

**PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk**

SKRIPSI



Diajukan oleh :

Nimas Ayu Mutiara C
0613010146/FE/EA

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2010**

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan karuniaNya yang tak terhingga sehingga saya berkesempatan menimba ilmu hingga jenjang Perguruan Tinggi. Berkat rahmatNya pula memungkinkan saya untuk menyelesaikan skripsi dengan judul **“LINGKUNGAN PEENGENDALIAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. GARAM (Persero) DI SURABAYA”**

Sebagaimana diketahui bahwa penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE). Walaupun dalam penulisan skripsi ini penulis telah mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki, tetapi penulis yakin tanpa adanya saran dan bantuan maupun dorongan dari beberapa pihak maka skripsi ini tidak akan mungkin dapat tersusun sebagaimana mestinya.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak. Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.
3. Bapak. Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya
4. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, MSi selaku Ketua ProgdI Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

5. Ibu Rina Mustika, SE. MMA selaku Dosen Pembimbing yang dengan kesabaran dan kerelaan telah membimbing dan memberi petunjuk yang sangat berguna sehingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Ibu Dyah Ratnawati. H, DRA, MM selaku Dosen Wali yang telah memberi bantuan dan nasihat.
7. mama yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan dan bantuannya secara moril maupun materiil yang telah diberikan selama ini sehingga mampu menghantarkan penulis menyelesaikan studinya dan buat papa yang slalu dihatiku skripsi ini kupersembahkan untuk beliau akhirnya aku lulus dan dapat gelar juga aku tau papa bangga diatas sana.
8. Keluarga besar, Sahabat-sahabat **d'best six** hendra,ayu,weny,sari dan april yang telah memberikan semangat dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.
9. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan didalam penulisan skripsi ini, oleh karenanya penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran bagi perbaikan di masa mendatang. Besar harapan penulis, semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pembaca.

Surabaya, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU	10
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2. Kajian Teori	16
2.2.1. Pengertian Pengendalian	16
2.2.1.1. Pengendalian Organisasi	16
2.2.1.2. Pengendalian Intern.....	17
2.2.1.3. Pengendalian Ekstern	20
2.2.1.4. Lingkungan Pengendalian Organisasi	21
2.2.2. Pengertian Kepuasan Kerja	22

2.2.2.1.	Faktor – faktor yang mendorong kepuasan kerja	22
2.2.2.2.	Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan Kerja	24
2.2.2.3.	Alasan Kepuasan Kerja	25
2.2.2.4.	Akibat tidak terpenuhinya kepuasan kerja	26
2.2.3.	Pengertian kinerja manajer	27
2.2.3.1.	Tugas Manajer	28
2.2.3.2.	Penilaian Kinerja	30
2.2.3.3.	Manfaat Penilaian Kinerja	30
2.2.4.	Kerangka Pikir	31
2.2.4.1.	Pengaruh Lingkungan Pengendalian Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	32
2.2.4.2.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial	36
2.3.	Diagram Kerangka Pikir	40
2.4.	Hipotesis	40
BAB III	METODE PENELITIAN	41
3.1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	41
3.1.2.	Pengukuran Variabel	42
3.2.	Teknik Penentuan Sampel	44

3.2.1.	Populasi	44
3.2.2.	Sampel	45
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	45
3.3.1.	Jenis Data	45
3.3.2.	Sumber Data	46
3.3.3.	Pengumpulan Data	46
3.4.	Uji Kualitas Data	47
3.4.1.	Uji Validitas Data	47
3.4.2.	Uji Realibilitas	47
3.4.3.	Uji Normalitas	48
3.5.	Uji Asumsi Klasik	48
3.6.	Teknik Analisis dan Uji Kecocokan Model	50
3.6.1.	Teknik Analisis	50
3.6.2.	Uji Kecocokan Model	51
3.6.2.1.	Uji F	51
3.6.2.2.	Uji t	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		53
4.1.	Deskripsi Obyek Penelitian	53
4.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	53
4.1.2.	Tujuan Perusahaan	54
4.1.3.	Visi dan Misi Perusahaan	55
4.1.4.	Bentuk dan Struktur Organisasi	57

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	62
4.2.1. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Pengendalian Organisasi	62
4.2.2. Distibusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	63
4.2.3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	64
4.3. Uji Kualitas Data	65
4.3.1. Uji Validitas	65
4.3.2. Uji Realibilitas	67
4.3.3. Uji Normalitas	68
4.4. Analisis dan Uji Hipotesis	69
4.4.1. Uji Asumsi Klasik	69
4.4.2. Analisis Regresi Linier Berganda	71
4.4.3. Uji Hipotesis	72
4.4.3.1.Uji F	72
4.4.3.2.Uji t	73
4.5. Pembahasan	73
4.6. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian Terdahulu	76
4.7. Keterbatasan Penelitian	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan	78

5.2. Saran 79

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan kerangka Berfikir	40
--	----

**LINGKUNGAN PENGENDALIAN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJATERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. GARAM (Persero) di SURABAYA**

Oleh:

Awaliyatul Firah

ABSTRAK

PT. GARAM menghendaki karyawan yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi serta meningkatkan keseimbangan terhadap beban kerja dengan strategi pokok peningkatan manajemen personalia, peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan manajemen yang lebih dapat menimbulkan kreasi dan aktivitas pegawai dengan melakukan pembinaan kepada karyawan agar karyawan lebih memiliki dan lebih bertanggungjawab terhadap misi PT. Garam (Persero) . Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh lingkungan pengendalian organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan data primer dari 20 orang kepala divisi dan kepala bagian PT. GARAM (Persero) di Surabaya melalui koesioner dengan tehnik pemilihan sampling (*purposive sampling*). Variabel penelitian yang digunakan adalah lingkungan pengendalian organisasi (X1), kepuasan kerja (X2) dan kinerja manajerial (Y), serta dianalisis dengan menggunakan uji regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis lingkungan pengendalian organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan kepuasan kerja tidak teruji berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Keywords : lingkungan pengendalian organisasi, kepuasan kerja dan kinerja manajerial

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi mempunyai satu atau beberapa pemimpin, dalam organisasi bisnis disebut manajer, manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu melalui tindakan orang lain (yang berada dibawah tanggung jawabnya). Seorang manajer membuat keputusan tertentu dan menghimbau orang lain untuk mengimplementasikan keputusan tersebut, salah satu fungsi manajemen adalah pengendalian. Menurut William Newman dalam Supriyono (1999) Pengendalian adalah salah satu tahap pokok pengelolaan, dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Pengendalian dipandang sebagai bagian penting proses manajemen dan salah satu bagian dari seluruh usaha manajerial suatu organisasi, sedangkan pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan oleh para manajer untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar mengimplementasikan strategi – strategi organisasi.

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dalam usaha meraih tujuan tersebut diperlukan suatu pengendalian untuk membantu memperlancar manajemen dalam proses pencapaiannya. Sistem pengendalian ini diperlukan karena perilaku para

individu dan kelompok didalam organisasi berbeda – beda yang biasanya dipengaruhi oleh pekerjaan yang mereka laksanakan. Sistem pengendalian organisasi yang juga disebut sebagai sistem pengendalian administratif dan birokratif didesain untuk mengarahkan atau mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi. Penerapan suatu sistem pengendalian tertentu secara otomatis akan menyebabkan terbentuknya norma, aturan – aturan dan sistem nilai yang berlaku dalam sistem organisasi tersebut, apabila sistem pengendalian itu tidak sesuai dengan lingkungan pengendalian organisasi, maka penerapan sistem tersebut dapat menimbulkan *dysjunctional behavior* atau perilaku menyimpang.

Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja yang ada kaitannya dengan perasaan, emosi, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat timbul apabila hal-hal yang mempengaruhinya tidak terpenuhi dengan baik. Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasi atau konsekuensi dan faktor-faktor penyebabnya.

Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual organisasi, serta tingkat perputaran (turnover) kerja. Faktor lain yang juga dinyatakan sebagai implikasi dari kepuasan kerja, antara lain : tingkat kesehatan pekerjaan, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu,

kecelakaan kerja, dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi.

Timbulnya kepuasan kerja disebabkan persepsi seorang pekerja mengenai sejauh mana pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang penting bagi dirinya. Kepuasan kerja lebih menitikberatkan pada sikap pekerja terhadap pekerjaan tertentu, hal ini berbeda dengan komitmen organisasional yang lebih menekankan pada organisasi secara keseluruhan.

Kinerja manajer pada prinsipnya merupakan usaha-usahanya yang dilakukan oleh perusahaan yang berbentuk pengembangan manajemen, perbaikan system kerja dan usaha-usaha mengadakan alih teknologi baik yang menengah maupun teknologi modern sehingga kualitas personal yang dimiliki oleh perusahaan dapat meningkat (Marwan Asri, 1989 : 97).

Disamping berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian organisasi, kinerja manajerial juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Parker dan Kleemeir 1951 yang diinspirasi oleh study Haw Hoorne (Schwab dan Cumming 1970) menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi produktifitas dan profitabilitas. Signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dikemukakan oleh Vroom (1960) dan Strauss (1968). Menurut mereka, produktivitas dapat di tingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja secara teoritis berlandaskan pada teori motivasi kerja. Kepuasan kerja terhadap pekerjaan, atasan, bawahan, kompensasi dan kesempatan berkembang menjadi motivasi yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya (Maryani dan Supomo, 2001).

PT. GARAM (Persero) merupakan salah satu perusahaan industry kimia dasar yang bergerak dibidang produksi, perdagangan dan distribusi garam, sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bertaraf nasional PT. Garam (Persero) dituntut untuk tetap menjaga eksistensinya atau kelangsungan hidup perusahaan dengan terus meningkatkan kinerja manjerial perusahaan.

Berikut ini disajikan data mengenai realisasi penjualan dengan target penjualan yang merupakan bagian kegiatan dalam perusahaan.

Tabel 1.1: Data jumlah target penjualan dan realisasi penjualan PT. Garam (Persero) pada periode 2004 - 2006

Dalam Rp 000,-

Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih Penjualan (%)
2004	182.867.415	103.026.510	4,4
2005	169.751.250	115.702.468	31,8
2006	170.587.615	117.172.208	31,3

Sumber : PT. GARAM (Persero)

Terlihat dari data realisasi penjualan dan target penjualan diatas terdapat adanya permasalahan antara penjualan yang hendak dicapai dengan hasil pencapaian penjualan tersebut.

Dapat dilihat pada tahun 2004 terdapat selisih antara target dan realisasi pada penjualan sebesar 4,4 % pada tahun 2005 selisih antara target dan realisasi pada penjualan sebesar 31,8 % dan pada tahun 2006 selisih antara target dan realisasi pada penjualan sebesar 31,3 %.

Dari kondisi diatas maka menyebabkan realisasi laba juga tidak tercapai. Berikut ini disajikan target dan realisasi laba.

Tabel 1.2 : Data jumlah target laba dan realisasi laba PT. Garam (Persero) pada periode 2004 – 2006.

Dalam Rp 000,-

Tahun	Target Laba	Realisasi Laba	Selisih laba (%)
2004	8.715.623	2.419.258	72,2
2005	5.286.748	5.154.604	2,5
2006	2.994.978	2.371.269	8,8

Sumber : PT. GARAM (Persero).

Berdasarkan data diatas terdapat selisih antara target dan realisasi laba pada tahun 2004 sebesar 72,2 % pada tahun 2005 selisih antara target dan realisasi laba sebesar 2,5 % dan pada tahun 2006 selisih antara target dan realisasi sebesar 8,8 %.

Data dan penjelasan diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan kurang efektif dalam pencapaian target laba. Untuk bisa meningkatkan kinerja

manajerial, maka dibutuhkan suatu system pengendalian organisasi yang optimal.

Menurut Maryani dan Supomo (2001) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilandasi oleh teori motivasi kerja. Teori ini menyatakan bahwa faktor – faktor intrinsik berkaitan dengan kepuasan dan motivasi kerja, sedangkan faktor – faktor ekstrinsik berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Maksud dari teori ini adalah faktor – faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab berkaitan dengan kepuasan kerja, apabila orang yang ditanyai itu merasa senang tentang pekerjaan mereka, maka mereka cenderung untuk mengenakan ciri – ciri ini pada diri mereka sendiri. Sebaliknya apabila mereka merasa tidak puas, mereka cenderung untuk menyebut faktor – faktor luar seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan, hubungan antar pribadi dan situasi kerja.

Menurut hasil penelitian Maryani dan Supomo (2001) kepuasan seorang pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, sikap dan kemampuan atasan, dukungan dan kerjasama rekan sekerja, besarnya kompensasi dan kesempatan untuk promosi merupakan faktor penting yang memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam P. Stephen Robbins (1996) Max Weber , 1900 mengemukakan bahwa pengaruh lingkungan pengendalian organisasi terhadap kinerja manajerial dilandasi oleh teori birokrasi yaitu suatu bentuk organisasi yang ditandai dengan pembagian kerja, hierarki wewenang, aturan – aturan

dan ketetapan – ketetapan, serta hubungan – hubungan yang impersonal. Maksud dari teori ini adalah suatu bentuk organisasi yang berteoris tentang kerja dan bagaimana kerja itu dapat dilakukan sesuai dengan peraturan – peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tanpa campur tangan hubungan kepribadian karyawan.

Lingkungan pengendalian organisasi merupakan kebijakan yang berupa prosedur – prosedur dan aturan kerja dalam bentuk pengendalian agar sesuai dengan keinginan pihak manajemen atau organisasi, sehingga untuk meningkatkan kinerja manajerial dilakukan melalui lingkungan pengendalian organisasi yang baik, pengendalian diperlukan oleh manajemen untuk membantu memperlancar proses pencapaian tujuan organisasi, organisasi merupakan suatu unit sosial yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul : “ **Lingkungan Pengendalian Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Garam (Persero) di Surabaya**“.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah lingkungan pengendalian organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. GARAM (Persero)” ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

“ Untuk menguji secara empiris pengaruh lingkungan pengendalian organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial PT. GARAM (Persero)”

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini dapat dijadikan suatu perbandingan antar teori-teori yang selama ini peneliti dapatkan dengan kenyataan yang ada sehingga dapat diketahui masalah yang dihadapi perumusan dan kesesuaian antara teori yang diperoleh, sehingga dapat diperoleh pemecahan masalah yang ada.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai solusi alternative dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan yang

berhubungan dengan lingkungan pengendalian organisasi dan kepuasan kerja.

c. Bagi Universitas

Bagi universitas digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain dengan materi yang berhubungan dengan skripsi ini.