*Endogenous Construct*)

Variabel endogen ini adalah variabel yang diprediksi oleh salah satu atau beberapa konstruk di dalam model. Variabel endogen juga dapat memprediksi variabel-variabel endogen lainnya. Variabel-variabel yang dimaksud berikut indikator-indikatornya dalam penelitian ini adalah:

1. **Motivasi Manajerial (= MM)** dengan indikator-indikator:

- Motivasi Perencanaan (= MM1)
- Motivasi Pengorganisasian (=MM2)
- Motivasi Pelaksanaan/Operasional (=MM3)
- Motivasi Pengawasan dan Pengendalian (=MM4)

2. **Kepuasan Kerja (= KK)** dengan indikator-indikator:

- Kepuasan Isi Pekerjaan (= KK1)
- Kepuasan Konteks Pekerjaan (= KK2)

3. Kinerja Manajerial (=KM) dengan indikator-indikator:

- Kinerja Perencanaan (= KM1)
- Kinerja Pengorganisasian (= KM2)
- Kinerja Pelaksanaan/Operasional (= KM3)
- Kinerja Pengawasan dan Pengendalian (= KM4)

4. Kinerja Organisasional (= KO)

- Kinerja Organisasional Internal (= KO1)
- Kinerja Organisasional Eksternal (= KO2)

#### 4.3.3. Definisi Operasional

Selanjutnya masing-masing variabel penelitian di atas dapat didefinisikan secara operasional berikut ini:

1. **Penganggaran Partisipatif (= PP)** adalah sejauh mana dalam proses penyusunan anggaran para manajer perusahaan terlibat dan diajak untuk berpartisipasi sehingga dapat berperan, mempengaruhi dan memberikan sumbangan mereka dalam pembentukan suatu anggaran. Partisipasi tersebut dapat berlangsung dalam bentuk: pengajuan usulan untuk perubahan dan perbaikan, berdiskusi, bernegosiasi, dan ikut serta mengambil keputusan di dalam penetapan suatu anggaran oleh pihak perusahaan. Indikator-indikator dari penganggaran partisipatif ini meliputi 3 (tiga) variabel observasi masing-masing yaitu: Intensitas Partisipasi, Jenis dan Keragaman Anggaran, dan Kualitas Partisipasi.
  - a. **Intensitas Partisipasi (= KK1)** yaitu seberapa banyak atau seringnya yang dirasakan oleh para manajer untuk diajak atau terlibat di dalam penyusunan anggaran yang ada di perusahaan

- b. **Jenis dan Keragaman Anggaran (= KK2)** yaitu berapa banyak ragam dan/atau jenis anggaran para manajer untuk diajak serta atau terlibat dalam penyusunan anggaran yang ada di dalam perusahaan.
  - c. **Kualitas Partisipasi (= KK3)** yaitu sejauh mana kesungguhan dan perhatian serta peluang peran atau pengaruh yang dirasakan oleh para manajer ikut serta berpartisipasi menentukan keputusan anggaran yang disusun di perusahaan
- 2. Motivasi Manajerial (= MM)** adalah sejauh mana kemauan para manajer untuk mengedepankan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan sehingga merupakan dorongan untuk melaksanakan tugas sesuai bidang tugas mereka masing-masing dalam fungsi-fungsi manajemen yang seharusnya mereka laksanakan sebagai seorang manajer. Indikator-indikator dari motivasi manajer ini meliputi 4 (empat) variabel observasi masing-masing yaitu: Motivasi Perencanaan, Motivasi Pengorganisasian, Motivasi Pelaksanaan/operasional, Motivasi Pengawasan dan Pengendalian.
- a. **Motivasi Perencanaan (= MM1)** yaitu: sejauh mana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka untuk menyelidiki, meneliti dan merencanakan segala sesuatunya yang dibutuhkan dalam rangka menghadapi tugas dan pekerjaannya; antara lain yaitu: menghimpun dan menyiapkan informasi, merancang dan menganalisis pekerjaan, menentukan tujuan, membuat kebijakan dan rencana tindakan, menjadwalkan kegiatan, merancang prosedur, membuat program-program dan rencana penganggarnya

- b. Motivasi Pengorganisasian (= MM2) yaitu sejauh mana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka dalam mengorganisasikan segala sesuatunya sesuai kebutuhan dalam rangka menghadapi tugas dan pekerjaannya; antara lain: membangun angkatan kerja, merekrut, memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan karyawan
- c. Motivasi Pelaksanaan/Operasional (= MM3) yaitu: sejauh mana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka dalam mengatasi segala sesuatunya di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya seperti: mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih, mengembangkan bawahan, membagi dan memberikan tugas-tugas, menangani keluhan, menjelaskan peraturan kerja, membeli bahan dan menjual produk, membuat kontrak, menghubungi pemasok, melakukan tawar-menawar, mencari sumber daya, tukar menukar informasi dengan pihak lain, mengkaitkan dan menyesuaikan program serta melakukan kerjasama dan hubungan dengan bagian lainnya, mewakili perusahaan terhadap pihak luar dan di luar perusahaan, termasuk pendekatan dengan masyarakat dan mempromosikan perusahaan.
- d. Motivasi Pengawasan dan Pengendalian (= MM4) yaitu: sejauh mana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka dalam mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu yang terkait dengan kegiatan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, seperti: menilai proposal, menilai laporan aktivitas dan hasil kerja,

menilai laporan keuangan, mengawasi pelaksanaan kerja, menilai aktivitas dan perilaku karyawan, memeriksa produk yang dihasilkan

3. **Kepuasan Kerja (- KK)** adalah sejauh mana perasaan para manajer terhadap pengalaman kerja mereka yang dapat menimbulkan emosi positif yang timbul dari suatu pengalaman kerja yang dilakukan dan dialaminya, sehingga dapat menimbulkan suatu kumpulan perasaan senang atau tidak senang dari seorang karyawan memandang pekerjaan yang dihadapinya. Sebagai indikator-indikator dari variabel Kepuasan Kerja Manajer ini adalah dipergunakan 2 (dua) buah variabel observasi yang membentuk konstruk dari variabel laten tersebut, masing-masing adalah: Kepuasan Isi Pekerjaan dan Kepuasan Konteks Pekerjaan.

- a. **Kepuasan Isi Pekerjaan (- KK1)** yaitu: sejauh mana para manajer merasakan senang atau tidak senang memandang terhadap tugas dan pekerjaan mereka yang terkait dengan: peluang memanfaatkan kemampuan, kreativitas, variasi kerja, kemandirian, tanggung jawab dan otoritas, pengembangan diri atau kemajuan, pengakuan dan penghargaan, status dan pencapaian.
- b. **Kepuasan Konteks Pekerjaan (- KK2)** yaitu: sejauh mana para manajer merasakan senang atau tidak senang memandang terhadap tugas dan pekerjaan mereka yang terkait dengan: kebijakan dan praktek-praktek kerja, pengawasan, gaji/imbalan dan kompensasi, kemantapan dan ketenangan kerja, kerjasama dan hubungan antar manusia, situasi dan kondisi kerja

4. **Kinerja Manajerial (= KM)** adalah sejauh mana keberhasilan seorang manajer dalam melaksanakan tugas pekerjaan di bidang mereka masing-masing sesuai dengan ketentuan fungsi-fungsi manajemen yang seharusnya mereka laksanakan sebagai seorang manajer. Indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja manajer ini meliputi 4 (empat) buah variabel observasi masing-masing yaitu: Kinerja Perencanaan, Kinerja Pengorganisasian, Kinerja Pelaksanaan/operasional, dan Kinerja Pengawasan dan Pengendalian.
- a. **Kinerja Perencanaan (= KM1)** yaitu: sejauh mana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam merencanakan segala sesuatunya untuk menghadapi tugas pekerjaannya; yang terkait dengan menghimpun dan menyiapkan informasi, merancang dan menganalisis pekerjaan, menentukan tujuan, membuat kebijakan dan rencana tindakan, menjadwalkan kegiatan, merancang prosedur, membuat program-program dan rencana pembiayaannya.
  - b. **Kinerja Pengorganisasian (= KM2)** yaitu: sejauh mana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam mengorganisasikan segala sesuatunya untuk menghadapi tugas dan pekerjaannya; yang terkait dengan membangun angkatan kerja, merekrut dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan karyawan
  - c. **Kinerja Pelaksanaan/Operasional (= KM3)** yaitu: sejauh mana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka se-

bagai seorang manajer dalam melaksanakan segala sesuatunya terkait dengan tugas pekerjaannya; antara lain yaitu: mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih, mengembangkan bawahan, membagi dan memberikan tugas-tugas, menangani keluhan, menjelaskan peraturan kerja, membeli dan menjual produk, membuat kontrak, menghubungi pemasok, melakukan tawar-menawar, mencari kebutuhan sumber daya, tukar menukar informasi dengan pihak lain, mengkaitkan dan menyesuaikan program serta melakukan kerjasama dan hubungan dengan bagian lainnya, mewakili perusahaan terhadap pihak luar dan di luar perusahaan, termasuk pendekatan dengan masyarakat dan usaha-usaha mempromosikan perusahaan.

- d. **Kinerja Pengawasan dan Pengendalian (= KM4)** yaitu: sejauh mana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu kegiatan yang terkait dengan tugas pekerjaannya; antara lain yaitu: menilai proposal, menilai laporan aktivitas dan hasil kerja, menilai laporan keuangan, mengawasi pelaksanaan kerja, menilai karyawan, memeriksa kualitas hasil produk

5. **Kinerja Organisasional (= KO)** adalah sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan yang pengukurannya didasarkan pada perspektif pengukuran kinerja organisasional menyeluruh dan secara berimbang dalam perspektif-perspektif kinerja *The Balanced Score Card*. Indikator-indikator kinerja organisasional terdiri dari: indikator kinerja organisasional internal dan kinerja organisasional eksternal.



- a. Kinerja Organisasional Internal (= KOI) yaitu: sejauh mana tingkat keberhasilan organisasi perusahaan menurut para manajer perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi berikut proses bisnis internalnya, antara lain meliputi: tingkat ketahanan karyawan, tingkat kehadiran karyawan, jumlah pelatihan dan pendidikan kerja yang diberikan kepada karyawan, tingkat kecepatan kerja karyawan, tingkat kualitas produk, banyaknya jenis dan inovasi produk baru.
- b. Kinerja Organisasional Eksternal (= KO2) yaitu: sejauh mana keberhasilan organisasi perusahaan menurut para manajer perusahaan pada perspektif pelanggan dan keuangannya, antara lain terdiri dari: tingkat keluhan pelanggan, banyaknya tingkat kembalian barang, ketepatan pemenuhan kontrak penjualan, kelancaran dan ketepatan dalam memenuhi akan tagihan dan kewajibannya, tingkat laba dan pertumbuhan aset atau kekayaan perusahaan yang tercapai.

#### 4.4. Instrumen Penelitian

Sebagai instrumen penelitian akan dipergunakan kuesioner atau daftar pertanyaan yang diberikan kepada para responden yang terdiri dari para manajer lini atau manajer bidang fungsional dan operasional dari perusahaan-perusahaan manufaktur yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Kuesioner atau daftar pertanyaan yang dipergunakan untuk mendapatkan data penelitian ini antara lain memanfaatkan daftar pertanyaan standar yang selama ini tersedia dan dilakukan perbaikan dan tambahan pertanyaan yang dianggap perlu. Selain itu juga digunakan

kuesioner atau daftar pertanyaan yang item-item pertanyaannya dirancang secara khusus tersendiri. Kuesioner-kuesioner atau daftar pertanyaan yang dipergunakan tersebut masing-masing yaitu:

1. *Milani Participation Instrument* (Milani, 1975), dipergunakan untuk mendapatkan nilai skor data pengukuran tentang penganggaran yang partisipatif. Pengukuran ini untuk menilai sejauh mana peran dan keterlibatan para manajer perusahaan dalam perancangan suatu anggaran yang diperuntukkan bagi bidang tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Kuesioner ini berisikan 6 (enam) item skala pertanyaan yang akan mengukur persepsi para manajer yang terkait dengan 3 (tiga) buah indikator yaitu: banyaknya atau seringnya mereka diajak berpartisipasi, jenis dan keragaman anggaran di mana para manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, besarnya pengaruh dan peran para manajer ketika suatu anggaran disusun. Kuesioner ini dipilih oleh karena telah banyak bukti yang mendukung validitas dan reliabilitasnya (Brownell, 1982 : 769). Kuesioner ini juga telah dipergunakan secara luas dalam penelitian di bidang akuntansi manajemen di berbagai tempat dan penelitian seperti dalam kajian Brownell (1981, 1982, 1983), Chenhall (1986), Mia (1988, 1989), Dunk (1989, 1990), Frucot dan Shearon (1991) dan di Indonesia oleh Indriantoro (1993), Soepomo (1998), dan Mustikawati (1999). Penilaian sejauh mana keterlibatan atau partisipasi para manajer terhadap proses penyusunan anggaran tersebut dinyatakan dalam bentuk jawaban berupa skor dengan nilai 1 sampai dengan 5 dalam skala Likert sesuai standar

pertanyaan dan jawaban dalam kuesioner *Milani Participation Instrument* (1975) ini.

2. **Kuesioner Motivasi Manajerial** adalah dipergunakan untuk mendapatkan data jawaban tentang motivasi para manajer perusahaan. Motivasi para manajer tersebut adalah kemauan mereka untuk mengedepankan usaha-usaha atau dorongan yang timbul untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka sesuai standar kerja manajerial dalam fungsi-fungsi manajemen pada umumnya yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, evaluasi, perwakilan. Kuesioner ini akan berisi 8 (delapan) buah item pertanyaan yang semuanya akan terkait dengan 4 (empat) buah indikator tentang motivasi di bidang: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Motivasi ini juga diartikan adalah dorongan untuk upaya mencapai tujuan atau usaha seorang manajer yang bertanggung jawab untuk mencapai suatu keberhasilan tertentu. Penilaian akan dinyatakan dalam bentuk jawaban berupa skor dengan nilai 1 sampai dengan 5 dalam skala Likert. Skor 1 = sangat rendah, 2 = rendah, 3 = Sedang, 4 = Tinggi, 5 = Sangat Tinggi.
3. **Minnesota Satisfaction Questionnaire** (Weiss et al.,1967) dipergunakan untuk mendapatkan nilai skor data pengukuran tentang kepuasan kerja karyawan. Kuesioner ini dikenal memiliki 2 (dua) bentuk yaitu bentuk panjang (*long form*) yang berisikan 100 item dan bentuk pendek (*short form*) yang hanya berisikan 20 item saja. Sebagaimana dipergunakan dalam kajian Indriantoro (1993), di dalam penelitian ini akan dipergunakan kuesioner *Minnesota Satisfaction* yang berbentuk pendek dengan harapan

membutuhkan waktu untuk menjawab pertanyaan yang relatif lebih cepat. Kuesioner ini berisikan item-item pertanyaan yang terkait dengan 2 (dua) buah indikator yaitu: kepuasan kerja yang terkait dengan isi pekerjaan dan konteks pekerjaan yang dihadapi para manajer tersebut. D dilaporkan untuk uji reliabilitas terhadap kuesioner ini di berbagai tempat adalah mampu menghasilkan koefisien reliabilitas Hoyt yang bervariasi di antara 0,59 - 0,97; sedangkan uji validitas konstruk juga telah dilakukan dan hasil analisis menunjukkan bukti-bukti yang mendukung validitas kuesioner ini (Indriantoro, 1993 : 54). Skala kuesioner ini juga telah dipelajari dan diuji dengan hasil bahwa kuesioner ini memiliki tingkat validitas diskriminan yang tinggi (Dunham et al., 1977 : 420). Kuesioner ini telah dipergunakan secara luas pada berbagai penelitian tentang kepuasan kerja seperti: Brownell (1981, 1982, 1983), Chenhall (1986, 1988), Chenhall dan Brownell (1988), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993). Kuesioner yang akan dipergunakan di dalam penelitian ini diambil dari versi bahasa Indonesia yang telah diterjemahkan dan dipergunakan oleh Indriantoro (1993). D dilaporkan bahwa kuesioner ini telah diuji reliabilitas dan validitasnya berikut terjemahan bahasanya dengan hasil yang memadai (Indriantoro, 1993 : 54). Jawaban atas pertanyaan akan dinyatakan dalam bentuk nilai skor dalam skala Likert 1 sampai dengan 5 sesuai standar pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner *Minnesota Satsifaction Questionaire* (Weiss, 1967). Skor 1 = Sangat Tidak Puas, 2 = Tidak Puas, 3 = Ragu-ragu atau tidak dapat memutuskan puas atau tidak puas, 4 = Puas, 5 = Sangat Puas.

4. ***Mahoney's Performance Instrument*** (Mahoney et. al., 1975), adalah dipergunakan untuk mendapatkan nilai skor data jawaban tentang kinerja para manajer terkait dengan standar kinerja manajerial yang harus dimiliki seorang manajer, berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen umumnya yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, evaluasi, perwakilan. Daftar pertanyaan berisikan 8 (delapan) item yang terkait dengan 4 (empat) indikator-indikator kinerja manajer yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/operasional, pengawasan dan pengendalian. Instrumen ini telah dipergunakan luas di berbagai penelitian tentang kinerja para manajer lini seperti oleh: Brownell (1981, 1982, 1983, 1991), Dunk (1989, 1990), Frucot dan Shearon (1991), Kern (1992) dan Indriantoro (1993). Govindarajan (1986), Indriantoro (1993), Supomo (1998), Mutikawati (1999) telah membuktikan bahwa kuesioner ini telah memenuhi reliabilitas dan validitas konstruk serta validitas kriteria yang memadai. Jawaban atas pertanyaan akan dinyatakan dalam bentuk nilai skor 1 sampai dengan 5 dalam skala Likert. Skor 1 = sangat rendah, 2 = Rendah, 3 = Sedang, 4 = Tinggi, 5 = Sangat Tinggi.
5. **Kuesioner Kinerja Organisasional** adalah dipergunakan untuk mendapatkan jawaban atau data tentang keberhasilan organisasional perusahaan baik secara internal maupun eksternal yang didasarkan pada 4 (empat) buah perspektif pengukuran kinerja organisasional secara menyeluruh *The Balanced Scorecard*. Kuesioner ini berisikan 12 (duabelas) item pertanyaan yang terkait atau mencerminkan 4 (empat) buah indikator kinerja organisasional secara menyeluruh sesuai konsep pengukuran kinerja

*The Balanced Scorecard* masing-masing yaitu pada: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Penilaian dinyatakan dalam bentuk jawaban berupa nilai skor dengan nilai 1 sampai dengan 5 dalam skala Likert. Nilai skor 1 = sangat rendah, 2 = Rendah, 3 = Sedang, 4 = Tinggi, 5 = Sangat Tinggi.

Sehubungan dengan data yang diperoleh dalam bentuk nilai skor adalah data yang bersifat kontinue (1, 2, 3, 4, 5) dan bukan data yang bersifat diskret maka perlu untuk dijelaskan sebagai berikut:

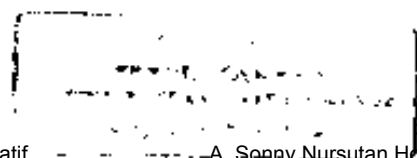
1. Nilai 1 : berarti sama sekali tidak sesuai dengan hal yang dinyatakan dalam pernyataan
2. Nilai 2 : berarti cenderung tidak sesuai dengan hal yang dinyatakan dalam pernyataan, walaupun belum sama sekali tidak sesuai
3. Nilai 3 : berarti masih ragu-ragu atau belum dapat memutuskan apakah cenderung dengan hal yang dinyatakan
4. Nilai 4 : berarti cenderung sesuai dengan hal yang dinyatakan dalam pernyataan
5. Nilai 5 : berarti benar-benar sesuai dengan hal yang dinyatakan dalam pernyataan

Pada instrumen ini atau semua daftar pertanyaan atau kuesioner di atas dilakukan uji reliabilitas dan validitasnya terlebih dahulu sebelum dipergunakan untuk memperoleh data yang sebenarnya. Untuk uji validitas yang bersifat empirik dan uji reliabilitas dengan pendekatan konsistensi internal dapat dilakukan dengan menguji alat ukur ini kepada sejumlah responden terlebih dahulu. Dari uji-coba pada para responden ini didapat sejumlah masukan berharga yang dapat dipergunakan untuk

melakukan perbaikan-perbaikan terhadap bentuk dan pemahaman kalimat-kalimat pertanyaan dan pernyataan yang dipergunakan di dalam kuesioner. Demikian juga khususnya masalah evaluasi waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk mengisi jawaban-jawaban pertanyaan yang ada.

Validitas alat ukur dibutuhkan adalah untuk menyatakan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar mengukur apa sebenarnya yang hendak diukur atau alat ukur tersebut adalah sudah sah sesuai dengan maksud dan tujuan pengukuran (Nunnally dan Bernstein, 1993 : 56). Terdapat berbagai jenis validitas, namun terdapat 3 (tiga) jenis validitas yang sangat penting dan umumnya dipergunakan dalam penelitian dengan kuesioner seperti ini, masing-masing adalah (Sekaran, 1992 : 171) :

1. **Validitas Isi** (*content validity*) : adalah untuk memastikan apakah pengukuran memiliki item-item atau berisikan hal-hal yang adekuat dan representatif sebagaimana yang diambil dari dan yang dimaksud oleh konsep dari setiap variabel penelitian. Validitas isi umumnya terbagi menjadi dua jenis yaitu: validitas muka (*face validity*) dan validitas logik (*logic validity*).
2. **Validitas Konstruk** (*Construct Validity*): adalah untuk menguji sejauh mana akibat yang ditentukan dari penggunaan pengukuran tersebut akan sesuai dengan atau seperti yang dimaksud oleh teori dimana pengujian tersebut dirancang. Validitas konstruk ini akan memberikan kepastian bahwa semua item-item atau butir-butir pertanyaan atau pernyataan di dalam kuesioner telah absah dalam konstruk teori atau konsep teoritis suatu variabel penelitian.



3. **Validitas Kriteria** (*Criterion related Validity*) : adalah untuk memantapkan bila pengukuran yang membedakan individual pada suatu kriteria yang diharapkan untuk kebutuhan memprediksi. Prosedur validasi berdasarkan kriteria akan menghasilkan dua macam validitas yaitu validitas prediktif (*predictive validity*) dan validitas konkuren (*concurrent validity*).

Dari ketiga jenis validitas tersebut, maka validitas yang relevan dipergunakan pada kuesioner pada penelitian survei ini adalah validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruk (*construct validity*) (Singarimbun, 1989 : 132 )

Validitas isi (*content validity*) yang ditentukan oleh sejauh mana isi dan makna butir-butir pertanyaan dalam kuesioner atau daftar pertanyaan dapat memastikan pengukurannya adalah sudah cukup representatif dan adekuat sesuai dengan konsep dalam teori (Sekaran, 1992 : 173). Untuk memastikan validitas isi ini maka daftar pertanyaan atau kuesioner yang disusun harus didiskusikan dengan berbagai pihak, terutama dengan pihak dosen pembimbing untuk memastikan apakah butir-butir atau item-item pertanyaan atau pernyataan yang ada telah cukup berisikan hal-hal yang pengukurannya telah sesuai dengan konsep dari variabel-variabel penelitian yang akan diukur. Item-item pertanyaan dalam daftar pertanyaan ini juga diharapkan memberikan gambaran utuh dari konsep variabel yang dimaksud.

Sedangkan tingkat validitas konstruk ditentukan berdasarkan sejauh mana butir-butir pertanyaan dalam daftar pertanyaan dapat mencerminkan atau sudah sesuai dengan konstruk teoritis atau suatu konsep yang dimaksud di dalam penelitian ini (Laksmiana, 1995 : 57). Pengujian validitas konstruk ini adalah yang sangat penting dan berangkat dari hasil komputasi interkorelasi diantara berbagai



hasil uji dan kemudian diikuti analisis lebih lanjut terhadap matriks korelasi yang diperoleh melalui berbagai metode. Dua diantara pendekatan yang banyak dilakukan adalah pendekatan *multitrait-multimethode* dan *factor analysis* atau validitas faktorial (*factorial validity*). Umumnya dengan teknik analisis faktor secara konfirmatori, maka validitas konstruk suatu variabel penelitian dapat diuji atau dikonfirmasi apakah sudah sesuai dengan indikator-indikator yang ditetapkan berdasarkan teori-teori yang mendukung. Pada dasarnya adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara dua uji atau skala menunjukkan bahwa kedua skala itu mengukur suatu faktor yang sama. Berdasarkan tinjauan pada matrik korelasi antar item atau butir-butir pertanyaan yang dipergunakan dalam kerangka suatu konsep, maka dapat dilakukan tinjauan tentang validitas butir-butir pertanyaan yang ada. Bilamana hubungan atau interkorelasi antar butir-butir pertanyaan dalam daftar pertanyaan tentang konsep tersebut signifikan terjadi, maka butir-butir atau item pertanyaan yang dipergunakan tersebut dapat disimpulkan adalah valid dalam konstruk teori yang dapat menjelaskan tentang konsep tersebut (Singarimbun, 1989 : 127).

Suatu alat ukur penelitian dikatakan reliabel (*reliable*) atau andal apabila alat ukur tersebut bersifat konsisten atau ajeg dalam bilamana nantinya dipergunakan. Untuk itu dibutuhkan pengujian terhadap keandalan (*reliability-test*) terhadap kuesioner yang telah dirancang. Hal ini disebabkan keandalan alat ukur adalah terkait dengan kemungkinan terjadinya kesalahan pengukuran. Semakin tinggi tingkat reliabilitasnya suatu alat ukur maka dapat dikatakan semakin rendah kemungkinan kesalahan pengukuran akan terjadi. Untuk mengukur tingkat reliabilitas (*reliability*) atau keandalan alat ukur penelitian yang akan dipergunakan dalam penelitian ini, pendekatan yang dipilih adalah pendekatan konsistensi internal (*internal con-*

*sistency*). Dipilihnya pendekatan konsistensi internal dimaksudkan untuk menghindari masalah-masalah dan mengatasi kesulitan yang umumnya ditimbulkan oleh pendekatan test-ulang dan pendekatan bentuk paralel (Singarimbun, 1997 : 63).

Dalam pendekatan konsistensi internal ini prosedurnya hanya memerlukan satu kali pengenaan uji pada sekelompok individu sebagai subyek (*single trial administration*). Oleh karenanya pendekatan ini mempunyai nilai praktis dan efisiensi yang tinggi, karena dilakukan satu kali saja dibandingkan metode lainnya yang memerlukan uji lebih dari satu kali, di mana pelaksanaannya dalam praktek di lapangan seringkali mengalami banyak permasalahan. Sedangkan untuk teknik pengukurannya dapat dipakai perhitungan dengan teknik uji reliabilitas belah dua yang ditetapkan berdasar hasil nilai koefisien *Alpha Cronbach* (1951). Akhir-akhir ini teknik pengukuran reliabilitas secara umum banyak yang mempergunakan perhitungan estimasi reliabilitas dan ekstrasi varians dalam teknik analisis faktor konfirmatori (*reliability and variance estimates*), yang sekaligus dapat dilakukan bila mana dipergunakan teknik analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*)

Formula koefisien alpha untuk estimasi reliabilitas uji belah dua adalah dirumuskan sebagai berikut (Singarimbun, 1997 : 76):

$$r_{xx'} \geq \alpha = 2 \left[ 1 - \frac{(S_1)^2 + (S_2)^2}{(S_x)^2} \right]$$

Dimana:  $(S_1)^2$  dan  $(S_2)^2$  = Varian skor belahan 1 dan belahan 2  
 $S_x$  = Varian skor uji

Penggunaan koefisien *Alpha Cronbach* ini dapat diandalkan apabila kita tidak yakin bahwa belahan-belahan uji yang diperoleh nantinya tidak dapat memenuhi

asumsi paralel yaitu kedua belahan uji tidak menghasilkan rata-rata skor (*mean*) yang setara dan varian skor yang sebanding. Oleh karenanya dalam pengujian reliabilitas tidak digunakan formulasi reliabilitas Spearman-Brown (1904) karena pengujian realibilitas dengan formulasi ini akan hanya menghasilkan hasil estimasi reliabilitas yang cermat jika belahan-belahan uji memenuhi terhadap asumsi paralel saja (Singarimbun, 1997 : 75).

#### **4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian sebagaimana diuraikan pada rancangan penelitian adalah dilakukan dilakukan adalah pada perusahaan-perusahaan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur yang didirikan dengan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), berkedudukan hukum atau berkantor pusat di Jawa Timur dan sekurang-kurangnya telah beroperasi komersial selama 10 (sepuluh) tahun. Waktu penelitian secara keseluruhan adalah terdiri dari persiapan instrumen penelitian dan pengumpulan data, kemudian dilanjutkan dengan proses evaluasi dan pengujian hipotesis sampai dengan pembahasan hasil temuan dan hasil kesimpulan termasuk pelaporannya. Keseluruhan waktu yang dibutuhkan untuk penelitian adalah sekitar 6 (enam) bulan termasuk evaluasi dan pelaporannya bilamana tidak terjadi kesulitan di lapangan atau akses kepada sumber data.

#### **4.6. Prosedur Pengambilan Data**

Data yang diperoleh bersifat data primer yang diambil secara langsung dari responden di perusahaan-perusahaan yang namanya telah terpilih sesuai dengan hasil undian yang dilakukan dengan melakukan kunjungan langsung kepada perusa-

haan di mana para responden tersebut berada. Pengumpulan data ini dilakukan dari jawaban yang diberikan responden atas daftar pertanyaan atau kuesioner yang di berikan langsung kepada para responden di perusahaan tersebut berada (*field survey*). Penyerahan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada responden ini dapat disertai penjelasan-penjelasan atas butir-butir pertanyaan yang ada pada responden yang bersangkutan saat kunjungan langsung tersebut.

Teknik pengambilan data secara langsung seperti ini (*field survey*) dirasakan akan lebih baik hasilnya bila dibandingkan dengan melalui pos atau yang disebut juga sebagai *mail survey*, karena dapat mengurangi dan memperkecil perbedaan interpretasi antara pihak peneliti dan pihak responden dan memungkinkan tingkat tanggapan (*respons rate*) pihak responden yang tinggi (Stone, 1978 : 61). Selain itu bila terjadi permasalahan atau kesulitan lainnya dengan sumber data di lapangan dapat segera dilakukan tindakan atau langkah-langkah yang perlu untuk mengatasi permasalahan, khususnya yang terkait masalah keberadaan, kesempatan dan kemampuan responden. Meskipun membutuhkan biaya dan tenaga yang lebih mahal namun dibandingkan melalui pos, maka teknik pengambilan data secara langsung ini dilakukan dapat mempercepat dan menghemat waktu. Selain itu cara ini lebih dapat menjamin perolehan data berasal dari responden yang sebenarnya dimaksud. sehubungan dilakukan kunjungan secara langsung dan tatap muka dengan pihak responden. Di samping itu, cara ini menjamin karakteristik dan kemampuan responden dalam menjawab pertanyaan serta mencegah kesalahan-kesalahan teknis maupun pemahaman pada pengisian terhadap kuesioner yang diberikan tersebut. Terjaminnya kerahasiaan data yang diberikan responden juga akan menghilangkan kemungkinan rasa enggan dan pengaruh psikologis lingkungan kerja lainnya.

#### 4.7. Analisis Data

Berdasarkan model konseptual penelitian di atas maka teknik statistik yang dipergunakan adalah teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan program komputer *Linear Structural Relationship LISREL 8.30 for window* oleh Joreskog dan Sorbom (1999) (Solimun, 2001: 14). Teknik analisis ini adalah sesuai bila dipergunakan untuk kebutuhan menganalisis hubungan yang menggambarkan rangkaian tahapan atau proses. Penggunaan teknik SEM ini memiliki berbagai kelebihan dibandingkan dengan teknik analisis jalur pada umumnya. Pendekatan dengan teknik analisis SEM ini merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis jalur. Di dalam teknik analisis SEM ini ketiga kegiatan tersebut dapat dilakukan secara serempak atau terintegrasi sebagai berikut:

1. Pemeriksaan validitas dan realibilitas instrumen yang setara dengan analisis faktor konfirmatori
2. Pengujian model hubungan antara variabel laten yang setara dengan analisis jalur.
3. Untuk mendapatkan model yang bermanfaat untuk prakiraan yang sesuai dengan pemahaman model struktural atau seperti halnya pada analisis regresi.

Keunggulan dan perbedaan teknik analisis SEM dibandingkan teknik analisis jalur lainnya juga adalah:

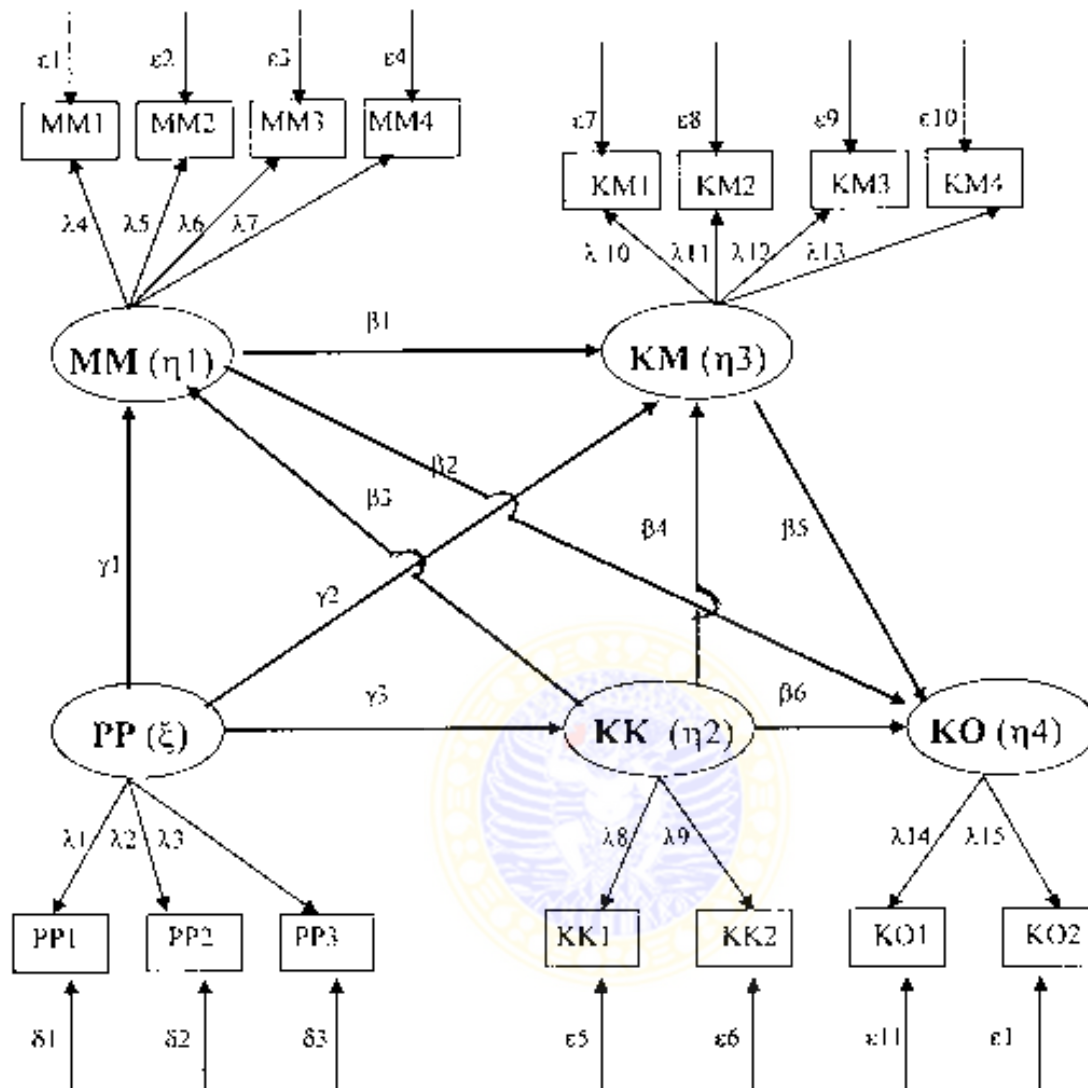
1. Teknik analisis SEM dapat diterapkan baik pada model rekursif maupun resiprokal, sedangkan analisis jalur hanya pada model rekursif
2. Teknik analisis tidak terkendala oleh adanya korelasi antar error, sedangkan analisis jalur antar error haruslah bersifat bebas

3. Di dalam analisis jalur pendugaan parameter mempergunakan *Ordinary Least Square (OLS)* dan dapat dilakukan secara parsial untuk setiap persamaan yang membentuk model struktural, sedangkan teknik analisis SEM adalah secara serentak dilakukan untuk seluruh parameter dengan kemungkinan metode *Maksimum Likelihood (ML)*, *Two Stage Least Square (TSLS)*, *Generalized Least Square (GLS)*, *Weighted Least Square (WLS)* dan lain-lainnya.
4. Hasil teknik analisis jalur hanyalah faktor determinan, sedangkan hasil analisis SEM selain faktor determinan juga model struktural dan model pengukuran.

Tujuan akhir dari SEM pada prinsipnya adalah mendapatkan model struktural atau pembuktian model dan bermanfaat untuk prakiraan, bilamana dipergunakan input matrik ragam-peragam (*covariance matrix*). Bilamana sebagai input dipergunakan matrik korelasi (*correlation matrix*) maka SEM bermanfaat untuk pemeriksaan besar kecilnya pengaruh baik langsung atau pun pengaruh total variabel bebas (variabel eksogen) terhadap variabel tergantung. Oleh karenanya dapat dipergunakan untuk menentukan variabel mana yang paling berpengaruh (*dominan*), sehingga dapat disebut juga sebagai teknik analisis faktor determinan. Untuk model yang model strukturalnya memenuhi model rekursif, maka SEM menjadi setara dengan analisis jalur (*path analysis*). Penggunaan teknik analisis SEM pada penelitian manajemen sehubungan kemampuannya perhitungan estimasi secara terintegrasi.

#### **4.7.1. Langkah-langkah Analisis SEM**

Setelah diawali dengan model konseptual yang berbasis pada konsep dan teori dan diagram jalurnya telah diketahui, selanjutnya gambar analisis struktural sesuai ketentuan model persamaan struktural (SEM) dapat digambarkan sebagai berikut ini:

**Keterangan:**

1.  $\xi$  = Ksi, variabel laten X
2.  $\eta$  = Eta, variabel laten Y
3.  $\lambda$  = Lambda, *loading factor*
4.  $\delta$  = Delta, galat (*error*) pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten X
5.  $\epsilon$  = Epsilon, galat (*error*) pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten Y
6.  $\gamma$  = Gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
7.  $\beta$  = Beta, koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
8.  $\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3$  = Zeta, galat (*error*) pengukuran model

**GAMBAR 4.1. MODEL ANALISIS PENELITIAN SEM**

Dari gambar diagram jalur dan model struktural di atas maka dapat dilakukan konversi ke model persamaan matematika, dengan demikian maka untuk masing-masing hubungan dapat dinyatakan sebagai berikut:

1.  $\eta_1 = \gamma_1 \xi + \zeta_1$
2.  $\eta_2 = \gamma_3 \xi + \zeta_2$
3.  $\eta_1 = \gamma_1 \xi + \beta_3 \eta_2 + \zeta_1$
4.  $\eta_3 = \gamma_2 \xi + \beta_1 \eta_1 + \beta_3 \eta_2 + \zeta_3$
5.  $\eta_4 = \gamma_2 \xi + \beta_1 \eta_1 + \beta_3 \eta_2 + \zeta_4$

atau dapat dinyatakan sebagai:

1. Motivasi Manajer =  $\gamma_1$  Penganggaran Partisipatif +  $\zeta_1$
2. Kepuasan Kerja Manajer =  $\gamma_3$  Penganggaran Partisipatif +  $\zeta_2$
3. Motivasi Manajer =  $\gamma_1$  Penganggaran Partisipatif +  $\beta_3$  Kepuasan Kerja +  $\zeta_1$
4. Kinerja Manajer =  $\gamma_2$  Penganggaran Partisipatif +  $\beta_1$  Motivasi Manajer +  $\beta_3$  Kepuasan Kerja Manajer +  $\zeta_3$
5. Kinerja Organisasi =  $\beta_2$  Motivasi Manajer +  $\beta_5$  Kinerja Manajer +  $\beta_6$  Kepuasan Kerja Manajer +  $\zeta_4$

Konversi diagram jalur dan model pengukuran ke dalam model persamaan matematika menjadi sebagai berikut:

1. PP1 :  $X_1 = \lambda_1 \xi + \delta_1$  ;
2. PP2 :  $X_2 = \lambda_2 \xi + \delta_2$
3. PP3 :  $X_3 = \lambda_3 \xi + \delta_3$



4. MM1 :  $Y_1 = \lambda_4 \eta_1 + \varepsilon_1$
5. MM2 :  $Y_2 = \lambda_5 \eta_1 + \varepsilon_2$
6. MM3 :  $Y_3 = \lambda_6 \eta_1 + \varepsilon_3$
7. MM4 :  $Y_4 = \lambda_7 \eta_1 + \varepsilon_4$  ;
8. KK1 :  $Y_5 = \lambda_8 \eta_2 + \varepsilon_5$
9. KK2 :  $Y_6 = \lambda_9 \eta_2 + \varepsilon_6$
10. KM1 :  $Y_7 = \lambda_{10} \eta_3 + \varepsilon_7$
11. KM2 :  $Y_8 = \lambda_{11} \eta_3 + \varepsilon_8$ ;
12. KM3 :  $Y_9 = \lambda_{12} \eta_3 + \varepsilon_9$
13. KM4 :  $Y_{10} = \lambda_{13} \eta_3 + \varepsilon_{10}$
14. KO1 :  $Y_{11} = \lambda_{14} \eta_4 + \varepsilon_{11}$
15. KO2 :  $Y_{12} = \lambda_{15} \eta_4 + \varepsilon_{12}$

Setelah mengkonversi diagram jalur ke dalam model struktural, maka selanjutnya dilakukan langkah-langkah perhitungan sesuai langkah-langkah analisis persamaan model struktural sebagai berikut ini:

#### 1. Memilih Matrik Input

Data input untuk SEM dapat berupa matrik korelasi (*correlation matrix*) maupun matrik ragam-peragam (*covariance matrix*). Bilamana dipergunakan untuk keperluan analisis faktor input dapat berupa matrik korelasi. Input data matrik korelasi dapat dipergunakan bilamana tujuan analisis ingin mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antar variabel laten, sehingga dapat dilakukan eksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh

kausalitas yang lebih dominan dibandingkan jalur lainnya. Bilamana model memiliki lebih dari satu variabel eksogen maka kan diketahui variabel eksogen mana yang kontribusi pengaruhnya lebih besar terhadap variabel endogen dibandingkan variabel eksogen lainnya. Bilamana di dalam SEM dipergunakan input data matrik kovarian, maka tujuan analisis adalah menguji suatu model yang telah mendapatkan justifikasi suatu teori sehingga tidak dilakukan interpretasi lagi terhadap besar kecilnya pengaruh kausalitas pada jalur-jalur yang ada di dalam model. Dengan demikian maka analisis SEM menjadi mirip dengan analisis regresi pada umumnya.

## 2. Menilai Masalah Identifikasi

Masalah ini sering timbul di dalam model struktural pada proses pendugaan parameter yaitu terjadi *overidentified* dan *underidentified*. Bilamana terjadi *underidentified* maka proses pendugaan parameter tidak mendapatkan suatu solusi, sebaliknya bila terjadi *overidentified* maka proses pendugaan parameternya mengalami ketidakmampuan menghasilkan penduga yang unik sehingga model tidak dapat dipercaya.

Berikut adalah gejala-gejala yang timbul bilamana terjadi identifikasi ini antara lain yaitu:

1. Terdapatnya standar error dari koefisien yang terlalu besar
2. Ketidakmampuan program menyajikan matrik informasi yang seharusnya
3. Pendugaan parameter tiudak dapat diperoleh
4. Munculnya hasil di luar kewajaran, misalnya varian *error* negatif
5. Terjadinya korelasi yang tinggi antara koefisien hasil dugaan

Bilamana terjadi hal-hal seperti di atas, maka dibutuhkan kembali pengkajian dan pertimbangan ulang untuk model lebih disempurnakan, memberikan kendala pada model atau mengurangi koefisien model yang diduga sehingga menjadi lebih sedikit. Tinjauan teori dan konsep yang menjadikan rujukan model adalah menjadi hal yang sangat penting dalam masalah ini.

### 3. Evaluasi *Goodness of Fit*

Pengujian ini secara garis besar terdiri dari 4 (empat) hal yaitu: Pengujian parameter hasil dugaan, Uji model overall, Uji model struktural, dan Uji model pengukuran (reabilitas).

#### a. Pengujian Parameter

Pengujian setiap parameter hasil pendugaan di dalam SEM dapat dilakukan dengan uji - t untuk melihat tingkat signifikansi yang dipersyaratkan terhadap: parameter-parameter Lambda, Delta dan Epsilon, Beta dan Gamma termasuk terhadap Psi, Phi, Teta.

#### b. Pengujian Model *Overall*

Model *Over All* adalah model dalam SEM yang melibatkan model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi untuk keseluruhan model. Model dapat dikatakan baik (*fit*) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik yang diperoleh didalam penelitian.

Beberapa hasil uji *good-ness of fit* dengan nilai *cut-off* yang dipersyaratkan dalam menentukan hasil model persamaan struktural yang dapat dikatakan telah memadai atau memenuhi persyaratan adalah tampak seperti dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.1.

**PENGUJIAN GOODNESS OF FIT MODEL OVERALL PADA SEM**

No	Goodness of Fit	Cut-off
1.	Khi Kuadrat	Non Signifikan, tergantung $\alpha$
2.	RMR	Kecil, digunakan untuk untuk n besar
3.	RMSEA	< 0,08 , digunakan untuk n besar
4.	GFI	$\geq 0,90$ , mirip dengan R-square
5.	AGFI	$\geq 0,90$ , Mirip R-square adjusted
6.	CFI	$\geq 0,90$ , Tidak sensitif pada besar sampel
7.	AIC	Kecil , Bila model lebih dari satu pilih yang nilainya terkecil

**c. Pengujian Model Struktural**

Untuk mengetahui keakuratan model strktural dalam kaitannya dengan prediksi yang akan dilakukan, dapat diperiksa melalui perhitungan dengan rumus:

$$R\text{-Square} = 1 - \frac{|\psi|}{\text{cov}(\eta)}$$

*R-square* = Koefisien determinan total;  $\psi$  = Matrik kovarian antara galat model ;  $\text{cov}(\eta)$  = kovarian variabel laten endogen.

Nilai *R-square* seperti pada regresi adalah dari 0 s/d 1 dan model dikatakan baik bilamana nilainya mendekati 1, yang dapat diartikan bahwa tingkat penjelasan yang dapat diberikan oleh persamaan yang dihasilkan adalah sempurna.

#### d. Pengujian Model Pengukuran

Model pengukuran yang dimaksud adalah pemeriksaan mengenai reliabilitas dan validitas instrumen. Bilaman koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar 0,3 ( $r = \geq 0,3$ ), maka instrumen tersebut dianggap valid (Masrun, 1979). Sedangkan untuk memeriksa reliabilitas instrumen, nilai  $\alpha \geq 0,6$  suatu instrumen secara keseluruhan dianggap sudah cukup reliabel (Malhotra, 1996). Pemeriksaan besar kecilnya tingkat reliabilitas untuk setiap indikator di dalam SEM ditunjukkan oleh nilai error ( $\delta$  untuk variabel eksogen dan  $\varepsilon$  untuk variabel endogen) pada analisis dengan data yang terstandar. Reliabilitas untuk tiap indikator =  $1 - \delta$  untuk variabel eksogen dan  $= 1 - \varepsilon$  untuk variabel endogen. Semakin kecil error menunjukkan semakin tinggi reliabilitas indikator tersebut sebagai pengukur variabel laten terkait. Besar kecilnya tingkat validitas setiap indikator dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya faktor loading ( $\lambda$ ) pada analisis dengan data terstandar. Semakin tinggi faktor loading mengindikasikan bahwa indikator tersebut semakin valid sebagai instrumen pengukur variabel laten terkait. Di dalam SEM reliabilitas instrumen atau keseluruhan indikator dapat diperiksa dengan mempergunakan construct reliability dan dikatakan reliabel bilamana  $\rho_{\eta} \geq 0,70$ . Cara lainnya seperti yang dijelaskan di bagian depan adalah dengan mempergunakan *avreage variance extracted*, dimana nilai  $\rho_{vc}(\eta) > 0,50$  dapat diartikan bahwa varians yang terkandung di dalam variabel laten lebih besar daripada yang ada di dalam *error*, sehingga reliabilitas

indikator tersebut secara individu dapat dipertimbangkan memenuhi persyaratan.

#### 4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Bilamana model sudah cukup baik, maka langkah berikutnya dalam teknik SEM adalah melakukan interpretasi. Bilamana ternyata hasilnya belum baik maka perlu untuk dilakukan modifikasi terhadap model dan dapat dinyatakan dalam bentuk nilai Indeks Modifikasi. Nilai Indeks Modifikasi ini menunjukkan bila terhadap model dilakukan perbaikan atau modifikasi akan terjadi penurunan pada hasil nilai Khi-kuadrat sebesar nilai indeks tersebut. Besarnya nilai Indeks Modifikasi tersebut =  $\geq 4$ , maka jalur hubungan tersebut perlu dipertimbangkan untuk ditambah atau dihilangkan, mengingat penurunan Khi-kuadrat sebesar 4 dianggap cukup bermakna. Namun perlu untuk selalu diingat di dalam memodifikasi model menjadi bentuk model alternatif lainnya harus selalu dipertimbangkan adanya dukungan konseptual dan teori yang memadai dan benar.

Pada tahap akhir dari teknik analisis SEM akan dilakukan interpretasi terhadap hasil analisis, untuk itu SEM menyediakan 2 (dua) buah informasi yaitu: setara dengan model struktural dan kedua adalah sama dengan analisis jalur.

- a. Bilamana pendugaannya parameternya mempergunakan matrik input berupa matrik kovarians, maka hasil dari SEM adalah model struktural. Berdasarkan model struktural ini maka penjelasan fenomena yang dikaji dapat dilakukan seperti pada analisis regresi, sehingga prediksi variabel endogen dapat dilakukan.

- b. Bilamana pendugaannya mempergunakan matrik korelasi maka hasil dari SEM adalah analisis jalur. Interpretasi dapat dilakukan dengan cara melihat efek langsung, efek tidak langsung dan efek total. Dengan demikian maka SEM bermanfaat sebagai analisis faktor determinan, yaitu berguna untuk menentukan variabel mana yang pengaruhnya dominan dibanding variabel lainnya.



!anjutan dari Halaman 3

No.	Penulis	Judul	Metodologi	Hasil
24.	Mustikawati, Renny (1999)	Pengaruh <i>Locus of control</i> dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial	Regresi berganda interaktif	Lokus kendali dan budaya paternalistik berpengaruh pada keefektifan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial para manajer
25.	Nursutan Hotama (2003)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial Terhadap Kinerja Organisasional Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	Penganggaran Partisipatif berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial dan kinerja organisasional melalui motivasi manajerial dan kepuasan kerja. Kepuasan Kerja merupakan variabel perantara terbaik dalam pembentukan kinerja manajerial dan kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur