**EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**TERHADAP KINERJA STRATEGIC SUPPLY RELATIONSHIP**

**DALAM KERJA SAMA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

 **(STUDI KASUS RUMAH SAKIT DI KOTA PALEMBANG)**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

 Hubungan yang baik dan dekat diantara pembeli dan suplier dalam pengadaan barang dan jasa saat ini perlu dijaga dan dikembangkan karena hal tersebut sangat bermanfaat untuk saat ini dan jangka panjang. Dalam kenyataannya, hubungan antara pembeli dan suplier mengalami pertumbuhan yang cepat dan signifikan ketika suatu organisasi menjalankan kegiatan dan perjanjian kontraknya secara efektif (Ring dan Van de Ven, 1999;). Hubungan antara pembeli dan supplier Secara umum sebagai aliansi atau jaringan antar perusahaan, disini diyakini bahwa hubungan tersebut dapat menjadi alat untuk mengamankan nilai sumber daya (barang dan jasa) serta mengurangi risiko kerugian dalam suatu organisasi perusahaan (Ireland *et.al,* 2002).

Untuk itu ,mereka telah menyetujui untuk sepakat mengenai pentingnya hubungan yang strategis dalam pengambilan keputusan dan penyusunan strategi organisasi secara keseluruhan. Meskipun hubungan ini potensial di dalam meningkatkan mutu, fleksibilitas dan mengefisiensikan biaya, tetapi tetap saja selalu ada kegagalan dalam hubungan mereka. Kegagalan dari hubungan ini disebabkan karena kurang adanya kerjasama diantara pembeli dan suplier (Smith *et.al,* 1995). Tidak dapat diremehkan lagi kerjasama dalam organisasi termasuk satu kunci keberhasilan dalam sebuah hubungan. Melalui kerjasama juga dapat memaksimalkan keuntungan diantara pembeli dan suplier, dengan cara melakukan koordinasi yang efektif, meningkatkan pengetahuan bagi setiap anggota dan memecahan masalah secara bersama-sama (Browning *et.al*, 1995; Smith *et.al*, 1995;).

Menurut Heide dan Minner (1992), memberikan dimensi tingkah laku dalam kerjasama, yaitu; penyebaran informasi *(information sharing),* memecahkan masalah secara bersama *(problem solving),* kemauan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan *(adaptability)* dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan *(use of power).* Smith *et.al,* (1995) berpendapat bahwa kerjasama dapat timbul jika para anggota organisasi diarahkan secara terus menerus, dan menguntungkan bagi setiap anggota.

Dalam teori organisasi dan proses manajerial, Barnard (dikutip oleh Chenhall dan Langfield-Smith 1998), berpendapat bahwa mendorong dan menjaga kerjasama adalah inti dari pengorganisasian dan pengelolaan, serta mereka juga menyarankan peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam memelihara kerjasama diantara pembeli dan suplier.

Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi. Selanjutnya Ansari (1977) berpendapat bahwa SPM meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didisain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan risiko yang kecil. Selain itu juga SPM adalah sebuah konsep yang memiliki dimensi, yaitu evaluasi/pengukuran kinerja dan proses sosialisasi. Beberapa peneliti di bidang akuntansi juga mengakui, bahwa SPM sangat berperan dalam kinerja organisasi (Gietzman, 1996; Hopwod, 1996; Tomkins, 2001). *Strategic Supply Relationships* (SSRs) merupakan hubungan dua atau lebih dari entitas, yang didalamnya terdapat pembeli dan suplier, yang bertujuan untuk menjaga hubungan antar organisasi dalam periode jangka panjang, yang mana pembeli dan suplier tersebut memiliki kekuatan dalam mencapai tujuan masing masing entitas (Spekman, 1988).

 Hubungan antara pembeli dan suplier dari dulu bukan suatu hal yang baru, transaksi SSRs bukan merupakan transaksi jual beli yang biasa terjadi di pasar. Kadang-kadang hubungan mereka membentuk jaringan sendiri. SSRs meliputi transaksi secara terus menerus dan di harapkan memberikan keuntungan pada pembeli dan suplier untuk jangka panjang. Hubungan dari SSRs telah lama menarik perhatian para peneliti di bidang manajemen kontrol yang berusaha menguji alasan-alasan mengapa SSRs timbul dan bagaimana mereka mengendalikannya serta pengaruhnya terhadap kemajuan perusahaan.

Alasan yang paling penting adalah terciptanya efisiensi (Robins, 1987; Heide dan John, 1990; Burgers *et.al*, 1993). Alasan kedua adalah kebutuhan untuk meminimalisi ketergantungan dan ketidakpastian dari sumber daya yang terbatas (Heide, 1994; Song, 1995).

Dekker (2004) meneliti masalah-masalah hubungan pengendalian di dalam perusahaan dan mengidentifikasi dua masalah pengendalian yang membutuhkan perhatian manajemen: (1) Ketepatan untuk memberikan perhatian dan koordinasi dalam pekerjaan. Dekker berpendapat pada saat merancang dan melaksanakan pengendalian formal dan informal diharapkan dapat mengurangi masalah-masalah tersebut, (2) Proses seleksi partner yang tepat diharapkan dapat mencegah timbulnya ketidakefisien biaya.

Meskipun telah banyak penelitian yang meneliti tentang Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), tetapi yang meneliti hubungan SPM dengan kerjasama sebagai variable intervening masih belum dikembangkan. Untuk meneliti bagaimana SPM mempunyai dampak kerjasama terhadap tingkat keberhasilan dalam SSRs, penelitian ini menggunakan rumah sakit yang ada di kota Palembang sebagai sampel. Alasan rumah sakit sebagai sampel karena merupakan lembaga strategis bagi organisasi bisnis, sebab rumah sakit tidak hanya berfungsi sebatas pelayanan kuratif (pengobatan) maupun pelayanan preventif (pencegahan) penyakit, tetapi telah meningkat kepada fungsi-fungsi promotif dan rehabilitatif. Artinya pengguna jasa rumah sakit tidak lagi didominasi oleh orang-orang sakit yang ingin sembuh tetapi juga oleh orang-orang sehat yang ingin tetap sehat.

Ini menyebabkan pelayanan kuratif yang diberikan mengharuskan pelayanan rumah sakit menjadi mahal (Fitriah, 2006). Mahalnya biaya obat dan peralatan kesehatan, mendorong rumah sakit berusaha untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi melalui pengaturan pengadaan barang dan jasa tersebut tersebut. Menurut Shortell *et.al,* (dikutip oleh Abernethy dan Lillis, 2001) bahwa untuk bertahan hidup, rumah sakit harus memikirkan ulang strategi mereka. Ini disebabkan rumah sakit pada tahun-tahun belakangan ini mengalami persaingan yang semakin besar; pengendalian pengendalian biaya yang semakin ketat dan tuntutan yang lebih besar akan akuntabilitas publik.

Selanjutnya rumah sakit secara aktif terlibat kerjasama dengan suplier yang menyediakan produk dan jasa seperti alat kesehatan, obat-obatan serta pengadaan lainnya. Hal ini terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen yang terdiri atas bermacam-macam kegiatan, diantaranya:

a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi

b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi

c. Mengkomunikasikan informasi

d. Mengevaluasi informasi

e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil

f. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Penelitian ini dilakukan di kota Palembang dengan mengambil sampel manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit di kota Palembang yang terdaftar di web site Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar dari uraian fakta di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kerjasama.

2. Apakah kerjasama berpengaruh positif terhadap tingkat keberhasilan dalam SSRs.

3. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap tingkat keberhasilan dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening.

**1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan

1. Menguji bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh

 positif terhadap kerjasama.

2. Menguji bukti empiris bahwa kerjasama berpengaruh positif terhadap kinerja

 dalam SSRs.

3. Menguji bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh

 positif terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variable intervening

**1.4 Target Luaran Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literature yang ada terutama yang berkaitan dengan Akuntansi khususnya Akuntansi Manajemen. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kerangkakerja *(frame work)* yang memberi wawasan mendalam untuk menelaah beragam permasalahan akuntansi khususnya akuntansi manajemen. Dengan memahami bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan literatur dan implikasi penting bagi akademisi dan praktisi.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1.1 Teori Kontijensi**

Teori kontinjensi dalam pengendalian manajemen terletak di antara dua ekstrim (Chenhall, 2003). Ekstrim yang pertama, berdasarkan teori kontinjensi maka pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model* atau sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi. Ekstrim kedua adalah adanya kenyataan bahwa sebuah system pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda Para peneliti dibidang akuntansi (Anthony dan Vijay, 2005; Fisher, 1998)menggunakan teori kontinjensi saat mereka menelaah hubungan antara factor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Otley (1995) Sistem pengendalian dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Premis dari Teori Kontinjensi adalah tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional.

Di dalam menelaah hubungan antara sistem pengendalian dengan hasil kerja (*Work outcomes*), Kenis (1979) menyarankan untuk melibatkan variabel situasional (seperti personalitas, sasaran yang sesuai, *reward expectancy*, organisasional dan variabel lingkungan) sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan *work outcomes*. Sedangkan menurut pertimbangan Otley (1995) bahwa variabel yang berpengaruh dalam menentukan sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan, teknologi, ukuran organisasi dan strategi perusahaan.

**2.1.2 Konsep Kerjasama**

Para ahli berpendapat keberadaan dari kerjasama tidak ditentukan oleh keberadaan atas sebuah aktivitas secara bersama-sama, tetapi oleh interaksi yang dinamis di dalam sebuah organisasi (Das dan Teng, 1998). Meskipun individuindividu atau organisasi berinteraksi untuk mendapatkan sebuah keuntungan bersama, mereka tidak perlu mengeluarkan biaya untuk mendapatkan keuntungan tersebut (Early, 1989). Kerjasama timbul bukan hanya tujuan yang sama dari para anggota,tetapi juga dikarenakan mereka bekerja bersama-sama karena dikoordinasikan untuk mencapai berbagai tujuan.

Kerjasama merupakan sebuah konstruk sosial yang digunakan secara luas tetapi memiliki berbagai definisi. Beberapa ahli mendefinisikan kerjasama sebagai proses interaksi yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi untuk mendapatkan manfaat (Smith, *et.al*., 1995). Sebagai contoh, hubungan antara pembeli dan suplier melakukan transaksi atau kontrak kerja dalam jangka panjang, yang didasarkan atas hubungan kerjasama. Kerjasama disini dikonsepkan sebagai sebuah bentuk struktur dari transaksi organisasi (pembeli dan suplier).

Para akademisi memberikan berbagai dimensi tingkah laku dalam sebuah kerjasama yaitu, pembagian informasi *(information sharing)* (Tjosvold, 1988; Heide dan Miner, 1992); memecahkan masalah secara bersama-sama *(joint problem* *solving)* (Heide dan Miner, 1992); kemauan untuk menyesuaikan terhadap perubahan *(willingness to adapt to unanticipated changes)* (Heide danMiner, 1992) dan pengendalian atas penggunaan kekuasaan dalam mengatur anggotanya *(restrain from the use of power)* (Heide dan Miner, 1992). Empat dimensi kerjasama di atas yaitu; pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan penggunaan kekuasaan sebagai dasar analisis terhadap kerjasama di dalam SSRs.

**2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai berbagai tujuan (Langfield-Smith, 1997). Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen, Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu: a) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, b) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi, c)mengkomunikasikan informasi, d) mengevaluasi informasi, c) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil, e) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku.

**2.1.4 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Peneliti, tahun dan judul** | **Variable/Kontruk** | **Hasil penelitian** |
| 12 |  Govindarajan, danFisher, 1990.Mahama, 2006. | *Strategy, control**systems, and**resources sharing:**effects on businessunit**performance*Dependen Variabel :Strategy BusinessUnitIndependen Variabel:Competitive Stretegy,Type of Control danLevel of ResourceSharing*Management**control systems,**cooperation, and**performance in**strategic supply**relationships: a**survey in the mines*Konstruk Eksogen:*Performance**Measure System.*Konstruk Endogen:*Socialization**Process, Information**Sharing, Problem**Solving, Adaptability,**Use of Power* dan*Performance in SSRs*PLS Graph III . | Berdasarkan manajergeneral SBU pada 24perusahaan yangterdaftar di Fortune,memperlihatkanbahwa pengendalianouput dan tingginyapembagian sumberdaya berhubungandengan tingginyaefektivitas untuk *low**cost strategy* danpengendalian atasperilaku, sertadifferentiationstrategy.penelitian yangdihasilkan adalahmenunjukanpentingnya SPKdalam mendorongkerjasama danmeningkatkan kinerja,signifikansi prosessosialisasi untukpembagian informasi,mengindikasikanmanfaat perilaku yangbersifat kooperatif danmembuktikankekuasaan secaraasimetris dalam SSRs |

**2.2 Hipotesis Penelitian**

**2.2.1 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kerjasama**

Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) adalah sistem pertanggungjawaban yang komprehensif yang didisain untuk mengukur dan mengevaluasi dampak dari kinerja keuangan maupun non keuangan (Abernethy dan Lillis, 2001). SPK menyediakan sistem informasi dan alat untuk pertanggungjawaban kinerja (Abernethy dan Lillis, 2001). Dengan adanya SPK, maka pertanggungjawaban, tingkah laku dan kinerja masing-masing individu, kelompok organisasi menjadi lebih transparan dan efektiv. Organisasi yang menggunakan SPK diharapkan mampu menciptakan standar kinerja yang efektiv, yang dapat mengukur dan mendorong organisasi untuk mencapai standar tersebut .

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H1a :** Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan pembagian Informasi .

**H1b :**Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan pemecahan Masalah .

**H1c :** Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan kemampuan Beradaptasi .

**H1d :** Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan penggunaan Kekuasaan .

**2.2.2 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Proses Sosialisasi**

Laporan kinerja yang dihasilkan SPK merupakan salah satu hal yang dapat didiskusikan dalam suatu interaksi sosial, seperti dalam rapat. Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, setiap individu akan merasa diperlakukan dengan adil dan lebih percaya antara satu dengan lainnya, konsekuensinya mereka akan saling berinteraksi dengan lainnya (Luft, 1997). Dengan demikian hipotesis yang akan diuji:

**H 2 :** Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan proses sosialisasi.

**2.2.3 Pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama**

Rasa kebersamaan dalam sebuah kelompok merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mendorong timbulnya kerjasama diantara para pembeli dan suplier ( Chenhall dan Langfield-Smith, 1998). Korsgaard et al. (1995) mendefinisikan rasa kebersamaan setiap individu merupakan bagian dari kelompok dalam mencapai tujuan. Berdasarkan keterangan diatas, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

**H3a :** Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan pembagian Informasi.

**H3b :** Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan pemecahan Masalah.

**H3c :** Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan kemampuan Beradaptasi.

**H3d :** Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan penggunaan Kekuasaan.

**2.2.4 Pengaruh Pembagian Informasi dengan antara sesama Dimensi dalam Kerjasama.**

Pembagian informasi memiliki pengaruh yang kuat dalam memecahkan masalah (Laughlin dan Hollinshead, 1995; Gruenfeld *et.al,* 1995), pembagian informasi juga dapat melakukan penyesuaian untuk melakukan perubahan (Heide dan John, 1990) dan dapat juga digunakan untuk penggunaan kekuasaan (Eisenhardt, 1989; Baiman, 1990; Fisher, Frederickson, Peffer, 2002). Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang akan diuji:

**H4a :** Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan pemecahan masalah secara efektiv.

**H4b :** Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan kemampuan beradaptasi secara efektiv.

**H4c :** Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan penggunaan kekuasaan secara efektiv.

**2.2.5 Pengaruh antara Kerjasama dengan Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships***

Para peneliti telah lama berpendapat bahwa kerjasama memiliki dampak yang positif terhadap kinerja (Browning *et.al*., 1995). Mereka berpendapat bahwa kerjasama dapat meningkatkan usaha masing-masing individu ke arah peningkatan kinerja. Beberapa peneliti berpendapat bahwa semakin banyak informasi yang dibagikan, maka kinerjanya akan semakin meningkat, dan sumber daya nya semakin efisien (Lou, 2001; Huang dan Gangopadhay, 2004). Beberapa peneliti yang lain berpendapat bahwa kerjasama yang baik merupakan kunci dalam pemecahan masalah (Clopton,1984). Sama halnya, kemampuan untuk melakukan perubahan dapat membuat para anggota (pembeli dan suplier) mendapatkan keuntungan dalam lingkungan perdagangan (Heide dan Miner,1992). Akhirnya pengendalian atas kekuasaan dapat mengurangi sikap opportunis, meningkatkan kepercayaan dan memacu dalam menyerap pengetahuan. Dimana semuanya memiliki kontribusi secara efektiv untuk mencapai keberhasilan kinerja. Jadi seluruh empat dimensi kerjasama dapat dikatakan memiliki dampak yang baik terhadap kinerja hubungan. Oleh karena itu muncul hipotesis sebagai berikut:

**H5a :** Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan kinerja dalam SSRs

**H5b :** Terdapat pengaruh positif antara pemecahan masalah dengan kinerja dalam SSRs

**H5c :** Terdapat pengaruh positif antara kemampuan beradaptasi dengan kinerja dalam SSRs

**H5d :** Terdapat pengaruh positif antara penggunaan kekuasaan dengan kinerja dalam SSRs

**2.2.6 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Proses Sosialisasi dengan Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships***

SPK berperan dalam penetapan tujuan, mendorong tingkah laku untuk mencapai tujuan, mengurangi ketidakjelasan dan meningkatkan umpan balik, baik secara individu dan atau secara kelompok untuk mencapai kinerja yang optimal. Pengujian secara empiris membuktikan bahwa ada hubungan antara SPK dan kinerja, khususnya dalam keadaan dimana tujuan telah ditetapkan dan adanya umpan balik secara terus menerus (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998).

Dalam jangka panjang SSRs dijalankan melalui pengendalian dan otoritas penguasa (Wood dan Gray, 1991), jadi menurut literature manajemen kontrol yang sudah ada, SPK berdampak terhadap kinerja, akan tetapi masih sedikit penelitian secara empiris yang menguji secara jelas hubungan SPK terhadap kinerja di dalam SSRs untuk jangka panjang; Dalam penelitian ini menguji dampak SPK terhadap Kinerja dengan hipotesis sebagai berikut:

**H 6 :** Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan kinerja dalam SSRs .

**H 7 :** Terdapat pengaruh positif antara Sosialisasi dengan kinerja dalam SSRs

**2.3 Model Penelitian**

Model penelitian yang mengambarkan suatu kerangka konseptual sebagai panduan sekaligus alur berfikir tentang pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kerjasama dan Kinerja dalam SSRs yang dapat dilihat pada hubungan antar variabel.



**BAB III**

**TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

**3.1. Pengertian Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperolah setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai/dituju dalam sebuah penelitian. Tujuan penelitian juga merupakan satuan yang selaras dari perumusan masalah dan manfaat penelitian.

Rumusan tujuan mengungkapkan keinginan peneliti untuk memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang diajukan. Oleh karena, rumusan tujuan harus relevan dengan identitas masalah yang ditemukan, rumusan masalah dan mencerminkan proses penelitian.

Secara umum tujuan penelitian adalah pernyataan jawaban atas pertanyaan mengapa mengadakan penelitian. Biasanya dalam penulisan tujuan adalah sesuai dengan rumusan masalah. Adanya tujuan ini dimaksud agar apa yang ingin dicapai dengan penelitian dapat diketahui dan dapat diukur tingkat keberhasilannya.

Tujuan penelitian dapat dibedakan menjadi tujuan umum (*general purpose*) dan tujuan khusus (*spesific purpose)*.

1. Tujuan umum merupakan pernyataan spesifik yang menggambarkan luaran yang akan dihasilkan dari penelitian bersifat global, jangka panjang dan abstrak.
2. Tujuan khusus penelitian merupakan perrnyataan dalam bentuk kongkrit dan dapat diukur, merupakan uraian atau langkah-langkah untuk mencapai tujuan umum penelitian. Tujuan khusus berkaitan dengan masalah peneltian dan menunjukan variabel yang akan diteliti.

Tujuan penelitian berfungsi :

1. Untuk mengetahui deskripsi berbagai fenomena alamiah .

2. Untuk menerangkan hubungan antara berbagai kejadian .

3. Untuk memecahkan masalah yang ditemukan dalam kehidupan sehari-hari .

4. Untuk memperlihatkan efek tertentu .

**3.1.2 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menguji bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh Positif terhadap kerja sama.
2. Menguji bukti empiris bahwa kerja sama berpengaruh positif terhadap kinerja dalam SSRs.
3. Menguji bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh posistif terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerja sama sebagai variabel intervening.

**3.2.1 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan. Seandainya dalam penelitian, tujuan dapat tercapai dan rumusan masalah dapat dipecahkan secara tepat dan kurat, maka apa manfaatnya secara praktis maupun secara teoritis.

Manfaat atau kegunaan hasil penelitian dapat diklasifikasikan menjadi manfaat teoris dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoris

Penelitian ini bertitik tolak dengan meragukan suatu teori tertentu atau yang disebut dengan penelitian verifikatif. Adanya keraguan terhadap teori itu muncul apabila yang terlibat tidak dapat lagi menjelaskan kejadian-kejadian aktual yang tengah dihadapi. Dilakukannya pengujian atas teori tersebut bisa melalui penelitian secara empiris serta hasilnya dapat menolak ataupun mengukuhkan serta merevisi teori yang berhubungan.
2. Manfaat Praktis

 Di lain sisi, penelitian juga berguna untuk memecahkan permasalahan praktis. Semua lembaga yang bisa kita jumpai di masyarakat, seperti lembaga pemerintahan ataupun lembaga swasta, sadar akan manfaat tersebut dengan menempatkan suatu penelitian dan juga pengembangan sebagai bagian dari integral organisasi merek.

Jadi kedua manfaat tersebut adalah syarat untuk dilakukannya sebuah penelitian yang mana telah dinyatakan di dalam desain atau rancangan penelitian.

 (seputar pendidikan003.blogspot.com)

**3.3.1 Manfaat teoritis**

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap pengembangan ilmu akuntansi khususnya pada sistem pengendalian manajemen. dan juga dapat memberikan sumbangsih pada ilmu pengetahuan dalam bentuk publikasi ilmiah berupa jurnal lokal yang mempunyai ISSN atau Jurnal nasional terakreditasi tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening

**3.3.2 Manfaat praktis**

Dengan memahami bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja dalam SSRs dengan kerjasama sebagai variabel intervening diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan literatur dan implikasi penting bagi akademisi dan praktisi.

**BAB IV**

**METODE PENELITIAN**

Pada bab IV ini akan diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun uraian tersebut meliputi disain penelitian, populasi dan sample penelitian, prosedur pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, definisi operasional variabel, instrumen penelitian dan teknik analisis yang digunakan.

**4.1. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang akan diteliti (casual research) untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*). Dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*casual* *research*) diharapkan bisa menguji semua hipotesis.

Sifat dari penelitian ini dikategorikan penelitian penjelasan atau *eksplanatory*, dimana menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis, untuk menguji hubungan sistem pengendalian manajemen (sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi), kerjasama (pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan penggunaan kekuasaan) dengan kinerja dalam S*trategic Supply Relationships (SSRs)*

**4.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer pada rumah sakit di kota Palembang. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah bahwa populasi manajer di rumah di kota Palembang sudah mencerminkan populasi manajer rumah sakit di Provinsi Sumatera Selatan, sehingga dianggap mampu mengeneralisasi permasalahan dalam penelitian.

Sampel di dalam penelitian ini adalah manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit swasta dan pemerintah di Palembang. Penelitian ini memfokuskan manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit pemerintah dan swasta.

**4.3. Jenis dan Prosedur Pengumpulan Data**

Data untuk penelitian ini adalah data primer dalam bentuk persepsi responden dikumpulkan dengan metode diantar langsung, dimana responden akan dikirimkan daftar kuesioner dengan diantar langsung kepada responden karena wilayahnya dapat dijangkau oleh peneliti. Untuk memperoleh sampel sebesar 80, maka diasumsikan bahwa tingkat *respon rate* di dalam penelitian ini adalah sebesar 20%.

**4.4. Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional**

**4.4.1. Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini, variabel yang akan diteliti meliputi konstruk eksogen (sistem pengukuran kinerja) atau variabel independen. Konstruk endogen (sosialisasi, pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi, penggunaan kekuasaan dan kinerja) atau variabel dependen. Instrumen atau pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

**4.4.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel laten (konstruk-konstruk) dalam penelitian ini diukur menggunakan multi items variabel manifest, untuk seluruh konstruk ukurannya berasal dari penelitian sebelumnya, masing-masing ukuran dinilai dengan skala 1 sampai 7.

**4.4.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)**

Konstruk system pengukuran kinerja diukur dengan dua pengukuran, yaitu pengukuran finansial dan pengukuran non finansial. Dalam merancang pertanyaan untuk pengukuran financial dan non finansial, instrumen variabel SPK terdiri dari 6 item pertanyaan. Konstruk ukuran finansial, yaitu pengukuran tiga skala item yang diperluas seperti target keuangan dan biaya, yang dilihat dari perspektif pembeli.

 Konstruk pengukuran non finansial juga tiga skala item, seperti memperhatikan kualitas, waktu dan barang sesuai spesifikasi. Dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju sekali hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali.

**4.4.2.2. Sosialisasi *(Socialisation)***

 Sosialisasi meliputi interaksi verbal dan interpersonal melalui masing-masing individu dalfiam melakukan negosiasi dan mengidentifikasi tingkah laku individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pelaksanaan dan prosedur (Reicher,1997). Berdasarkan Chalos dan O’Connor (2004) dalam pengendalian manajemen, sosialisasi diukur dengan dua skala item, yitu diuji dengan seberapa sering rapat dengan supplier dan konsultasi personal untuk menjaga hubungan tersebut.

Instrumen variabel sosialisasi terdiri dari 2 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika tidak sama sekali hingga nilai tujuh jika sangat sering sekali.

**4.4.2.3. Kerjasama *(Cooperation)***

Menurut Smith et.al.,(1995) mendefinisikan kerjasama sebagai proses yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi secara bersama-sama berinteraksiuntuk mendapatkan keuntungan. Selanjutnya kerja sama diukur dan meliputi beberapa analisis sebagai sebuah konstruk multidimensi. Ada empat dimensi yang diidentifikasi berdasarkan teori dalam penelitian ini, yaitu : pembagian informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi dan penggunaan kekuasaan.

Instrumen variable kerjasama berjumlah 8 item pertanyaan, yang masing-masing dimensi terdiri dari 2 pertanyaan, dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju sekali hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali.

**4.4.2.4. Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships* (SRRs)**

Menurut Gainey dan Klaas (2003), kinerja hubungan diukur dengan empat aspek dan dimodifikasi dalam penelitian ini. Aspek diukur yaitu bagaimana supplier memenuhi harapan pembeli, seperti: kualitas, efisiensi biaya, tepat waktu dan peningkatan pelayanan.

Instrumen variabel kinerja terdiri dari 4 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju sekali hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali.

Untuk lebih jelas lagi Definisi Operasional dari variabel – variabel diatas dapat dijabarkan secara lengkap pada tabel berikut ini :

Variabel Operasional :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel  | Definisi Variabel | Dimensi  | Indikator  | Skala Ukur |
| Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) | Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) adalah sistem pertanggungjawaban yang komprehensif yang didisain untuk mengukur dan mengevaluasi dampak dari kinerja keuangan maupun non keuangan (Abernethy dan Lillis, 2001). | 1. Financial
2. Non Financial
 | A1. Target2. keuangan 3. biaya b.1 kualitas2. waktu 3. barang sesuai spesifikasi. | Skala Linkert |
| Sosialisasi  | Rasa kebersamaan dalam sebuah kelompok merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mendorong timbulnya kerjasama diantara para pembeli dan suplier ( Chenhall dan Langfield-Smith, 1998). | 1. Interaksi

 b. adaptasi  | a.1. interaksi verbal2. interaksi non verbalb.1. rapat dengan suplier2. konsultasi personal | Skala Linkert |
| Kerja sama | Kerjasama merupakan sebuah konstruk sosial yang digunakan secara luas tetapi memiliki berbagai definisi. Beberapa ahli mendefinisikan kerjasama sebagai proses interaksi yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi untuk mendapatkan manfaat (Smith, *et.al*., 1995). | 1. Informasi
2. Penggunaan kekuasaan
3. Pemecahan Masalah
 | A1. Pembagian informasiB1. Pengambilan keputusanC1. Penyelesaian tugas | Skala Linkert |
| Kinerja dalam SRRs | Merupakanhubungan dua atau lebih dari entitas, yang didalamnya terdapat pembeli dan suplier, yang bertujuan untuk menjaga hubungan antar organisasi dalam periode jangka panjang, yang mana pembeli dan suplier tersebut memiliki kekuatan dalam mencapai tujuan masing masing entitas (Spekman, 1988).  | 1. Harapan Pembeli dipenuhi suplier
 | a.1 kualitas2.efisiensi biaya3. tepat waktu4. peningkatan pelayanan. | Skala Linkert |

**4.5. Teknik Analisis Data**

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan analisis yang meliputi:

**4.5.1. Statistik Deskriptif**

Analisis stastistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi ukuran tendensi sentral seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

**4.5.2 Uji kualitas Data**

Uji kualitas data dilakukan meliputi uji realibilitas dan uji validitas dengan *Solfware* SPSS versi 17.0 (*Statistical Product and Service Solution*). Uji realibilitas dimaksud untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Pengukuran realibilitas dilakukan dengan uji *Cronbach Alpha*.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antar masing-masing skor indikator total konstruk. Apabila korelasi total konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2006).

**4.5.3. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software AMOS. AMOS* menurut Waluyo dalam Dedi Rianto Rahadi (2013 : 145) adalah perpendekan dari *Analisis of Moment Structure,* yang dikembangkan oleh *Dr.J.Arbucle* yang merupakan salah satu program canggih untuk model-model penelitian teknik manajemen industri dan manajemen yang rumit. Program *AMOS* mempunyai 2 versi yaitu student dan versi Production. Perbedaan dari kedua versi adalah versi student hanya bisa digunakan untuk menggambarkan indikator paling banyak 8 buah sedangkan versi production bisa lebih.

*Amos* merupakan kependekan dari Analisis of Moment Strutures yang digunakan sebagai pendekatan umum analisis data dalam Model Persamaan Struktural *(Struktural Equation Model)* atau yang dikenal dengan SEM. Dengan menggunakan Amos maka perhitungan rumit dalam SEM akan jauh lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan menggunakan perangkat lunak lainnya. Penggunaan Amos juga akan mempercepat dalam membuat spesifikasi,melihat serta melakukan modifikasi model secara grafik dengan menggunakan *tool* yang sederhana. Dedi Rianto (2013 : 146)

**BAB V**

**GAMBARAN UMUM**

**Rumah Sakit di Palembang**

1. **Gambaran Umum kota Palembang**

Kota Palembang adalah ibukota propinsi Sumatera Selatan yang mempunyai luas wilayah 400.63 km2 dengan jumlah penduduk 1.438.938 jiwa, yang berarti setiap km2 dihuni oleh 3.592 jiwa. Kota Palembang dibelah oleh Sungai Musi menjadi dua daerah, yaitu Seberang Ilir dan Seberang Ulu. Sungai Musi ini bermuara ke Selat Bangka dengan jarak ± 105 Km. Oleh karena itu, perilaku air laut sangat berpengaruh yang dapat dilihat dari adanya pasang surut antara 3 – 5 meter. Kota Palembang terletak antara 2052’–305’ LS dan 104037’–104052’ BT merupakan daerah tropis dengan angin lembab nisbi, suhu cukup panas antara 23,4°C-31,7°C dengan curah hujan terbanyak pada bulan April sebanyak 338 mm, minimal pada bulan September dengan curah hujan 10 mm. Struktur tanah pada umumnya berlapis alluvial liat dan berpasir, terletak pada lapisan yang masih muda, banyak mengandung minyak bumi, dan juga dikenal dengan nama lembah Palembang–Jambi. Permukaan tanah relatif datar dengan tempat- tempat yang agak tinggi di bagian utara kota. Sebagian besar tanahnya selalu digenangi air pada saat atau sesudah hujan yang terus-menerus dengan ketinggian tanah permukaan ratarata 8 m dari permukaan laut. Kota Palembang berbatasan dengan daerah-daerah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan desa Pangkalan Benteng, desa Gasing, dan Kenten Laut Kecamatan Talang Kelapa Kab. Banyuasin.

2. Sebelah Selatan berbatasan dengan desa Bakung Kec. Inderalaya Kab. Ogan Komering Ilir dan Kec. Gelumbang Kab.Muara Enim.

3. Sebelah Timur berbatasan dengan desa Balai Makmur Kec. Banyuasin I Kab. Banyuasin

4. Sebelah Barat berbatasan dengan desa Sukajadi Kec. Talang Kelapa Kab. Banyuasin.

Kota Palembang merupakan Ibu Kota Propinsi Sumatera Selatan, yang terdiri dari enam belas kecamatan, yaitu Kec. Ilir Timur I, Ilir Timur II, Ilir Barat I, Ilir Barat II, Seberang Ulu I, Seberang Ulu II, Sukarame, Sako, Bukit Kecil, Gandus, Kemuning, Kalidoni, Plaju, Kertapati, Alang-Alang Lebar dan Sematang Borang.

1. **Pengertian Rumah Sakit**

Menurut WHO rumah sakit adalah sebagai organisasi sosial dan kesehatan yang berfungsi menyediakan pelayanan kesehatan yang lengkap dalam hal :

1. Pencegahan dan penyembuhan penyakit.
2. Pelayanan rawat jalan.
3. Pusat penelitian biomedis.

Berdasarkan peraturan menteri kesehatan RI rumah sakit adalah sarana upaya kesehatan yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga kesehatan dan penelitian.

1. **Jenis-jenis Rumah Sakit**

Secara umum rumah sakit berdasarkan fungsinya memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dibagi dalam beberapa hal :

1. Rumah Sakit Umum

Adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kepada penderita berbagai jenis penyakit, pengobatan umum, pembedahan dan sebagainya. Biasanya memiliki institusi perawatan darurat yang siaga 24 Jam untuk memberikan pertolongan pertama.

1. Rumah Sakit Terspesialisasi

Merupakan rumah sakit yang memiliki spesialisasi terhadap suatu penyakit yang membutuhkan penanganan khusus. rumah sakit yang dapat dikategorikan sebagai rumah sakit terspesialisasi antara lain trauma center, rumah sakit anak, gigi,manula dll. Biasanya rumah sakit ini memiliki afiliasi dengan universitas atau pusat medis tertentu.

1. Rumah sakit Pendidikan/Penelitian.

Adalah rumah sakit umum yang terkait dengan kegiatan penelitian dan pendidikan di fakultas kedokteran pada suatu lembagai/universitas. Biasanya digunakan sebagai tempat pelatihan dokter-dokter muda, uji coba obat baru atau teknik pengobatan baru.

1. Rumah Sakit Lembaga/Perusahaan.

Merupakan rumah sakit yang didirikan oleh suatu lembaga/perusahaan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada anggota lembaga/perusahaan tersebut.

1. Klinik

Merupakan fasilitas medis yang lebih kecil dari rumah sakit dan hanya melayani keluhan tertentu. Klinik biasanya hanya menerima pasien rawat jalan dan dijalankan oleh lembaga swadaya masyarakat atau dokter-dokter yang ingin membuka praktik pribadi., kumpulan klinik disebut poliklinik.

 **VI. Kepemilikan Rumah Sakit**

Berdasarkan kepemilikannya, rumah sakit di Indonesia dibedakan menjadi :

1. Rumah Sakit Milik Pemerintah.

Rumah Sakit Milik Pemerintah ini dibedakan menjadi rumah sakit milik pemerintah pusat yang dikenal Rumahh Sakit Umum Pusat (RSUP) dan rumah sakit milik pemerintah provinsi dan kabupaten atau kota (RSUD).

Perbedaan keduanya ada pada kepemilikan dimana RSUP merupakan milik pemerintah pusat yang mengacu pada Departemen Kesehatan (DepKes) sedangkan RSUD merupakan milik pemerintah provinsi dan kabaupaten atau kota dengan pembinaan urusan kerumahtanggaan dari Departemen Dalam Negeri. RSUD berada dibawah koordinasi Departemen Kesehatan.

1. Rumah Sakit berbentuk Badan Layanan Umum (BLU).

BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Tujuan BLU adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dan penerapan praktik yang sehat (PP N0.23/2005 tentang pengelolaan keuangan BLU).

Rumah sakit berbentuk BLU antara lain: RSCM, RS Jantung Harapann Kita, RSUP Moehammad Husein Palembang dan lain-lain.

1. Rumah Sakit Swasta

Adalah rumah sakit yang dimiliki oleh perorangan atau badan hukum. Rumah sakit Swasta ada yang dimiliki oleh yayasan keagamaan dan kemanusiaan ataupun yang dimiliki pemerintah.

**V. Hubungan Rumah Sakit dengan pihak lain**

Rumah sakit adalah salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan suatu upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan atau mementingkan upaya penyembuhan dan pemulihan yang telah dilaksanakan secara serasi dan terpadu oleh pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta upaya perbaikan (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.983/Men.Kes/SK/XI/1992). Rumah sakit tidak hanya sekedar menampung orang sakit saja melainkan harus lebih memperhatikan aspek kepuasan bagi para pemakai jasanya, dalam hal ini pasien.

Penilaian terhadap kegiatan rumah sakit adalah hal yang sangat diperlukan dan sangat diutamakan. Kegiatan penilaian kinerja organisasi atau instansi seperti rumah sakit, mempunyai banyak manfaat terutama bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap rumah sakit tersebut. Bagi pemilik rumah sakit, hasil penilaian kegiatan rumah sakit ini dapat memberikan informasi tentang kinerja manajemen atau pengelola yang telah diberikan kepercayaan untuk mengelola sumber daya rumah sakit. Bagi masyarakat, semua hasil penilaian kinerja rumah sakit dapat dijadikan sebagai acuan atau bahan pertimbangan kepada siapa (rumah sakit) mereka akan mempercayakan perawatan kesehatannya.

Salah satu upaya yang dilakukan pihak rumah sakit adalah membangun hubungan *(relationship)* strategis dengan perusahaan pemasok maupun dengan perusahaan pelanggan atau dikenal dengan *Strategic Supply Relationships* (SSRs). Salah satu proporsi biaya terbesar yang dikeluarkan sebuah organisasi jasa adalah dari pembelian semua bahan baku dan umumnya menghabiskan 60% total pendapatan untuk pembelian bahan baku, suku cadang dan komponen (Reza, 2010).

Disisi pemasok, menjaga dan membina hubungan baik dengan para pelanggan menjadi hal yang efisien dan efektif dibandingkan berusaha mencari pelanggan baru. Kotler (2009) menyatakan memperoleh pelanggan baru dapat menelan biaya lima kali lipat lebih besar dibandingkan mempertahankan pelanggan yang ada.

Untuk mengkaji kerjasama dapat mempengaruhi kinerja dalam hubungan pemasok (*Strategic Supply Relationships),* perlu ditelusuri apa yang menjadi dasar pemeliharaan kerjasama diantara pembeli dan pemasok. Chenhall dan Langfield-Smith (1998) berpendapat bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berperan dalam memelihara dan menjaga kerjasama diantara pembeli dan pemasok. Dimensi SPM disini adalah Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dan sosialisasi (Ansari, 1977 dalam Mahama, 2006), dengan SPK akan mendorong transparansi kinerja kedua pihak yaitu pemasok dan perusahaan dan dapat mengukur keberhasilan dari kerjasama hubungan tersebut, serta akan menghasilkan informasi yang berguna bagi kedua pihak, dengan sosialisasi (interaksi sosial) yang komunikatif akan meningkatkan kerjasama kedua pihak, informasi akan dengan mudah untuk dibagi, dan disaat suatu masalah muncul, akan mudah dalam melakukan pemecahan nya bersama.

Dengan SPK maka pemasok maupun pembeli dapat dikendalikan untuk diarahkan agar lebih mementingkan kepentingan dan kerjasama bersama sehingga kerjasama antara mereka dapat terjalin. SPK juga mendorong terciptanya dimensi kerjasama karena SPK memberikan informasi kinerja kepada kedua pihak sehingga informasi tersebut bisa digunakan sebagai dasar untuk sistim penghargaan dan evaluasi kinerja.

Berbagai penelitian membuktikan bahwa SPM dan kerjasama memegang peranan kunci bagi kesuksesan kinerja SSRs, seperti dilakukan oleh Mahama (2006) yang meneliti perusahaan pertambangan Australia, Muchlish (2009) menginvestigasi di rumah sakit se-pulau Jawa dan Lie (2012) perusahaan retail se-Sumatera Barat. Keseluruhan penelitian tersebut meneliti dari perspektif pembeli dan sangat terbatas penelitian yang meneliti dari perspektif pemasok, jika ada. Penelitian ini mengkaji hubungan pemasok dengan perusahaan pembeli (*Strategic Supply Relationships*) dengan perspektif tersebut (pemasok).

**VI. Kegiatan Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja**

 *Pengendalian manajemen* adalah semua metode, prosedur, dan sarana, termasuk sistem pengendalian manajemen, yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi organisasi.*Sistem pengendalian manajemen* adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematik yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

Pengendalian manajemen meliputi baik pengendalian formal maupun informal. Di atas proses-proses pengendalian formal, terdapat pengendalian motivasi informal yang mendorong para manajer dan karyawan untuk terus menjaga agar organisasi bergerak maju menuju sasaran yang telah ditetapkan.Sistem pengendalian informal, yang ada kalanya tercermin dalam kebijakan-kebijakan tak tertulis organisasi, merupakan bagian dari budaya pngendalian organisasi. Budaya ini dapat mencakup proses-proses yang tak terucapkan untuk memotivasi para manajer guna mengambil tindakan-tindakan yang dikehendaki, dan mencegah serta memperbaiki aryawan dan unit-unit organisasi dari tindakan-tindakan yang tidak layak.

Proses pengendalian manajemen meliputi tiga tahap : tindakan perencanaan, pelaksanaan tindakan, dan evaluasi tindakan.Ketiga tahap ini terjadi di berbagai tingkat dalam suatu organisasi, dari tingkat manajemen puncak sampai ke unit operasi terkecil.Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas tataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian dan untuk memproses sekumpulan tindakan yang memastikanbahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.Hal ini terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen yang terdiri atas macam-macam kegiatan, diantaranya :

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
2. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi.
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan tindakan apa yang harusnya diambil.
6. Mempengaruhi orang- orang untuk mengubah perilaku. (Anthony dan Govindarajan,2005).

Pengendalian manajemen meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didisain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan resiko yang kecil. SPM adalah sebuah konsep yang mempunyai dua dimensi yaitu evaluasi kerja dan sosialisasi para anggota organisasi (Ansari 1997).

Aspek dari evaluasi kerja difokuskan kepada proses pengukuran, evaluasi dan penghargaan atas kinerrja (Govindarajan dan Feisher, 1990). Fungsi utama dari evaluasi kinerja dari SPM adalah Sistem Pengukuran Kinerja (SPK). Melalui sistem pengukuran kinerja ini diharapkan secara periodik bisa menuju semua tujuan baik itu tujuan jangka pendek maupun untuk tujuan jangka panjang seperti yang telah di rencanakan, dan secara eksplisit melaporkan hasil akhir dari pengambilan keputusan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja suatu program dalam perusahaan.

Bagian penting dari sistem pengukuran kinerja (SPK) adalah penyatuan antara kinerja keuangan dan non keuangan dengan penyediaan informasi rantai nilai (*Value Chain)* operasional perusahaan (Chenhall,2003). Disini SPK yang ideal adalah SPK yang dapat mengintegrasikan tindakan lintas batas fungsional dan memfokuskan pada hasil strategis (Rahman,2006) . Hal ini dimaksud agar perusahaan mampu menghadapi lingkungan yang terus berkembang dan bisa bersaing menghadapi perusahaan lain.

Aspek Sosialisasi, disisi lain memfokuskan diri untuk meminimalisasi perbedaan seperti sikap, kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan dalam mencapai tujuan yang harmonis diantara anggota organisasi.

Menurut Ansari 1997, berpendapat riset SPM seharusnya mempertimbangkan baik SPK maupun proses sosialisasi, dia beralasan bahwa keberrhasilan SPM memerlukan pengukuran kinerja dan proses sosialisasi.

**VII. Strategic Supply Relationship dengan KerjaSama**

 Perusahaan membangun hubungan dengan *supplier* mereka karena memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efektif dan efisien (Anderson *et al*, 1991 *dalam* Batt, 2003). Dengan membangun hubungan jangka panjang denngan supplier, pembeli dan penjual dapat mencapai penghematan biaya melalui:

1. Pengurangan biaya pencarian (*search cost*) dan biaya evaluasi (*evaluation cost*) (Hakansson, 1982 *dalam* Batt,2003)
2. Pengurangan biaya transaksi (Han et al, 1993 *dalam* Batt, 2003)
3. Pengaruh pengetahuan dan hubungan skala ekonomi khusus (Cunningham *et al,* 1982 *dalam* Batt, 2003.

Alasan utama membangun hubungan dengan *supplier* adalah pelanggan menyadari bahwa *supplier* menciptakan nilai (Evans *et al*, 1994 *dalam* Batt, 2003). Pembangunan hubungan jangka panjang dapat menghasilkan keuntungan termasuk meningkatkan akses pasar dan informasi pasar yang reliabel (Low, 1996 *dalam* Batt, 2003); pelanggan dapat mngantisipasi pningkatan akses pasokan input produksi yang lebih reliabel (Arndt,1979 dan Hakansson, 1982 *dalam* Batt, 2003); meningkatkan kualitas dan kinerja produk (Han *et al*, 1993 *dalam* Batt, 2003); tingkat interaksi teknik tang lebih tinggi dalam bentuk pertukaran informasi, adaptasi produk potensial dan bantuan teknik (Cunningham dan Homse, 1982 *dalam* Batt, 2003); serta dukungan yang lebih besar dari *supplier* dalam pembangunan dan peluncuran produk baru (Anderson dan Weitz, 1992 *dalam* Batt, 2003).

Dengan menjadi lebih dekat dengan pelanggan, pengertian dan pemuasan kebutuhan konsumen, *supplier* dapat mencapai lebih banyak pelanggan yang loyal dan penjualan ulang yang lebih tinggi (Evans *et al*, 1994 *dalam* Batt, 2003). Hubungan pemasaran memberikan keuntungan yang lebih kuat dan lebih lama sehingga sulit bagi kompetitor untuk memasuki pasar (Hakansson, 1982 *dalam* Batt, 2003). Pembeli menjadi sedikit sensitive pada harga persaingan dan *supplier* bisa mendapat harga yang lebih tinggi (Kalwani dan Narayandas, 1995 *dalam* Batt, 2003).

**BAB VI**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

 Pada bab ini akan dijelaskan pembahasan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Adapun hasil pembahasannya meliputi empat variabel pokok yang telah diukur dan dianalisis. Empat variabel pokok tersebut adalah Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri dari Sistem Pengukuran Kinerja-SPK (*Performance Measurement System)* dan Proses Sosialisasi-PS *(Socialisation Processes),* Kerjasama (*Cooperation)* yang diukur dengan empat dimensi yaitu Pembagian Informasi-PI *(Imformation Sharing)*, Pemecahan Masalah-PM *(Problem Solving),* Kemampuan Beradaptasi-KB *(Adaptability)* dan Pengendalian atas penggunaan Kekuasaan-PPK (*Use of Power)* serta Kinerja dalam *Strategic Supply Relationships-*SSRs (*Performance in Strategic* *Supply Relationships*).

 Hasil penelitian meliputi gambaran umum responden, uji kualitas data, menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*, menilai *Inner Model* atau *Structural Model*, uji hipotesis dan pembahasan uji hipotesis.

**6.1 Gambaran Umum Responden**

Responden penelitian adalah manajer yang meliputi manajer umum & keuangan dan manajer *general affair*. Pengiriman 33 kuesioner diantar langsung yang dilakukan tanggal 19 Mei 2014 pada manajer yang bertanggung jawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit pemerintah dan swasta di kota Palembang. Ringkasan jumlah pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 6.1

Tabel 6.1 berisi penjelasan mengenai total kuesioner yang dikirim, baik melalui pos maupun diantar langsung. Tabel tersebut juga menginformasikan tingkat pengembalian (*response rate*) dan tingkat pengembalian yang digunakan (*usable* *response rate*).

**TABEL 6.1**

**RINCIAN PENGEMBALIAN KUESIONER**

**Keterangan Jumlah Total**

Penyampaian langsung 33

**Total kuesioner yang diserahkan 33**

Kuesioner yang ditolak - 12

**Total kuesioner yang sampai 21**

**Total kuesioner yang kembali**  21

**Tingkat pengembalian (*response rate*) (21/33 x 100%) 65%**

Sumber : Data primer diolah

Kuesioner dikumpulkan dengan cara diambil langsung, hal ini disebabkan karena lebih efisien mengingat jarak dan tempat rumah sakit dimana tempat responden berada dapat dijangkau dengan cepat karena berada dalam satu kota yang sama yaitu di kota Palembang.

Adapun jumlah yang diambil langsung sebanyak 21 kuesioner dari total yang disebar sebanyak 33 kuesioner. Dari 21 kuesioner tersebut secara kebetulan diisi oleh manager yang bersangkutan yaitu manager yang bertanggung jawab dengan pembelian dan pengadaan barang dan jasa pada rumah sakit tersebut.

Sehubungan dengan objek penelitian yang diteliti disini adalah manager umum dan keuangan dan manajer *general affair* serta direktur rumah sakit yang bersangkutan, dengan begitu semua data dalam kuesioner dimasukkan semua dalam pengolahan data. Seandainya dalam pengisian kuesioner tersebut dilakukan oleh bukan manager yang tidak bertanggung jawab dengan bagian pembelian dan pengadaan barang dan jasa maka kuesioner tersebut tidak akan dimasukkan datanya dalam pengolahan data pada penelitian ini.

Untuk tingkat pengembalian kuesioner *(respon rate)* di dapat sebesar 65% yang dihitung berdasarkan dari prosentase jumlah kuesioner yang kembali dengan mempertimbangkan kelayakan responden yang dibagi dengan total yang dikirim sebanyak 33 buah kuesioner. Jumlah prosentase sebesar 65% tersebut juga merupakan tingkat pengembalian kusioner yang dapat digunakan *(usable respon rate)* untuk analisis pembahasan dalam menjawab semua hipotesis yang ada pada penelitian ini.

Sehubungan dengan profil responden penelitian maka akan disajikan pada tabel 6.2, yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, jabatan, lama bekerja, jabatan manajer dalam rumah sakit.

**TABEL 6.2**

**PROFIL RESPONDEN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Keterangan**  | **Jumlah (orang)** | **Persentase (%)** |
| **Gender :**Wanita Pria **Usia :**30,1 - 40 tahun40,1 - 50 tahun* 50 tahun

**Pendidikan** S1 S2**Jabatan** Manajer Umum dan KeuanganManajer *General affair*Direktur **Lama Bekerja**< 10 tahun10,1 – 20 tahun20,1 - 30 tahun> 30 tahun | 4 17 4 11 6 11 10 14 5 16 11 3 1 | 19.0480.9519.0452.3828.5752.3847.6166.6623.804.7628.5752.3814.284.76 |

Sumber : data diolah

Bila dilihat dari jenis kelamin maka responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari 4 orang wanita dan 17 orang pria, dengan persentase wanita 19.04% dan pria 80.95%. Sedangkan bila dilihat dari usia maka usia responden yang berada dari 30 sampai dengan 40 tahun sebanyak 4 Orang atau sebesar 19,04%, sementara responden yang memiliki usia lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 11 orang atau sebesar 52,38%, dan untuk responden yang usianya berada diatas 50 tahun ada sebanyak 6 orang atau sebesar 28.57%.

 Sementara untuk tingkat pendidikan, semua responden yang ditemui telah berada di tingkat pendidikan tinggi yaitu untuk jenjang S1 ada sebanyak 11orang atau sebesar 52,38% dan untuk jenjang pendidikan S2 ada sebanyak 10 orang (47,61%).

Bila ditinjau dari jabatan yang dijabat, para responden yang menjabat sebagai manajer umum dan keuangan ada sebanyak 14 orang atau sebesar 66,66% dan yang menjabat sebagai manajer *general affair* sebanyak 5 orang atau sebesar 23.80% sedang yang menjabat sebagai direktur sebanyak 1 orang atau sebesar 4,76%.

Selain itu untuk lamanya waktu bekerja disini dibagi menjadi 4 bagian yaitu, masa bekerja selama kurang dari 10 tahun ada sebanyak 6 orang atau sebesar 14.28%, sementara untuk lamanya masa kerja antara 10,1 sampai dengan 20 tahun ada sebanyak 11 orang atau sebesar 52,57%, serta masa kerja antara 20,1 sampai dengan 30 tahun sebanyak 3 orang atau sebesar 14.28% dan terakhir masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 1 orang 4.76%.

**6.2. Uji Kualitas Data**

Dalam penelitian ini akan dilakukan uji kualitas data, uji kualitas data meliputi uji relialibilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas pada penelitian dilakukan dengan uji *cronbach alpha* dengan menggunakan SPSS.

 Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60 (Nunnaly, 1967 dalam Imam,2006). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 6.3.

**TABEL 6.3**

**HASIL UJI RELIABILITAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel**  | **Nilai**  | **Keterangan**  |
| 1. | Sistem Pengukuran Kinerja | 0,931 | Reliabel  |
| 2. | Proses Sosialisasi | 0,929 | Reliabel |
| 3. | Pembagian Informasi | 0.937 | Reliabel |
| 4. | Pemecahan Masalah | 0,938 | Reliabel |
| 5.  | Kemampuan Beradaptasi | 0,936 | Reliabel |
| 6. | Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan | 0,938 | Reliabel |
| 7. | Kinerja dalam SSRs | 0,900 | Reliabel |

Pengukuran Kinerja adalah reliabel . Variabel Proses Sosialisasi mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,929 maka semua pertanyaan tentang Proses Sosialisasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pembagian Informasi sebesar 0,937, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pembagian Informasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pemecahan Masalah sebesar 0,938, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pemecahan Masalah adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Kemampuan Beradaptasi sebesar 0,936, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Kemampuan beradaptasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sebesar 0,938, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan adalah reliabel. Sedangkan nilai *cronbach alpha* untuk variabel Kinerja dalam *Strategic Supply Relationship* (SSRs) sebesar 0,900, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Kinerja dalam *Strategic Supply Relationship* (SSRs) adalah reliabel.

Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *Bivariate* (*pearson* *correlation*) antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pertanyaan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada tabel 6.4.

**TABEL 6.4**

**HASIL UJI VALIDITAS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel**  | **Kisaran korelasi** | **Signifikansi**  | **Keterangan**  |
| 1. | Sistem Pengukuran kinerja | 0,601 – 0,903 | 0,01 | Valid  |
| 2. | Proses Sosialisasi | 0,735 – 0,912 | 0,01 | Valid  |
| 3. | Pembagian Informasi | 0,814 – 0,924 | 0,01 | Valid  |
| 4. | Pemecahan Masalah | 0,743 – 0,914 | 0,01 | Valid  |
| 5. | Kemampuan Beradaptasi | 0,754 – 0,915  | 0,01  | Valid  |
| 6. | Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan | 0,734 – 0,913 | 0,01 | Valid  |
| 7. | Kinerja dalam SSRs | 0,604 – 0,847  | 0,01 | Valid  |

Sumber : data primer diolah

Untuk variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai kisaran korelasi antara 0,601 sampai dengan 0,902 dan signifikan pada tingkat 0,01 ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan tentang Sistem Pengukuran Kinerja untuk mengukur variabel Sistem Pengukuran Kinerja dapat dikatakan valid.

Demikian juga terhadap variabel Proses Sosialisasi berada pada kisaran korelasi 0,735 sampai 0,912 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator pertanyaan sudah valid. Sementara untuk variabel Pembagian Informasi mempunyai kisaran teoritis antara 0,814 sampai dengan 0,924 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan juga adalah valid. Sedangkan untuk variabel Pemecahan Masalah mempunyai kisaran korelasi antara 0,743 sampai 0,914 dan signifikan pada tingkat 0,01 ini bearti pertanyaan-pertanyaan pada variabel tersebut adalah valid. Demikian juga untuk variabel Kemampuan Beradaptasi mempunyai kisaran teoritis antara 0,764 – 0,913 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Sedangkan untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan mempunyai kisaran teoritis antara 0,734 – 0,913 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Demikian juga untuk variabel Kinerja dalam SSRs mempunyai kisaran antara 0,614 – 0,867 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang mengukur konstruk Sistem Pengukuran Kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan, dan Kinerja dalam SSRs adalah valid, artinya benar-benar mengungkapkan hal yang diukur dalam kuesioner.

**6.3. Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data meliputi relialibilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha* menggunakan SPSS. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60 (Nunnaly, 1967 dalam Imam, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 6.5.

**TABEL 6.3**

**HASIL UJI RELIABILITAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel** | **Nilai Cronbach Alpha** | **Keterangan** |
| 1. | Sistem Pengukuran Kinerja | 0,931 | Reliabel  |
| 2. | Proses Sosialisasi | 0,929  | Reliabel |
| 3. | Pembagian Informasi | 0,937 | Reliabel |
| 4. | Pemecahan Masalah | 0,938 | Reliabel |
| 5. | Kemampuan Beradaptasi | 0,936 | Reliabel |
| 6. | Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan | 0,938 | Reliabel |
| 7. | Kinerja dalam SSRs | 0,903 | Reliabel |

Sumber : data primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa untuk variabel Pengukuran Kinerja mempunyai *cronbach alpha* 0,931. Ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan tentang Sistem Pengukuran Kinerja adalah reliabel. Sementara untuk variabel Proses Sosialisasi mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,929 angka tersebut menunjukan bahwa semua pertanyaan tentang Proses Sosialisasi adalah realibel. Sedangkan untuk nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pembagian Informasi sebesar 0,937, angka tersebut juga menunjukkan bahwa pertanyaan yang ada tentang Pembagian Informasi adalah reliabel. Sementara nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pemecahan Masalah sebesar 0,938, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pemecahan Masalah adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Kemampuan Beradaptasi sebesar 0,936, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Kemampuan beradaptasi adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan sebesar 0,938, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan adalah reliabel. Sedangkan nilai *cronbach alpha* untuk variabel Kinerja dalam *Strategic Supply Relationship* (SSRs) sebesar 0,938, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang Kinerja dalam *Strategic Supply Relationship* (SSRs) adalah reliabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *Bivariate* (*pearson* *correlation*) antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pertanyaan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada tabel 6.4.

**TABEL 6.4**

**HASIL UJI VALIDITAS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel** | **Kisaran Korelasi** | **Signifikansi** | **Keterangan** |
| 1. | Sistem Pengukuran kinerja | 0,601 - 0,903 | 0,01 | Valid  |
| 2. | Proses Sosialisasi | 0,735 – 0,912 | 0,01 | Valid  |
| 3. | Pembagian Informasi | 0,811 – 0,924 | 0,01 | Valid  |
| 4. | Pemecahan Masalah | 0,743 – 0,914 | 0,01 | Valid  |
| 5. | Kemampuan Beradaptasi | 0,764 – 0,925 | 0,01 | Valid  |
| 6. | Pengendalian atasPenggunaan Kekuasaan | 0,734 – 0,913 | 0,01 | Valid  |
| 7. | Kinerja dalam SSRs | 0,604 – 0,867 | 0,01 | Valid  |

Sumber : Data primer diolah

Variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai kisaran korelasi antara 0,601 sampai dengan 0,903 dan signifikan pada tingkat 0,01 menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang Sistem Pengukuran Kinerja mengukur variabel Sistem Pengukuran Kinerja dapat dikatakan valid. Demikian juga variabel Proses Sosialisasi berada pada kisaran korelasi 0,735 sampai 0,912 dan signifikan pada tingkat 0,01 mengindikasikan bahwa masing-masing indikator pertanyaan sudah valid. Untuk variabel Pembagian Informasi mempunyai kisaran teoritis antara 0,811 sampai dengan 0,924 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Sedangkan variabel Pemecahan Masalah mempunyai kisaran korelasi antara 0,743 sampai 0,914 dan signifikan pada tingkat 0,01 artinya pertanyaan-pertanyaan pada variabel tersebut adalah valid. Demikian juga untuk variabel Kemampuan Beradaptasi mempunyai kisaran teoritis antara 0,764 – 0,925 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Sedangkan untuk variabel Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan mempunyai kisaran teoritis antara 0,734 – 0,913 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Demikian juga untuk variabel Kinerja dalam SSRs mempunyai kisaran antara 0,604 – 0,867 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang mengukur konstruk Sistem Pengukuran Kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan, dan Kinerja dalam SSRs adalah valid, artinya benar-benar mengungkapkan hal yang diukur dalam kuesioner.

**6.4. Deskripsi Variabel Penelitian**

Penjelasan mengenai variabel-variabel penelitian yaitu Sistem Pengukuran Kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dan Kinerja dalam SSRs akan disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata standar deviasi dapat dilihat pada tabel 6.7. Dari tabel tersebut akan disajikan kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yaitu nilai terendah sampai nilai tertinggi atas bobot jawaban responden yang sesungguhnya. Apabila ada nilai rata-rata jawaban tiap konstruk pada kisaran sesungguhnya dibawah rata-rata kisaran teoritis maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Sistem Pengukuran kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaaan dan Kinerja dalam SSRs, responden cenderung rendah. Jika Nilai rata-rata kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka pengaruh Sistem Pengukuran kinerja, Proses Sosialisasi, Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi, Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaaan dan Kinerja dalam SSRs, responden cenderung tinggi.

**TABEL 6.7**

**STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Teoritis** | **Sesungguhnya** |
| **Kisaran** | **Mean** | **Kisaran** | **Mean** | **Standar Deviasi** |
| SPK | 6 s/d 42 | 24 | 21 s/d 41 | 30,03 | 4,638 |
| PS | 2 s/d 14  | 8 | 5 s/d 14 | 10,61 | 2,003 |
| PI | 2 s/d 14 | 8 | 5 s/d 14 | 10,41 | 2,112 |
| PM | 2 s/d 14 | 8 | 5 s/d 14 | 10,24 | 2,009 |
| KB | 2 s/d 14 | 8 | 5 s/d 14 | 10,34 | 2,019 |
| PPK | 2 s/d 14 | 8 | 5 s/d 14 | 10,24 | 2,009 |
| SSRs | 4 s/d 28 | 16 | 16 s/d 28 | 22,19 | 3,027 |

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 6.7 variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai kisaran teoritis mempunyai bobot kisaran 6 sampai dengan 42 dengan rata-rata sebesar 24. Pada kisaran sesungguhnya variabel Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai bobot jawaban antara 21 sampai dengan 41, rata-rata (Mean) sebesar 30,03 dan standar deviasi sebesar 4,638. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk Sistem Pengukuran Kinerja kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Pengukuran Kinerja di perusahaan responden sangat tinggi dan baik.

Variabel Proses Sosial mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 5 sampai dengan 14, rata-rata jawaban sebesar 10,61 dengan standar deviasi 2,003. Nilai rata-rata sesungguhnya yaitu 10 lebih besar dari pada rata-rata teoritis (8) dengan standar deviasi yang 2,003 menunjukkan jawaban responden mempunyai variasi yang sangat tinggi dan responden cenderung mengalami Proses Sosial yang baik. Kisaran teoritis konstruk Pembagian Informasi antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Jawaban responden pada kisaran sesungguhnya antara 6 sampai dengan 14, dengan rata-rata 10,41 dan standar deviasi 2,112. Rata-rata sesungguhnya jawaban responden atas konstruk Pembagian Informasi di atas rata-rata teoritis, ini menggambarkan responden penelitian memperoleh Pembagian Informasi yang baik Konstruk Pemecahan Masalah mempunyai kisaran teoritis jawaban antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Sedangkan sesungguhnya, kisaran bobot jawaban responden antara 6 sampai dengan 14, besarnya rata-rata adalah 10,24 dengan standar deviasi 2,009. Responden dapat dikatakan dalam menghadapi berbagai persoalan dapat dipecahkan dengan baik.

 Variabel Kemampuan Beradaptasi mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 5 sampai dengan 14, rata-rata jawaban sebesar 10,34 dengan standar deviasi 2,019. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari pada rata-rata teoritis menunjukkan jawaban responden mempunyai variasi yang tinggi dan responden cenderung memiliki kemampuan beradaptasi yang baik. Kisaran teoritis konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan antara 2 sampai dengan 14 dengan rata-rata 8. Jawaban responden pada kisaran sesungguhnya antara 5 sampai dengan 14, dengan rata-rata 10,24 dan standar deviasi 2,009. Rata-rata sesungguhnya jawaban responden atas konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan di atas rata-rata teoritis, hal ini menggambarkan responden penelitian dapat mengendalikan atas penggunaan kekuasaan dengan baik. Konstruk Kinerja dalam SSRs mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 4 sampai dengan 28 dengan rata-rata 16. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 16 sampai dengan 28, rata-rata jawaban sebesar 22,19 dengan standar deviasi 3,027. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari 58 pada rata-rata teoritis menunjukkan jawaban responden mempunyai variasi yang tinggi dan responden cenderung memiliki kinerja atas SSRs yang baik.

**6.5. Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik pengolahan data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan metode SEM berbasis *AMOS* . Terdapat dua jenis pengujian dalam tahap ini, yakni (1) Comfirmatory Factor Analysis (CFA) Measurement Model dan (2) *Structural Equation Model*. Masing-masing uji adalah sebagai berikut :

1. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

*Confirmatory Factor Analysis (CFA)* *Measurement Model* adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki *undimentionalitas dari indikator-indikator* yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Terdapat dua uji dasar dalam *CFA*, yaitu uji kesesuaian model (Goodness-of Fit T*est)* serta uji signifikansi bobot faktor. Uji kesesuain model digunakan untuk menguji *undimensionalitas* dari dimensi-dimensi yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan indeks-indeks yang telah umum digunakan. Ferdinand A.(2002) dalam Dedi Rianto (2013:232)

1. Uji *Structural Equation Model (SEM)*

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel)* dan variabel endogen (*endogenous variabel).* Variabel eksogenadalah variabel yang nilainyaditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotek secara teoritis didukung oleh data empirik.

 Berdasarkan petunjuk *modification indices* kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model sehingga valid untuk pembuktian hipotesa. Modifikasi model diutamakan hanya pada korelasi antar item dan atau error dan tidak memodifikasi jalur pengaruh. Dedi Rianto (2013 : 234)

**6.5.1. Menilai *Outer Model atau Measurement Model***

Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System)* dijelaskan oleh 2 konstruk yaitu konstruk pertama sistem pengukuran kinerja diukur dengan pengukuran finansial yang terdiri dari 3 indikator dari SpkF1, SpkF2 dan SpkF3, konstruk kedua sistem pengukuran kinerja diukur dengan pengukuran non finasial yang terdiri dari 3 indikator yang terdiri dari SpkNF1 sampai dengan SpkNF 3. Dengan demikian untuk konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terdiri dari 6 indikator. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score* item atau indikator dengan score kontruksnya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi 0,70, akan tetapi dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 masih dapat diterima (Ghozali, 2006). Berikut ini penjelasan lebih lanjut gambar dari hasil pengolahan data dengan menggunakan Amos :

**Gambar 6.1 : Data Sistem Pengukuran Kinerja**



Dari hasil pengolahan dengan menggunakan Amos dapat dilihat pada gambar 6.1 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *convergent validity.* Nilai tersebut diatas nilai yang dianjurkan yakni 0,50 sehingga konstruk untuk Sistem Pengukuran Kinerja tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat di lihat dari tabel regresi dibawah ini :

**Tabel 6.1**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| FINANCIAL | <--- | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | 1,000 |  |  |  |  |
| NON\_FINANCIAL | <--- | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | ,940 | ,223 | 4,222 | \*\*\* | par\_5 |
| F1 | <--- | FINANCIAL | 1,000 |  |  |  |  |
| F2 | <--- | FINANCIAL | ,927 | ,229 | 4,044 | \*\*\* | par\_1 |
| F3 | <--- | FINANCIAL | ,640 | ,184 | 3,475 | \*\*\* | par\_2 |
| NF3 | <--- | NON\_FINANCIAL | 1,000 |  |  |  |  |
| NF2 | <--- | NON\_FINANCIAL | 1,239 | ,228 | 5,445 | \*\*\* | par\_3 |
| NF1 | <--- | NON\_FINANCIAL | 1,365 | ,301 | 4,537 | \*\*\* | par\_4 |

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata untukmasing-masing konstruk yaitu: SpkF1, SpkF2, SpkF3,dan SpkNF1,SpkNF2, serta SpkNF3 secara umum sudah berada diatas nilai 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Sistem Pengukuran Kinerja sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity.* Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu CR ≥ 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 . Dedi Rianto( 2013:195)

Dengan hasil ini , maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmasi konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk proses selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

**6.5.2 Outer Model atau *Measurement Model*  Proses Sosialisasi**

Variabel Proses Sosialisasi *(Socialisation Prosess)* memiliki 2 indikator yaitu interaksi dan Adaptasi yang akan dinilai *Loading facor*nya apakah memenuhi nilai *convergent Validity* atau dibawah nilai yang dianjurkan. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Amos. Untuk lebih jelas lagi dapat dilihat dari gambar 6.2 dibawah ini



Pada gambar 6.2 di atas dapat dilihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmasi telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,539 dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai – nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.

Untuk lebih jelas lagi bisa dilihat dari tabel 6.2 di bawah ini :

**Tabel 6.2**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| INTERAKSI | <--- | SOSIALISASI | ,936 | ,242 | 3,874 | \*\*\* | par\_3 |
| ADAPTASI | <--- | SOSIALISASI | 1,000 |  |  |  |  |
| I1 | <--- | INTERAKSI | 1,000 |  |  |  |  |
| I2 | <--- | INTERAKSI | ,784 | ,154 | 5,101 | \*\*\* | par\_1 |
| A2 | <--- | ADAPTASI | 1,000 |  |  |  |  |
| A1 | <--- | ADAPTASI | 1,552 | ,416 | 3,727 | \*\*\* | par\_2 |

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat analisis faktor tersebut juga menunjukan hasil pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator – indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten yang menunjukan hasil baik, yaitu nilai dengan CR ≥ 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

 Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidemensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmasi konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk proses selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

**6.5.3 Outer Model atau *Measurement Model*  Kerja Sama**

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk kontruk eksogen tahap akhir variabel kerja sama disajikan pada gambar 6.3



Sumber : data diolah

Dari gambar 6.3 diatas dapat dilihat bahwa variabel kerjasama yang terdiri dari K1,K2 dan K3 secara umum sudah memnuhi *Convergent Validity*. Karena **s**etelah mengestimasi semua konstruk menghasilkan nilai yang diatas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Kerjasama tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model dapat dilihat dari nilai regresi pada tabel dibawah ini.

**Tabel 6.3**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| INFORMASI | <--- | KERJASAMA | 1,000 |  |  |  |  |
| PENG\_KEKUASAAN | <--- | KERJASAMA | ,891 | ,182 | 4,908 | \*\*\* | par\_1 |
| PEME\_MASALAH | <--- | KERJASAMA | ,499 | ,117 | 4,261 | \*\*\* | par\_2 |
| KE1 | <--- | INFORMASI | 1,000 |  |  |  |  |
| KE2 | <--- | PENG\_KEKUASAAN | 1,000 |  |  |  |  |
| KE3 | <--- | PEME\_MASALAH | 1,000 |  |  |  |  |

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari masing-masing konstruk secara umum sudah merupakan nilai tetap dan berada di atas nilai CR ≥ 1,96. Dimana untuk variabel Informasi sudah merupakan nilai tetap yaitu 1,000, Variabel Penggunaan Kekuasaan berpengaruh signifikan sebesar 4,908 serta variabel Pemecahan Masalah mempunyai pengaruh signifikan sebesar 4,261. Ini bearti bahwa faktor konfirmatori telah memnuhi kriteria *goodness of fit* . Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa variabel-variabel tersebut sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *discriminant validity* tanpa harus memodifikasi atau melakukan penyesuaian-penyesuaian.

**6.5.4 Outer Model atau *Measurement Model Kinerja dalam Strategic Supply Relationships (SSRs).***

Variabel Kinerja dalam SSRs ( ***Strategic Supply Relationships)*** dijelaskan dalam 4 indikator yang terdiri dari Hp1, Hp2,Hp3 dan Hp4. Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk kontruk eksogen tahap akhir variabel disajikan *Kinerja* dalam  *Strategic Supply Rrelationships)* pada gambar 6.4 dibawah ini :



Sumber : data diolah

Hasil pengolahan dengan menggunakan Amos dapat dilihat pada gambar 6.4 nilai tersebut secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity* karena sudah berada diatas nilai 0,50 sehingga kontruks untuk Kinerja dalam SSRs tidak ada yang dieliminasi dari model. Untuk lebih jelas lagi kelayakan sebuah model dapat dilihat dari nilai regresi pada tabel dibawah ini.

**Tabel 6.4**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| HP1 | <--- | HARAPAN\_PEMBELI | 1,000 |  |  |  |  |
| HP2 | <--- | HARAPAN\_PEMBELI | ,766 | ,070 | 11,020 | \*\*\* | par\_1 |
| HP3 | <--- | HARAPAN\_PEMBELI | ,708 | ,081 | 8,772 | \*\*\* | par\_2 |
| HP4 | <--- | HARAPAN\_PEMBELI | ,393 | ,095 | 4,139 | \*\*\* | par\_3 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari masing-masing konstruk yang terdiri dari indikator Hp1, Hp2, Hp3 dan Hp4 secara umum sudah berada diatas nilai CR ≥ 1,96. Ini bearti bahwa faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* . Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa variabel-variabel tersebut sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *discriminadikant validity* tanpa harus memodifikasi atau melakukan penyesuaian-penyesuaian.

**6.6.1 Menilai Struktur Equation Model (SEM) Untuk Keseluruhan Variabel**

**6.6.1. a. Sturktur Equation Model Tahap Awal**

 Hasil pengolahan dari full Model SEM tahap awal disajikan pada gambar 6.5 sebagai berikut :



 **Sumber : data primer diolah**

Pada gambar 6.5 yang merupakan tahap awal Full Model SEM dapat dilihat bahwa chi square statistik adalah sebesar 187,875 nilai ini termasuk rendah ini bearti bahwa model tersebut di pandang baik atau memuaskan karena Chi-Square-nya rendah. Semakin kecil nilai Chi-Square, semakin baik model itu dan dapat diterima berdasrkan probabilitas dengan cut-off value sebesar p>0.05 atau p>0.10. Sementara itu RMSEA ( The Root Mean Square Error of Approximation) sebesar ,104 adalah termasuk nilai lebih kecil ini menunjukkan bahwa nilai ini merupakan indeks yang dapat diterima. Karena model ini menunjukkan close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom. Untuk GFI (Goodness of fit Indeks) adalah sebesar ,679 ini merupakan nilai yang termasuk dalam rentang 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Untuk nilai AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) pada model ini didapat sebesar ,679 nilai ini termasuk nilai yang dapat direkomendasikan karena nilai AGFI tersebut termasuk nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Sedangkan untuk nilai TLI ( Tucker Lewis Index), menunjukkan nilai ,858 nilai ini bearti dapat diterima karena dalam TLI sebuah model dapat diterima bila nilai adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukan a very good fit.

Untuk lebih jelas lagi dari Hasil pengolahan dari full Model SEM tahap awal di uji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria goodness of fit untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian pada penelitian ini tersaji pada tabel dan Regression Weighth pada tabel 6.5 sebagai berikut :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tabel 6.5****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)** | Nb |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|  | INFORMASI | <--- | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | ,830 | ,171 | 4,855 | \*\*\* | par\_19 |
|  | PEMECAHAN MASALAH | <--- | SISTEM PENGUKURAN KINERJA | ,070 | ,483 | 3,146 | ,884 | par\_14 |
|  | KERJASAMA | <--- | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | ,946 | ,382 | 2,475 | ,013 | par\_18 |
|  | KINERJA\_SRRs | <--- | INFORMASI | ,689, | ,397 |  1,754 | ,089 |  par\_22 |
|  | KINERJA\_SRRs | <--- | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | ,494 | ,316 | 1,562 | ,118 | par\_10 |
|  | KINERJA\_SRRs | <--- | SOSIALISASI | ,685 | ,397 | 1,728 | ,084 | par\_15 |
|  | SOSIALISASI | <--- | SISTEM PENGUKURAN KINERJA | ,307 | ,247 | 1,244 | ,213 | par\_17 |
|  | KIERJA\_SRRs | <-- | KRJASAMA | 1,000 |  |  |  |  |
|  | ON\_FINANCIAL | <-- | SSTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | 1,000 |  |  |  |  |
|  | HRAPAN\_PEMBELI | --- | KINERJA\_SRRs | 1,000 |  |  |  |  |
|  | INTERAKSI  | <--- | SOSIALISASI | ,976 | ,216 | 4,525 | \*\*\* | par\_11 |
|  | ADAPTASI | <--- | KINERJA SSRs | ,689, | ,397 |  1,754 | ,889 |  par\_14 |
|  | ADAPTASI | <--- | SISTEM PENGUKURAN KINERJA  | ,689, | ,397 |  1,754 | ,089 |  par\_14 |
|  | PENGGUNAAN KEKUASAAN | <--- | INFORMASI | ,842 | ,174 | 4,839 | \*\*\* |  Par\_16 |
|  | PENGGUNAAN\_KEKUASAAN | <--- |  KINERJA SSRs | ,809 | ,109 | 7,484 | \*\*\* | par\_12 |
|  | PENGGUNAAN\_KEKUASAAN | <--- | SISTEM PENGUKURAN KINERJA | ,809 | ,109 | 7,454 | \*\*\* | par\_12 |
|  | PEMECAHAN\_MASALAH | <--- | SOSIALISASSI  | ,542 | ,114 | 4,747 | \*\*\* | par\_13 |
|  | INFORMASI | <--- | ADAPTASI | ,297 | ,164 |  1,122 | ,078 | Par\_21  |
|  | INFORMASI | <--- | KERJASAMA | ,842 | ,174 | 4,839 | \*\*\* |  Par\_16 |
|  | PEMECAHAN MASALAH | <--- | KINERJA SSRs | ,290 | ,164 |  1,110 | ,058 |  Par\_19  |
|  | PEMECAHAN MASALAH | <--- | INFORMASI | ,290 | ,164 |  1,120 | ,068 |  Par\_22  |
|  | SOSIALISASI | <--- | KINERJA SSRs | ,297 | ,164 |  1,122 | ,058 |  Par\_20  |
|  | SOSIALISASI | <--- | INFORMASI | ,297 | ,164 |  1,122 | ,078 |  Par\_20  |
|  | SOSIALISASI | <--- | ADAPTASI | ,936 | ,194 | 4,830 | \*\*\* | par\_1 |
|  | SOSIALISASI | <--- | KEKUASAAN | ,701 | ,160 | 4,375 | \*\*\* | par\_2 |
|  | FINANCIAL | <--- | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | 1,000 |  |  |  |  |
|  | F1 | <--- | FINANCIAL | ,808 | ,147 | 5,505 | \*\*\* | par\_3 |
|  | F2 | <--- | FINANCIAL | ,639 | ,134 | 4,772 | \*\*\* | par\_4 |
|  | F3 | <--- | FINANCIAL | 1,000 |  |  |  |  |
|  | NF1 | <--- | NON\_FINANCIAL | 1,376 | ,184 | 7,482 | \*\*\* | par\_5 |
|  | NF2 | <--- | NON\_FINANCIAL | 1,000 |  |  |  |  |
|  | NF3 | <--- | NON\_FINANCIAL | 1,213 | ,208 | 5,836 | \*\*\* | par\_6 |
|  | I2 | <--- | INTERAKSI | 1,000 |  |  |  |  |
|  | I1 | <--- | INTERAKSI | 1,000 |  |  |  |  |
|  | A2 | <--- | ADAPTASI | ,763 | ,064 | 11,898 | \*\*\* | par\_7 |
|  | A1 | <--- | ADAPTASI | ,705 | ,078 | 9,005 | \*\*\* | par\_8 |
|  | KE3 | <--- | INFORMASI | ,392 | ,094 | 4,179 | \*\*\* | par\_9 |
|  | HP1 | <--- | HARAPAN\_PEMBELI | 1,000 |  |  |  |  |
|  | HP2 | <--- | HARAPAN\_PEMBELI | 1,000 |  |  |  |  |
|  | HP3 |  | HARAPAN\_PEMBELI |  |  |  |  |  |
|  | HP4 |  | HARAPAN\_PEMBELI |  |  |  |  |  |
|  | KE2 |  | PEMECAHAN\_MASALAH |  |  |  |  |  |
|  | KE1 |  | PENGGUNAAN\_KEKUASAAN |  |  |  |  |  |

Berdasarkan hasil uji kesesuaian pada tabel dan Regression Weighth pada tabel 6.5 di atas maka penelitian ini mendapatkan jawaban sementara, bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh sifnifikan terhadap Kinerja SSRs.

Hasil sementara selengkapnya sebagaimana rekapitulasi pengajuan hipotesis dalam tabel 6.6 sebagaiberikut :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.**  | **Hipotesis**  | **Hasil** |
| H1a | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan pembagian Informasi . | Signifikan  |
| H1b | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan pemecahan Masalah . | Signifikan  |
| H1c | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan kemampuan Beradaptasi . | Signifikan  |
| H1d | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan penggunaan Kekuasaan . | Non Signifikan  |
| H 2 | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan proses sosialisasi. | Signifikan  |
| H3a | Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan pembagian Informasi. | Non Signifikan  |
| H3b | Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan pemecahan Masalah. | Signifikan  |
| H3c | Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan kemampuan Beradaptasi. | Signifikan  |
| H3d | Terdapat pengaruh positif antara proses sosialisasi dengan penggunaan Kekuasaan. | Signifikan  |
| H4a | Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan pemecahan masalah secara efektiv | Non Signifikan  |
| H4b | Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan kemampuan beradaptasi secara efektiv | Non Signifikan  |
| H4c | Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan penggunaan kekuasaan secara efektiv. | Signifikan |
| H5a | Terdapat pengaruh positif antara pembagian informasi dengan kinerja dalam SSRs. | Non Signifikan |
| H5b | Terdapat pengaruh positif antara pemecahan masalah dengan kinerja dalam SSRs | Non Signifikan |
| H5c | Terdapat pengaruh positif antara kemampuan beradaptasi dengan kinerja dalam SSRs | Signifikan |
| H5d | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan kekuasaan dengan kinerja dalam SSRs | Signifikan |
| H 6  | Terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPK dengan kinerja dalam SSRs | Signifikan |
| H 7 | Terdapat pengaruh positif antara Sosialisasi dengan kinerja dalam SSRs  | Non Signifikan |

Dari hasil pengujian pada tabel 6.6 di atas dapat diberikan penjelasan sebagai berikut :

**Hipotesis 1a :** Dengan menggunakan SEM, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penggunaan SPK dengan Pembagian Informasi. Hasil uji terhadap parameter estimasi untuk pengujian SPK dengan Pembagian Informasi ada pengaruh positif dengan nilai CR sebesar 4,855 dan dengan probabilitas sebesar \*\*\* (0,037). Nilai probabilitas tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1a. Dengan demikian dimensi-dimensi SPK berpengaruh signifikan terhadap Pembagian Informasi.

**Hipotesis 1b:** Hipotesis 1b menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antarapenggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Pemecahan Masalah (PM). Hasil uji terhadap parameter estimasi antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Pemecahan Masalah menunjukkan ada pengaruh positif dengan nilai CR (3,146), dengan nilai probabilitas sebesar 0,884. Dengan demikian hipotesis pertama (H1b) dapat diterima.

**Hipotesis 1c:** Hipotesis pertama (H1c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif

antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Kemampuan Beradaptasi . Hasil perhitungan terhadap parameter estimasi antara Sistem Pengujuran Kinerja dengan Kemampuan Beradaptasi menunjukkan ada pengaruh positif dengan nilai CR (4,525), dan dengan nilai probabilitas sebesar\*\*\* (0,037) . Dengan demikian hipotesis pertama (H1c) dapat diterima.

**Hipotesis 1d:** Hipotesis H1d menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan . Hasil perhitungan terhadap parameter estimasi ditunjukkan pengaruh negatif Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan menunjukkan ada pengaruh negatif dengan nilai CR 1,754 dan nilai probabilitas sebesar 0,084. Dengan demikian hipotesis pertama (H1d) tidak dapat diterima.

**Hipotesis 2:** Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Proses Sosialisasi . Hasil perhitungan terhadap parameter estimasi memperlihatkan nilai Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Proses Sosialisasi menunjukkan ada pengaruh positif dengan nilai CR sebesar 1,244 dan nilai probabilitas sebesar ,213 dengan demikian Hipotesis (H2) diterima.

**Hipotesis 3a:**Hipotesis tiga (H3a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Pembagian Informasi. Hasil pengolahan data memperlihatkan pengaruh Proses Sosialisasi terhadap Pembagian Informasi menunjukkan ada pengaruh negatif dengan nilai CR sebesar 1,122 dan nilai probabilitas sebesar,086 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H3a).

**Hipotesis 3b :** Hipotesis tiga (H3b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positi antara Proses Sosialisasi dengan Pemecahan Masalah . Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Proses Sosialisasi terhadap Pemecahan Masalah dengan nilai CR sebesar 4,747 dan nilai probabilitas sebesar \*\*\* (0,037) Dengan demikian hipotesis pertama (H3b) dapat diterima.

**Hipotesis 3c:**  Hipotesis tiga (H3c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Kemampuan Beradaptasi . Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Proses Sosialisasi terhadap Kemampuan Beradaptasi dengan nilai CR sebesar 4,830 dan nilai probabilitas sebesar \*\*\* (0,037) Dengan demikian hipotesis pertama (H3c) dapat diterima.

**Hipotesis 3d:** Hipotesis tiga (H3d) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan . Hasil pengolahan data ditunjukkan pengaruh positif Proses Sosialisasi terhadap Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dengan nilai CR sebesar 4,375 dan nilai probabilitas sebesar \*\*\* (0,037) Dengan demikian hipotesis pertama (H3d) dapat diterima.

**Hipotesis 4a:** Hipotesis empat (H4a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi dengan Pemecahan Masalah. Hasil perhitungan terhadap parameter antara Pembagian Informasi dengan Pemecahan Masalah dengan nilai CR sebesar 1,120dan nilai probabilitas sebesar ,086 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H4a).

**Hipotesis 4b :** Hipotesis empat (H4b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif

antara Pembagian Informasi dengan Kemampuan Beradaptasi . Hasil perhitungan terhadap parameter antara Pembagian Informasi dengan Kemampuan Beradaptasi menunjukkan ada pengaruh positif dengan nilai CR sebesar 1,122dan nilai probabilitas sebesar ,078 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H4b).

**Hipotesis 4c:** Hipotesis empat (H4c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi dengan Pengendalian atas Pengunaan Kekuasaan . Hasil perhitungan terhadap parameter antara Pembagian Informasi dengan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan menunjukkan ada pengaruh positif sebesar 1,756 sedangkan nilai probabilitas 0,89 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H54c)

.**Hipotesis 5a:** Hipotesis lima (H5a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pembagian Informasi dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Pembagian Informasi terhadap kinerja SSRs dengan nilai CR sebesar 1,756 sedangkan nilai probabilitas 0,89 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H5a).

**Hipotesis 5b:**Hipotesis lima (H5b) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pemecahan Masalah (PM) dengan kinerja dalam SSRs. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Pemecahan Masalah dengan kinerja SSRs menunjukkan ada pengaruh positif sebesar 1,110 sedangkan nilai probabilitas 0,56 dan tidak signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian tidak dapat menerima hipotesis alternatif (H5b).

**Hipotesis 5c :** Hipotesis lima (H5c) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Kemampuan Beradaptasi (KB) dengan kinerja SSRs. Hasil perhitungan terhadap parameter antara Kemampuan Beradaptasi dengan Kinerja SSRs ada pengaruh positif sebesar 1,174,tetapi nilai probabilitas sebesar 0,889 dan signifikan pada 0,05. Dengan demikian penelitian ini dapat menerima hipotesis alternatif (H5c).

**Hipotesis 5d:** Hipotesis lima (H5d) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh negatif Pengendalian atas Penggunaan Informasi terhadap kinerja SSRs dengan nilai CR sebesar 7,484 dan nilai probabilitas sebesar \*\*\* (0,037) . Dengan demikian hipotesis pertama (H3d) dapat diterima.

**Hipotesis 6 :** Hipotesis enam(H6) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh positif Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja SSRs dengan nilai CR sebesar 1,562 sedangkan nilai probabilitas sebesar 0,118 Dengan demikian hipotesis tiga (H6) diterima.

**Hipotesis 7:** Hipotesis tujuh (H7) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positifantara Proses Sosialisasi dengan kinerja SSRs. Hasil pengolahan datamenunjukkan adanya pengaruh positif Proses Sosial terhadap kinerja SSRs dengan nilai CR sebesar 1,122 dan nilai probabillitas sebesar 0,58 tetapi tidak signifikan pada 0,05.Dengan demikian hipotesis tujuh (H7) tidak dapat diterima .

**6.7. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

**6.7.1 Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kerjasama**

Hipotesis 1 (H1a,H1b,H1c, dan H1c) secara umum meengidentifikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat menciptakan kerja sama diantara para anggota. Dengan begitu pengaruh antara SPK dengan Kerjasama (4 dimensi kerjasama) yaitu pengaruh posistif antara SPK dengan Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

 Dari hasil pengujian hipotesis tersebut hanya 3dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang posistif dengan Sistem Pengukuran Kinerja yaitu dimensi Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah dan Kemampuan beradaptasi. Dengan demikian hipotesis satu (H1a,H1b dan H1c) diterima, sedangkan 1 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh negatif dengan sistem Pengukuran Kinerja yaitu dimensi Pengendalian atau Pneggunaan Kekuasaan, dengan demikian hipotesis sati (H1d) ditolak.

 SPK menyediakan sistem informasi dan alat untuk mempertanggungjawaban kinerja (Abernethy dan lillis,2001). Dengan adanya SPK pertanggungjawaban, tingkah laku dan kinerja masing-masing individu,kelompok organisasi menjadi lebih transparan. Proses pengumpulan pengukuran dan umpan balik merupakan media dalam pembagian informasi yang sangat penting diantara para anggota dan kemudian akan mendorong terciptanya kerjasama diantara para anggota (malina dan Selto,2001).

**6.7.2. Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Proses Sosialisasi**

Penerimaan terhadap hipotesis dua (H2) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat memberikan interaksi sosial. Dari hasil pengujian hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan Proses Sosialisasi (PS). Dan hasil penelitian dari hipotesis dua (H2) tersebut mendukung penelitian Mahama (2006).

Pengukuran kinerja mempengaruhi persepsi individu yang saling berinteraksi dalam organisasi, selain itu juga pengukuran kinerja menawarkan pengaturan struktural yang dapat memberikan interaksi sosial (Ansari, 1977). Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, setiap individu akan merasa diperlakukan dengan adil dan lebih percaya antara satu dengan lainnya, konsekuensinya mereka akan saling berinteraksi dengan lainnya (Luft, 1997). Dengan demikian peneliti berharap SPK mempunyai hubungan positif secara langsung dengan proses sosialisasi.

**6.7.3. Pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama**

Hipotesis tiga (H3a, H3b, H3c, dan H3d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Proses Sosialisasi dapat mendorong timbulnya Kerjasama diantara para anggota. Dengan demikian adanya pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama ( 4 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Proses Sosialisasi dengan Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut hanya 3 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Proses Sosialisasi yaitu dimensi Pemecahan Masalah, dan Kemampuan beradaptasi. Dengan demikian hipotesis satu (H3b, H3c, dan H3d) diterima. Sedangkan 1 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh negatif dengan Proses Sosialisasi yaitu dimensi Pembagian Informasi, dengan demikian hipotesis tiga (H3a) ditolak.

 Penolakan terhadap hipotesis tiga (H3a) mengindikasikan bahwa Proses Sosialisasi tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan atas pemberian Pembagian Informasi yang baik. Hal ini mungkin disebabkan oleh proses sosialisasi yang telah dilakukan perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam menyelesaikan tugas manajerial. Koorgaard et al (1995) berpendapat bahwa rasa ketidakbersamaan dapat menghalangi keinginan para anggota (pembeli dan suplier) untuk berbagi informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang dan berpengaruh kepada para anggota (pembeli dan suplier) cenderung untuk mementingkan kepentingan individu daripada kepentingan bersama. Kebersamaan dapat diartikan sebagai media dalam pembagian informasi (Gulati dan Westphal, 1999; Luo, 2001) sebagai contoh para anggota (pembeli dan suplier) memilki keyakinan dan kemauan untuk berbagi pengetahuan diantara mereka.

Penerimaan hipotesis tiga (H3b, H3c, dan H3d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Proses Sosialisasi dapat mendorong timbulnya Kerjasama diantara para anggota. Dengan demikian adanya pengaruh antara Proses Sosialisasi dengan Kerjasama ( 3 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Prosaes Sosialisasi dengan Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Rasa kebersamaan dalam sebuah kelompok merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat mendorong timbulnya kerjasama diantara para pembeli dan suplier (Korsgaard, Schweiger, dan Sapienza, 1995.; Chen et al.,1998). Korsgaard et al. (1995) mendefinisikan rasa kebersamaan setiap individu merupakan bagian dari kelompok dalam mencapai tujuan. Para anggota (pembeli dan suplier) yang memilki rasa kebersamaan tersebut akan meningkatkan kerjasama diantara mereka. Proses sosialisasi mendorong kebersamaan dengan cara mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan individu (Forgathy, 1992). sosialisasi meliputi interaksi verbal dan interpersonal melalui masing-masing individu dalam melakukan negosiasi dan mengengidentifikasi tingkah laku individu dalam melaksanakan perkerjaannya sesuai dengan pelaksanaan dan prosedur (Reichers, 1987).

**6.7.4. Pengaruh Pembagian Informasi dengan antara sesama Dimensi dalam**

**Kerjasama.**

Hipotesis empat (H4a, H4b, dan H4c) pada umumnya mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi dapat membantu antara sesama dimensi dalam kerjasama. Dengan demikian adanya pengaruh antara Pembagian Informasi dengan sesama dimensi Kerjasama ( 3 dimensi Kerjasama) yaitu pengaruh positif antara Pembagian Informasi dengan Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut 3 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Proses Sosialisasi, tetapi ada 2 dimensi yang tidak signifikan yaitu dimensi Pemecahan Masalah, dan Kemampuan beradaptasi. Dengan demikian hipotesis empat (H4a dan H4b) tidak dapat diterima. Sedangkan 1 dimensi kerjasama yaitu Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan yang signifikan berpengaruh positif dengan Pembagian Informasi, dengan demikian hipotesis empat (H4c) diterima.

Penolakan terhadap hipotesis empat (H4a dan H4b) mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi tidak cukup memberikan bukti yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah dan kemampuan dalam beradaptasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh pembagian informasi yang telah dilakukan perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam pemecahan masalah maupun dalam kemampuan beradaptasi.

Penerimaan hipotesis empat (H4c) mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi dapat memberikan bukti yang dapat digunakan dalam Pembagian atas Penggunaan Kekuasaan. Dengan demikian adanya pengaruh yang positif antara Pembagian Informasi dengan Penggunaan atas Penggunaan Kekuasaan. Pembagian informasi digunakan untuk pengendalian atas penggunaan kekuasaan (Eisenhardt, 1989; Baiman, 1990; Usdiken, 1990; Fisher *et al*., 2002).

**6.7.5. Pengaruh antara Kerjasama dengan Kinerja dalam SSRs**

Hipotesis lima (H5a, H5b, H5c, dan H5d) pada umumnya mengindikasikan bahwa Kerjasama yang terdiri dari 4 dimensi yaitu Pembagian Informasi, Pemecahan Masalah, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan. Berdampak pada Kinerja dalam SSRs. Kerjasama pengaruh positif terhadap Kinerja SSRs. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut 2 dimensi kerjasama yang memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs yaitu dimensi kerjasama Pembagian Informasi dan Pemecahan Masalah tetapi tidak signifikan, dengan demikian hipotesis lima (H5a dan H5b) tidak diterima. Sedangkan 2 dimensi kerjasama yang lain yaitu Kemampuan Bearadaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan berpengaruh negatif terhadap Kinerja SSRs tetapi signifikan, dengan demikian hipotesis lima (H5c dan H5d) diterima.

Penolakan terhadap hipotesis lima (H5a dan H5b) mengindikasikan bahwa Pembagian Informasi dan Pemecahan Masalah tidak cukup memberikan bukti yang dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs. Hal ini mungkin disebabkan oleh pembagian informasi dan pemecahan masalah yang telah dilakukan perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam meningkatkan kinerja dalam SSRs.

Penerimaan hipotesis lima (H5c dan H5d) mengindikasikan bahwa Kemampuan Beradaptasi dan Pengendaalian atas Penggunaan Kekuasaan dapat memberikan bukti yang dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs, dengan demikian terdapat pengaruh antara Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dengan Kinerja dalam SSRs. Kerjasama memiliki dampak yang positif terhadap kinerja (Browning *et al*., 1995; McAllister, 1995; Chen *et al*., 1998). Kerjasama dapat meningkatkan usaha masing-masing individu ke arah peningkatan kinerja. Sama halnya, kemampuan untuk melakukan perubahan dapat membuat para anggota (pembeli dan suplier) mendapatkan keuntungan dalam lingkungan perdagangan (Heide dan Miner, 1992). Akhirnya pengendalian atas kekuasaan dapat meningkatkan kepercayaan dan memacu dalam menyerap pengetahuan. Dimana semuanya memiliki kontribusi untuk mencapai keberhasilan kinerja.

**6.7.6. Pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Proses Sosialisasi dengan Kinerja dalam SSRs**

Hipotesis enam dan tujuh (H6 dan H7) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dan Proses Sosialisasi (PS) dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut 2 dimensi Sistem Pengendalian Manajemen tersebut masing-masing memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs. Untuk dimensi Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs dan signifikan dengan demikian hipotesis enam (H6) diterima. Sedangkan untuk dimensi Proses Sosialisasi memiliki pengaruh yang positif dengan Kinerja dalam SSRs tetapi tidak signifikan dengan demikian hipotesis tujuh (H7) tidak dapat diterima.

 Penerimaan hipotesis enam (H6) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memberikan bukti dapat meningkatkan Kinerja dalam SSRs, dengan demikian terdapat pengaruh antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja dalam SSRs. SPK berperan dalam penetapan tujuan, mendorong tingkah laku untuk mencapai tujuan, mengurangi ketidakjelasan dan meningkatkan umpan balik, baik secara individu maupun secara kelompok untuk mencapai kinerja yang optimal dalam keadaan dimana tujuan telah ditetapkan dan adanya umpan balik secara terus menerus (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998; Mooraj *et al*., 1999; Hoque dan James, 2000). SPK berdampak terhadap kinerja, SSRs dijalankan melalui pengendalian dan otoritas penguasa (Wood dan Gray, 1991)

**6.8. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja SSRs melalui Kerjasama sebagai Variabel Intervening.**

Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan (1) pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement* *System*) melalui variabel Kerjasama (*Cooperation*) dengan 4 dimensi kerjasama yaitu Pembagian Inforamsi (*Information Sharing*), Pemecahan Masalah (*Problem* *Solving*), Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekauasaan (*Use of Power*) terhadap konstruk Kinerja dalam SSRs (*Performence in Strategic Supply Relationship*). (2) Pengaruh tidak langsung konstruk Proses Sosialisasi (*Sosicialisation Processes*) melalui variabel Kerjasama (*Cooperation*) dengan 4 dimensi kerjasama yaitu Pembagian Inforamsi (*Information Sharing*), Pemecahan Masalah (*Problem Solving*), Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability-*KB), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekauasaan (*Use* *of Power*) terhadap konstruk Kinerja dalam SSRs (*Performence in Strategic* *Supply Relationship*). Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*) dan Proses Sosialisasi (*Socialisation* *Processes*) terhadap Kinerja dalam SSRs (*Performence in Strategic Supply* *Relationship*), dapat ditentukan dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui variabel perantara Pembagian Informasi (*Information Sharing*), Pemecahan Masalah (*Problem Solving*), Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*), dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan (*Use of Power*).

Koefisien regresi Pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat padagambar Full model berikut ini:



Untuk lebih jelas lagi mengetahui pengaruh tidak langsung dapat di lihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 6.26**

**Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengukuran Kinerja**

**IndirectEffects (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | SOSIALISASI | KERJASAMA | HARAPAN\_PEMBELI | ADAPTASI | INTERAKSI | NON\_FINANCIAL | FINANCIAL |
| SOSIALISASI | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KERJASAMA | ,064 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KINERJA\_SRRs | 1,117 | ,025 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| PEMECAHAN\_MASALAH | ,821 | ,057 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| PENGGUNAAN\_KEKUASAAN | ,955 | ,066 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HARAPAN\_PEMBELI | 1,517 | ,811 | ,378 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| INFORMASI | ,546 | ,038 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| ADAPTASI | ,869 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| INTERAKSI | ,961 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| NON\_FINANCIAL | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| FINANCIAL | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KE2 | ,821 | ,057 | ,860 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP4 | ,646 | ,345 | ,161 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP3 | 1,079 | ,577 | ,269 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP2 | 1,152 | ,616 | ,287 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP1 | 1,517 | ,811 | ,378 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KE1 | ,955 | ,066 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KE3 | ,546 | ,038 | ,571 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| A1 | ,969 | 1,008 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| A2 | ,869 | ,904 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| I1 | 1,304 | 1,357 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| I2 | ,961 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| NF3 | ,683 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| NF2 | ,838 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| NF1 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| F3 | ,622 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| F2 | ,756 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| F1 | ,861 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

**Tabel 6.27**

**Pengaruh Langsung Sistem Pengukuran Kinerja**

**DirectEffects (Group number 1 - Default model)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | SISTEM\_PENGUKURAN\_KINERJA | SOSIALISASI | KERJASAMA | HARAPAN\_PEMBELI | ADAPTASI | INTERAKSI | NON\_FINANCIAL | FINANCIAL |
| SOSIALISASI | ,961 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KERJASAMA | ,892 | ,066 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KINERJA\_SRRs | ,400 | ,786 | ,378 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| PEMECAHAN\_MASALAH | ,000 | ,000 | ,860 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| PENGGUNAAN\_KEKUASAAN | ,000 | ,000 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HARAPAN\_PEMBELI | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| INFORMASI | ,000 | ,000 | ,571 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| ADAPTASI | ,000 | ,904 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| INTERAKSI | ,000 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| NON\_FINANCIAL | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| FINANCIAL | ,861 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KE2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP4 | ,000 | ,000 | ,000 | ,426 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,711 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,759 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| HP1 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KE1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| KE3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| A1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,116 | ,000 | ,000 | ,000 |
| A2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| I1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,357 | ,000 | ,000 |
| I2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | ,000 | ,000 |
| NF3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,683 | ,000 |
| NF2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,838 | ,000 |
| NF1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 | ,000 |
| F3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,722 |
| F2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,878 |
| F1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1,000 |

 Berdasarkan informasi dari tabel langusng diatas dapat dilihat bahwa Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pembagian Informasi adalah sebesar ,546 konstruk Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs melalui konstruk Pemecahan Masalah adalah sebesar ,821.

Berdasarkan perhitungan di atas juga maka terbukti bahwa konstruk Pembagian Informasi dan Pemecahan Masalah memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (,546 dan ,821) lebih besar dari pada pengaruh langsung (,892).

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Kemampuan Beradaptasi tidak dapat memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung 1,117 lebih kecil dari pada pengaruh langsung (,400). Sedangkan untuk konstruk Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan dapat memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja dalam SSRs karena pengaruh tidak langsung,955 lebih kecil dari pada pengaruh langsung (,000).

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Pembagian Informasi tidak dapat memediasi hubungan antara Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (,000) lebih besar dari pada pengaruh langsung (,961). Sedangkan konstruk Pemecahan Masalah memediasi hubungan antara Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung dimana pengaruh tidak langsung (,000) lebih besar dari pada pengaruh langsung (,961).

Berdasarkan perhitungan di atas maka terbukti bahwa konstruk Kemampuan Beradaptasi maupun Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan tidak dapat memediasi hubungan antara Proses Sosialisasi terhadap Kinerja dalam SSRs. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (,000) dan pengaruh tidak langsung (,961) lebih kecil dari pada pengaruh langsung (,961).

 **BAB VII**

**KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

**7.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis sementara ini Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja

manajerial. Dari pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan AMOS, disimpulkan bahwa :

1. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan negatif terhadap Kerjasama yang akan dibuktikan dengan hipotesis-hipotesis yang dianalisis lebih lanjut lagi.

2. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan negatif terhadap Kinerja SSRs yang dapat dibuktikan dengan hipotesis -hipotesis yang dianalisis lebih lanjut lagi.

3. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan negatif terhadap Kinerja SSRs dengan Kerjasama sebagai variabel intervening dan bukan sebagai variabel intervening yang dapat dibuktikan dengan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dalam analisis selanjutnya.

**7.2. Keterbatasan Penelitian**

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan tidak bisa dihindari. Seperti penelitian-penelitian empiris lainnya perlu kehati-hatian dalam mengeneralisasikan hasil penelitian. Beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian antara lain :

1. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini belum memenuhi kriteria yang memadai dengan demikian hasil ini belum dapat digeneralisasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengembalian kuesioner dari responden yaitu sebesar 65% (*usable response rate*) meskipun tingkat pengembalian kuesioner sebesar 65% akan tetapi tingkat pengembalian kuesioner tersebut masih kecil.

2. Dari hasil penelitian ternyata hanya dimensi Kerjasama yaitu Pemecahan Masalah saja yang dapat memoderasi ( sebagai variabel intervening) yang berpengaruh antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja SSRs. Sedangkan untuk 3 dimensi Kerjasama yaitu Pembagian Informasi, Kemampuan Beradaptasi dan Pengendalian atas Penggunaan Kekuasaan bukan sebagai varibel intervening sehingga penelitian ini masih banyak kelemahan dan tidak dapat membuktikan dengan lebih signifikan peranan variabel kerjasama sebagai variabel intervening.

**7.3. Saran-saran**

1. Masih perlunya melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak manajemen rumah sakit dengan tujuan akan dapat memperbanyak jumlah responden karena semakin banyak jumlah sampel diharapkan mampu untuk menggeneralisasi permasalahan dan perolehan hasil di dalam penelitian ini.

2. Masih Perlunya dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti. Selain itu perlun dilakukan *pilot study* untuk menjamin bahwa item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden

3. Untuk penelitian yang selanjutnya dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural EquationModelling*) seperti LISREL sebagai pembanding dari hasil penelitian yang menggunakan AMOS sebagai alat pengolahan data tersebut.