

650.  
HER  
2 4

**ANALISIS PENGARUH GAYA EVALUASI KINERJA ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MENERAPKAN  
VARIABEL MEDIASI : TEKANAN KERJA, KEPUASAN KERJA  
DAN MOTIVASI KERJA**

**( STUDI KASUS PADA EMPAT BUMN KAWASAN INDUSTRI DI INDONESIA )**

**T E S I S**

**Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Akuntansi  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi**



**Diajukan Oleh :**  
**Nama : Nila Herlinda**  
**N I M : C4C 099187**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2001**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

**ANALISIS PENGARUH GAYA EVALUASI KINERJA ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MENERAPKAN  
VARIABEL MEDIASI : TEKANAN KERJA, KEPUASAN KERJA  
DAN MOTIVASI KERJA**

**( STUDI KASUS PADA EMPAT BUMN KAWASAN INDUSTRI DI INDONESIA )**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Nila Herlinda**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 05 Januari 2002  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima



**Pembimbing Utama / Ketua**

**Drs. Anis Chariri M.Com**

**Pembimbing / Anggota**

**Dra. Johanna Maria Kodoatie, MEd**

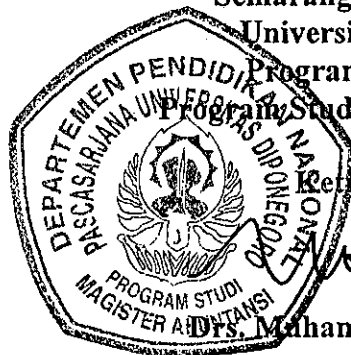
**Semarang, 21 Januari 2002**

**Universitas Diponegoro**

**Program Pascasarjana**

**Program Studi Magister Akuntansi**

**Kerjasama Program**



**Drs. Muhamad Nasir, MSi, Akt**

Pernyataan :

Yang bertandatangan di bawah ini nama Nila Herlinda nomor mahasiswa C4C099187 menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Menerapkan Variabel Mediasi : Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja benar-benar karya ilmiah yang disusun sendiri oleh penandatangan dan bukan plagiat atas penulisan dan penelitian lain.

Semarang, Desember 2001

Nila Herlinda  
C4C099187

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada :

- Suami tercinta H. Faisal Umar
- Ananda tersayang Siti Dolina Gitapati

## ABSTRACT ✓

*This paper extends previous work in the area of supervisory style for performance evaluation. Previous research has focused exclusively on disagreement performance evaluation style. This study focuses on both the superior's perceived and the subordinate's preferred budgetary performance evaluation style with job related tension, job related satisfaction and job related motivation are relation variables.*

*One hundred managers and staffs from four companies industrial estate in Semarang, Batam, Medan and Makasar participated in this study. The results support the hypothesized relation. This study also examines three mediating models, (1) job-related tension that may mediate the relationship between evaluation style and performance, (2) job satisfaction that may mediate the relationship between evaluation style and performance and (3) Job motivation that may mediate the relationship between evaluation style and performance. The result has indicated that job satisfaction and job motivation mediate the relationship between performance evaluation style and performance. Finally, scenario #4 model is used to determine the overall impact performance evaluation style on job-related tension, job satisfaction, job motivation performance. This examination is consistant with over the result.*

*Key words : Performance evaluation style, job-related tension, job satisfaction, job motivation, performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dalam bidang gaya evaluasi kinerja manajerial yang mengevaluasi kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya memusatkan perhatian hanya pada gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan dan persepsi bawahan. Penelitian ini memusatkan perhatian pada hubungan gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan maupun menurut preferensi bawahan dengan variabel tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Penelitian ini melibatkan 100 orang Manajer dan Staff dari berbagai Departemen di 4 (empat) Perusahaan Kawasan Industri yang berlokasi di Semarang, Batam, Medan dan Makasar. Hasil analisa regresi mendukung hipotesis hubungan gaya evaluasi kinerja dengan tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian ini juga menguji tiga model mediasi, yaitu (1) tekanan kerja memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja, (2) kepuasan kerja memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja dan (3) motivasi kerja memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja dan motivasi kerja yang memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja manajerial. Akhirnya, untuk menguji seluruh pengaruh gaya evaluasi kinerja terhadap tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja digunakan Skenario #4. Hasil pengujian konsisten dengan hasil regresi di atas.

Kata – kata kunci : Gaya evaluasi kinerja, tekanan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja manajerial.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji serta disertai rasa syukur yang sedalam – dalamnya kehadiran Allah Subhanahu'wata'ala atas perkenanNya melimpahkan karunia dan inayah sehingga penulisan Tesis ini dapat diselesaikan.

Karya ilmiah yang berbentuk Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Program Pasca Sarjana Studi Magister Akuntansi (Msi) Universitas Diponegoro.

Penulis sangat bangga apabila dari Tesis ini ada manfaatnya bagi sidang pembaca, baik dalam dunia akademik maupun para praktisi, Direktur Sumber Daya Manusia dan para pengambil keputusan bisnis.

Dalam menyelesaikan Tesis ini penulis telah banyak memperoleh bimbingan, dorongan, saran, kritik dan masukan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya, kepada yang terhormat :

Bapak Ketua Program Studi Magister Akuntansi, dan seluruh Staf penyelenggara Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang, yang telah mendorong dan memberikan motivasi, saran dan alternatif – alternatif dalam menyusun Tesis ini.

Bapak Drs. Anis Chariri M.Com dan Ibu Dra. Johanna Maria Kodoatie, MEd selaku Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran yang sangat berharga dalam penyusunan Tesis ini.

Khususnya untuk Ibu Indah Susilawati Ph.D sekeluarga selaku sahabat yang memacu semangat penulis dalam penyelesaian Tesis ini.

Tanpa mengurangi makna ucapan terima kasih yang sedalam – dalamnya kepada Ibunda Hj. Yannelly Nazar dan Suami tercinta H. Faisal Umar serta Ananda tersayang Siti Dolina Gitapati yang telah memberi dorongan dan

bantuan, memberikan kasih sayang dan pengertian yang dalam kepada penulis selama penyelesaian Tesis ini.

Kepada seluruh sahabat dan teman – teman PT. Kawasan Industri Wijayakusuma yang telah memberikan semangat dan bantuan, khususnya Dra. Nancy Omi Yohara dan Sdri. Ani Widyawati yang telah meluangkan waktu mendampingi penulis dalam penyelesaian Tesis ini.

Para responden yang dengan semangat dan rasa kesungguhan atas kesediaannya mengisi kuesioner, sehingga data yang diharapkan bagi penelitian ini dapat terkumpul dalam waktu yang cukup singkat seterusnya semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu, yang telah memberikan bantuan hingga terselesainya Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya kritik dan saran sangat penulis harapkan guna penyempurnaan Tesis ini.

Akhirnya semoga Allah Subhanahu'wata'ala melimpahkan taufik dan hidayahNya kepada kita semua serta berkenan memberikan pahala yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis.

Semarang, Desember 2001

**Nilu Herlinda**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
ABSTRAKSI .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Landasan Teori .....	7
2.1.1. Tekanan Kerja .....	7
2.1.2. Kepuasan Kerja .....	8
2.1.3. Motivasi .....	9
2.1.4. Evaluasi Kinerja .....	10
2.1.5. Gaya Evaluasi Kinerja .....	12
2.1.6. Evaluasi Kinerja yang Menggunakan Informasi Akuntansi .....	14
2.1.7. Pendekatan Dyadic .....	14
2.1.8. Kinerja Manajerial .....	16
2.2. Penelitian Terdahulu .....	17
2.2.1. Tekanan Kerja .....	17
2.2.2. Kepuasan Kerja .....	17
2.2.3. Motivasi .....	20

2.2.4. Gaya Evaluasi Kinerja .....	21
2.2.5. Pendekatan Dyadic .....	22
2.2.6. Perbedaan Gaya Evaluasi Kinerja .....	22
2.4.7. Hubungan Antara Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran, Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial .....	24
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	26
2.4. Pengembangan Hipotesis .....	28
2.4.1. Gaya Evaluasi Kinerja .....	28
2.4.2. Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Dengan Kinerja Manajerial .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel .....	30
3.1.1. Populasi .....	30
3.1.2. Sampel .....	30
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	31
3.3. Prosedur Pengumpulan Data .....	32
3.4. Definisi Operasional .....	33
3.4.1. Gaya Evaluasi Kinerja (KA) .....	33
3.4.2. Tekanan Kerja (TK) .....	33
3.4.3. Kepuasan Kerja (KK) .....	33
3.4.4. Motivasi Kerja (MK) .....	33
3.4.5. Kinerja Manajerial (KM) .....	34
3.5. Identifikasi Variabel .....	34
3.5.1. Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran .....	34
3.5.2. Tekanan Kerja .....	35
3.5.3. Kepuasan Kerja .....	35
3.5.4. Motivasi Kerja .....	36
3.5.5. Kinerja Manajerial .....	36
3.6. Teknik Analisis .....	39

3.6.1. Statistik Deskriptif .....	39
3.6.2. Uji Kualitas Data (Instrumen) .....	39
3.6.3. Uji Asumsi Klasik .....	40
3.6.4. Uji Hipotesis .....	40
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
4.1. Profil Responden .....	43
4.1.1. Daerah dan Lokasi Penelitian .....	43
4.1.2. Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden .....	44
4.1.3. Jumlah Staf Responden .....	46
4.1.4. Lama Menjabat dan Masa Kerja Responden .....	47
4.2. Uji Validitas .....	48
4.3. Uji Realibilitas .....	49
4.4. Uji Asumsi Klasik .....	50
4.5. Pengujian Hipotesis .....	53
4.5.1. Pengaruh Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja (Skenario #1) .....	55
4.5.2. Pengaruh Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran dan Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Manajerial (Skenario #2 dan #3).....	59
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>66</b>
5.1. Kesimpulan .....	66
5.2. Saran .....	68

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Lokasi Penelitian .....	44
Tabel 4.2.	Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.3.	Jenis Kelamin dan Jabatan Responden .....	46
Tabel 4.4.	Jumlah Orang yang Dipimpin Responden .....	47
Tabel 4.5.	Lama Responden Menduduki Jabatan .....	48
Tabel 4.6.	Ringkasan Perhitungan Reliabilitas .....	50
Tabel 4.7.	Zero-Order Correlation Matrix .....	52
Tabel 4.8.	Ringkasan Hasil Estimasi Regresi (Skenario #1) .....	56
Tabel 4.9.	Ringkasan Hasil Estimasi Regresi (Skenario #2) .....	60
Tabel 4.10.	Ringkasan Hasil estimasi Regresi (Skenario #3) .....	63
Tabel 4.11.	Ringkasan Hasil estimasi Regresi (Skenario #3) .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran .....	27
Gambar 3.1. Model Mediasi Variabel .....	41
Gambar 4.1. Rangkuman Skenario Estimasi .....	53

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Banyaknya gejala ketidakpuasan yang timbul akhir-akhir ini, memicu timbulnya suasana yang kurang harmonis antara staf dan manajer. Keputusan-keputusan dari manajer, sebagaimana umumnya didasarkan pada beberapa perpaduan antara fakta dan teori. Keputusan tersebut merupakan penafsiran dari hal-hal yang diamati sesuai dengan pandangan yang mereka anut. Apabila hal tersebut tidak segera diatasi, dianalisis penyebabnya, dan dicarikan jalan keluarnya, dikhawatirkan akan membawa dampak yang kurang baik terutama bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan perusahaan mencakup pertumbuhan, laba, produktifitas, kesejahteraan karyawan dsb. Peranan Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting, perubahan yang relevan sangat berpengaruh pada jalannya perusahaan, sering sistem penilaian yang dianut atasan dan bawahan tidak sama. Perbedaan sistim penilaian tersebut akan menimbulkan konflik yang disfungsional.

Kriteria yang *fair* digunakan sebagai ukuran untuk menilai kinerja bawahan sangat diperlukan, dimana salah satu alat utama penilaian adalah anggaran. Bagi perusahaan BUMN kriteria penilaian kinerja manajerial berpatokkan pada anggaran yang telah disahkan oleh Pemegang Saham, sesuai dengan Keputusan Menteri

Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia/ Kepala Badan Pembina Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-215/M-BUMN/1999 Tanggal 27 September 1999.

Anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk menilai kinerja individual para manajer (Schiff dan Lewin, 1970). Disamping itu anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Chow et al, 1988), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Kenis, 1970).

Dalam mengevaluasi kinerja manajerial dan penentuan penghargaan (*reward*) bagi anggota organisasi, peran anggaran telah mendapat perhatian secara mendalam di dalam literatur akuntansi. Para peneliti seperti Kenis (1979), Chaping (1964), Hofstede (1967), Hackman dan Lawyer (1975) telah berusaha memformulasikan dan menguji hipotesa-hipotesa yang berkenaan dengan konsekuensi penggunaan data anggaran untuk mengevaluasi kinerja lebih dari dua dekade yang lalu. Fokus riset terutama diarahkan untuk memahami hubungan antara gaya evaluasi yang digunakan oleh atasan (*superior*) dalam menilai kinerja bawahan (*subordinate*) dengan sikap dan perilaku kerja para bawahan.

Penelitian awal dalam area ini telah dilakukan oleh Hopwood (1972) dan Otley (1978), yang memusatkan perhatian pada hubungan *bivariate* antara gaya evaluasi dengan tekanan kerja (*job related tension*), hubungan antar personal (*interpersonal relation*), dan kinerja (*performance*). Hopwood (1972), menemukan bahwa para manajer yang dievaluasi dengan menggunakan data anggaran secara kaku (*rigid*) memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi dari pada para manajer yang dievaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap

profitabilitas organisasi. Otley (1978) mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Hopwood, menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat tekanan kerja dan kinerja yang dilaporkan oleh para manajer baik yang dievaluasi dengan menggunakan *budget constrained style (BCS)* maupun *profit conscious style (PCS)*.

Didorong oleh ketidak konsistenan hasil temuan Hopwood dan Otley, maka sejumlah penelitian berikutnya berusaha menemukan penyebab terjadinya ketidak konsistenan ini. Para peneliti mengembangkan suatu model yang menghubungkan gaya evaluasi dengan sikap dan perilaku bawahan dengan meneliti pengaruh faktor-faktor kontinjensi terhadap hubungan tersebut. Faktor-faktor ini termasuk *task and environmental uncertainty* (Hirst, 1983; Govindarajan, 1984), *budgetary participation* (Brownell, 1982; Brownell dan Hirst, 1986), *business unit strategy* (Govindarajan dan Gupta, 1985), *task interdependency* (Imoisili, 1989), dan *culture difference* (Harrison, 1993).

Secara implisit dalam penelitian-penelitian sebagaimana tersebut di atas, diasumsikan bahwa kecocokan (*match*) antara gaya evaluasi atasan dengan faktor-faktor kontinjensi yang diartikan sebagai gaya evaluasi itu dipandang tepat untuk digunakan mengevaluasi bawahan. Persetujuan bawahan terhadap gaya evaluasi dipandang sebagai elemen penting hubungan antara gaya evaluasi dengan respons para bawahan terhadap gaya evaluasi tersebut.

Lebih lanjut, penelitian-penelitian yang menggunakan pendekatan kontinjensi sebelumnya memusatkan perhatian pada persepsi bawahan terhadap gaya evaluasi



kinerja atasan, dan persepsi gaya evaluasi kinerja menurut atasan digunakan sebagai proksi pengukur untuk mengevaluasi kinerja.

Penelitian ini pada dasarnya adalah replikasi dari penelitian Maulana Kamal & Ainun Na'im (1999). Adapun alasan pemilihan topik tersebut untuk melihat apakah pada sampel yang berbeda maka teori yang digunakan oleh peneliti terdahulu masih konsisten. Penelitian sebelumnya meneliti dengan sampel pada perusahaan swasta yang berbeda kondisi tekanan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerjanya dibandingkan dengan kondisi kerja pada perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah dalam hal ini berbentuk BUMN. Penelitian ini diharapkan akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu atau dapat mendukung hipotesis yang belum dapat diuji pada peneliti terdahulu yang menyebabkan bahwa: Hubungan Tekanan Kerja dengan Kinerja tidak signifikan, disamping menambah satu variabel mediasi lain yaitu motivasi kerja.

Dengan menggunakan sampel yang berbeda dari perusahaan manufaktur ke perusahaan jasa yang berstatus BUMN, diperkirakan akan memberikan nilai tambah terhadap penelitian sebelumnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial antara lain besarnya kompensasi, sistem promosi, kondisi kerja, dan gaya evaluasi kinerja. Pada saat memperimbangkan gaya evaluasi atasan, bawahan mungkin memiliki pendapat sendiri tentang apa yang seharusnya digunakan sebagai kriteria evaluasi prestasi. Hal ini merupakan preferensi bawahan terhadap gaya evaluasi kinerja. Ketika

gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan berbeda dengan preferensi gaya evaluasi kinerja bawahan, maka suatu pertentangan timbul dalam penentuan gaya evaluasi kinerja. Perbedaan gaya evaluasi kinerja yang dilakukan atasan dalam menilai efektivitas kinerja manajerial dengan gaya evaluasi yang dilakukan bawahan merupakan faktor potensial yang mempengaruhi kinerja apabila tidak dikelola dengan baik sehingga tujuan perusahaan kuntuk meningkatkan kinerja tidak dapat tercapai seperti yang diharapkan. Dampak dari perbedaan itu dapat dilihat pada kepuasan kerja, tekanan kerja dan motivasi kerja yang tercermin dari sikap dan perilaku bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut, masalah yang diteliti dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya evaluasi kinerja yang berbasis anggaran (menurut persepsi atasan dan menurut persepsi bawahan) akan mempengaruhi tekanan kerja seseorang? ;
2. Apakah gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran (menurut persepsi atasan dan menurut persepsi bawahan) akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang? ;
3. Apakah gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran (menurut persepsi atasan dan menurut persepsi bawahan) akan mempengaruhi motivasi kerja seseorang? ;
4. Apakah tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja akan memediasi hubungan antara dalam gaya evaluasi kinerja dengan kinerja seseorang?.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menguji adanya pengaruh gaya evaluasi kinerja (atasan dan bawahan) terhadap tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja.
2. Menguji pengaruh tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara gaya evaluasi kinerja terhadap kinerja.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi berperilaku dan manajemen. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis untuk perusahaan yang diteliti dalam pengelolaan sumber daya manusia dan menciptakan Corporate Governance yang lebih baik sesuai dengan statusnya sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1. Tekanan Kerja

Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan stress psikologi di dalam lingkungan kerja (Kenis, 1979), yang dapat berupa reaksi emosional yang bersifat negatif terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Vossel dan Froehlich, 1979). Tekanan kerja yang tinggi dapat menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja (Hopwood, 1973).

Frustrasi dapat mengubah seorang optimis yang kuat menjadi seorang pesimis yang lemah, sehingga dapat kehilangan kepercayaan kepada diri sendiri. Luthans, 1995, melakukan riset dibidang perilaku organisasi melaporkan bahwa *stress* dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu *distress* dan *eustrees*. *Distress* berkenaan dengan *stress* yang berhubungan dengan tekanan kerja yang dapat mengakibatkan turunnya kinerja, sedangkan *eustress* berhubungan dengan *stress* yang pada tingkatan tertentu (dari tingkatan nol hingga menengah) malah akan meningkatkan kinerja.

Dari hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa *stress* tidak hanya berpengaruh negatif terhadap kinerja, tetapi *stress* pada tingkatan tertentu dapat pula berpengaruh positif terhadap kinerja.

### 2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel disamping variabel tekanan kerja yang biasanya dibicarakan di dalam literatur yang berkenaan dengan perilaku kerja (Kenis, 1979), dan dampak penggunaan informasi anggaran untuk mengevaluasi kinerja (Choo dan Tan, 1997). Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976).

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Sebagai contoh, jika anggota organisasi merasa mereka bekerja lebih berat dari para anggota lainnya dalam suatu departemen, tetapi mereka merasa memperoleh penghargaan yang lebih sedikit dari pada yang mereka harapkan, mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap kerja atasan dan rekan kerja mereka. Di lain pihak, jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersikap positif terhadap kerja. Mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual.

Smith dkk. (1969) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kerja yang mempengaruhi respon efektif seorang terhadap pekerjaan. Hal itu adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauhmana suatu pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar, memperoleh tanggung jawab terhadap suatu tugas tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik.
2. Bayaran. Jumlah bayaran (upah) yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dia lakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kesempatan untuk dipromosi. Kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi di dalam organisasi.
4. Atasan. Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahannya.
5. Rekan kerja. Sejauhmana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan-rekan kerja lainnya.

### 2.1.3. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau *moves* dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. (Machrany,1985 dalam Bedjo Siswanto 1987).

Analisis mengenai motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang. Seorang ahli menekankan pada aspek motivasi yang mengarah pada tujuan. Ahli lain menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan bagaimana perilaku itu bermula, diberi tenaga,

disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektifnya yang ada dalam organisasi ketika semua itu berlangsung (Davis et al, 1996).

Motivasi lahir dari berbagai konsep teori diantaranya adalah *need theory*, *equity theory* dan *expentancy theory*. Maslow (1970) menjelaskan bahwa motivasi didorong oleh kebutuhan seseorang oleh sesuatu yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan yang dikenal dengan *need theory*. Lima kebutuhan itu adalah kebutuhan psikologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Dalam Abdurrahim (1998) dijelaskan, menurut *equity theory*, motivasi berasal dari cara pandang seseorang dalam membandingkan perlakuan lingkungan sosial pekerjaan antara seseorang dengan lainnya. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dapat dimotivasi dengan memperlakukan secara sama seperti memperlakukan orang lain secara adil (Adams, 1965) dan akan memiliki dampak negatif terhadap kinerja seseorang apabila diperlakukan secara tidak adil, baik diperlakukan berlebihan maupun kurang dari semestinya (Ann et al, 1993; Eric et al, 1998). *Expectancy Theory* memiliki pandangan bahwa motivasi seseorang di lingkungan kerja akan terdorong apabila ia memiliki harapan akan memperoleh sesuatu imbalan atas pekerjaannya atau prestasi yang diraihinya (Vroom,1964; Porter dan Lawler, 1968).

#### **2.1.4. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan penilaian periodik terhadap efektifitas suatu organisasi, unit organisasi, dan anggota organisasi dipandang dari sudut pencapaian tujuan, standar, dan kriteria organisasi. Karena organisasi dijalankan

oleh manusia, maka penilaian kinerja adalah penilaian tentang perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Tujuan utama dilakukan evaluasi kinerja adalah memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi standar perilaku yang diinginkan. Standar perilaku ini dapat berupa kebijakan manajemen yang harus dilaksanakan oleh karyawan ataupun rencana formal yang berkenaan dengan tindakan yang diharapkan.

Aspek lain dilakukannya evaluasi kinerja adalah untuk mendorong dan memperkuat perilaku yang diharapkan, dan juga untuk memperkecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku yang diharapkan. Hal ini dapat dicapai melalui penilaian terhadap hasil evaluasi kinerja secara tepat dan pemberian penghargaan intrinsik ataupun ekstrinsik bagi para karyawan.

Manajer menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk berbagai kepentingan ataupun manfaat. Manfaat utama dari hasil evaluasi ini adalah sebagai berikut (Siegel dan Marconi, 1989: 199):

1. Untuk mengatur operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memaksimalkan motivasi anggota organisasi.
2. Untuk menilai dan memutuskan tindakan promosi, mutasi dan lain sebagainya terhadap karyawan.
3. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan anggota organisasi dan sebagai kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan yang diperlukan.



4. Untuk menyediakan *feedback* bagi karyawan tentang bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Sebagai dasar pemberian penghargaan.

#### 2.1.5. Gaya Evaluasi Kinerja

Thomson (1967) telah mengembangkan suatu model evaluasi kinerja yang didasarkan pada perbedaan tugas, tipe yang berbeda dari pengukuran kinerja, dan hubungan antara tipe-tipe yang berbeda dari pengukuran kinerja dengan tugas yang berbeda.

Thompson (1967) menyatakan bahwa tugas dapat dibedakan pada basis *belief* para individu tentang pengetahuan sebab akibat (*cause-effect knowledge*). *Belief* ini dapat dibedakan lagi ke dalam pengetahuan yang lengkap (*complete knowledge*) dan pengetahuan yang tidak lengkap (*incomplete knowledge*). Pengetahuan yang lengkap eksis ketika para individu dengan pasti mengetahui hubungan antara suatu tindakan tertentu dengan hasil yang dicapai. Tugas para individu di bagian produksi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi, yang dilakukannya secara rutin dan berulang-ulang adalah contoh dari pengetahuan yang lengkap. Sedangkan pengetahuan yang tidak lengkap adalah keadaan dimana para individu tidak mempunyai kepastian mengenai konsekuensi hasil dari suatu tindakan tertentu. Contohnya tugas para individu di bagian riset dan pengembangan suatu perusahaan.

Watson (1975) mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam tiga katagori yaitu *internal measure*, *interdependency measure*, dan *environmental*

*measure*. Pada *environmental measure* informasi bagi pengukuran kinerja diperoleh dari para individu yang berada di luar organisasi. Pengukuran ini menggambarkan seberapa baik para individu melaksanakan tugas bila dihadapkan dengan pemenuhan permintaan lingkungan. Sebagai contoh, kinerja bagian pemasaran dapat diukur berdasarkan luas pasar dan indek kepuasan konsumen.

Untuk *interdependency measure* pengukuran kinerja didasarkan pada penilaian kemampuan para individu dalam memenuhi harapan individu lainnya untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Hayes (1977) menyebutkan bahwa pengukuran *reliability*, *cooperation* dan *flexibility* adalah contoh-contoh dari *interdependency measure*. Sedangkan *internal measure* mencakup seluruh aktivitas dan hasil yang berhubungan dengan kinerja tugas yang tidak termasuk ke dalam *interdependency measure* dan *environmental measure*. Thompson (1967) menyatakan bahwa pengukuran efisiensi, biaya, kuantitas dan kualitas adalah contoh-contoh dari pengukuran kinerja ini.

Selanjutnya, model evaluasi kinerja paripurna dengan menghubungkan pengukuran kinerja dengan tugas. Hirst (1981) menyatakan bahwa pengukuran kinerja internal (*internal performance measure*) dapat menjadi alat pengukur yang handal ketika situasi dimana ketidakpastian rendah. Namun bilamana ketidakpastian tugas tinggi, pengukuran kinerja internal secara relatif tidak dapat diandalkan, karena pengukuran kinerja ini hanya melingkupi tugas-tugas yang dijalankan secara rutin oleh bagian unit tertentu.

Dalam ketidakpastian tugas yang tinggi, *interdependency measure* dan *environmental measure* dapat menjadi alat pengukur kinerja yang lebih andal

(Hirst, 1981). *Interdependency measure* berhubungan dengan tugas yang di dalamnya ketidakpastian tugas tinggi, karena ketidakpastian merupakan konsekuensi dari pengaruh aktivitas dan hasil bagian yang lain (output suatu bagian merupakan input bagi unit yang lain). Sedangkan *environmental measure* berhubungan dengan ketidakpastian tugas yang tinggi ketika ketidakpastian adalah konsekuensi dari tugas-tugas tertentu yang dipengaruhi oleh peristiwa dan stimulus eksternal terhadap organisasi.

#### **2.1.6. Evaluasi Kinerja yang Menggunakan Informasi Akuntansi**

Perusahaan menggunakan informasi akuntansi secara tersendiri ataupun bersamaan dengan informasi lain sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja segmen organisasi dan kinerja para bawahan. Alasan untuk menggunakan gaya evaluasi ini adalah karena informasi akuntansi dipandang sebagai salah satu kriteria objektif untuk mengukur kinerja (Siegel dan Marconi, 1989).

Pengukuran kinerja akuntansi bila dihubungkan dengan tipe-tipe pengukuran kinerja yang telah dijelaskan di atas dapat diklasifikasikan sebagai *internal performance measure* (Hirst, 1981). Pengklasifikasian ini konsisten dengan literatur yang berkenaan dengan model evaluasi kinerja (sebagai contoh: Thompson, 1967; Watson, 1975; Hayes, 1977).

#### **2.1.7. Pendekatan Dyadic**

Pendekatan gaya *dyadic* menyatakan bahwa terdapat dua orang yaitu atasan dan bawahan yang memainkan peran dalam menilai kinerja bawahan.

Dansereau dkk (1975) menyebutkan bahwa pendekatan gaya *dyadic* cocok digunakan untuk menganalisa hubungan atasan – bawahan karena pendekatan ini menggambarkan proses hubungan di antara mereka.

Lebih dari dua puluh tahun yang lalu, *vertical dyad linkage (VDL) theory* telah diperkenalkan oleh Dansereau dkk. (1975). Sejak saat itu teori ini telah berkembang kesuatu pendekatan *dyadic* guna memahami hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang dikenal dengan *leader-member-exchange (LMX) theory*. Dasar teoritis dari LMX adalah bahwa hubungan *dyadic* dikembangkan dan dinegosiasikan oleh atasan dan bawahan (Dienesch dan Liden, 1986). Setiap anggota *dyadic* menyumbangkan sumberdaya untuk membangun hubungan diantara mereka melalui perilaku yang mereka tunjukkan. Sebagai contoh, atasan menawarkan kebebasan atau delegasi pekerjaan yang lebih kepada para bawahan dan bawahan dilain pihak menawarkan komitmen kerja yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi ataupun kinerja yang lebih baik kepada atasan.

Pendekatan ini menyebutkan bahwa terdapat dua orang yang terlibat dalam evaluasi kinerja bawahan, yaitu atasan dan bawahan itu sendiri. Pendekatan *dyadic* juga mengakui bahwa atasan mungkin tidak memperlakukan seluruh bawahan mereka dalam cara yang sama (Green dkk. 1996). Dengan demikian, seorang manajer dengan sepuluh orang bawahan akan memiliki sepuluh hubungan LMX yang berbeda. Dansereau dkk. (1975) menyatakan bahwa pendekatan *dyadic* cocok digunakan untuk menganalisa hubungan atasan-bawahan, karena pendekatan ini menggambarkan proses hubungan diantara mereka.

### 2.1.8. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan operasi suatu organisasi. Menurut Mahoney dkk (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Luthans (1976) mengemukakan bahwa para manajer melakukan empat kegiatan manajerial, antara lain:

1. *Manajerial Tradisional*: Mengambil keputusan, merencanakan dan mengawasi.
2. *Komunikasi*: Mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen.
3. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, pengisian staf (*staffing*), dan melatih.
4. *Membentuk jaringan*: Bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan orang-orang luar.

Manajer yang sukses (yang didefinisikan dalam cepatnya promosi dalam organisasi mereka) mempunyai tekanan yang sangat lain daripada para manajer yang efektif (didefinisikan dalam kuantitas dan kualitas kinerja mereka dan kepuasan serta komitmen dari bawahan mereka). Pembentukan jaringan memberikan sumbangan paling besar kepada sukses manajer; kegiatan manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan yang paling kecil. Di antara manajer yang efektif, komunikasi memberikan sumbangan relatif yang terbesar dan pembentukan jaringan memberikan sumbangan yang paling kecil.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1. Tekanan Kerja**

Dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja dengan menggunakan sampel penelitian perusahaan-perusahaan di Amerika Hopwood melaporkan, manajer akan memanipulasi laporan akuntansi dan melakukan penyelewengan dalam pengambilan keputusan. Senada dengan ini, Hirst (1981) menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi akan berperilaku negatif.

Otley (1978) yang mereplikasi penelitian Hopwood (1972) dengan menggunakan sampel yang berbeda yaitu pada perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di Inggris, menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat kinerja dan tekanan kerja yang dilaporkan oleh para manajer yang dievaluasi baik dengan BCS maupun dengan PCS. Temuan ini berlawanan dengan hasil penelitian Hopwood (1972).

### **2.2.2. Kepuasan Kerja**

Hopwood (1972) melaporkan bahwa konsisten dengan dimensi kerja yang mempengaruhi tanggapan efektif seseorang terhadap pekerjaan yang dikemukakan oleh Smith dkk (1969), dampak dari penggunaan data anggaran yang kaku untuk mengevaluasi kinerja bawahan adalah timbulnya hubungan yang tidak serasi antara manajer yang dievaluasi dengan atasan dan rekan kerjanya. Menurut Robins (1996), kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap

yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.

Menurut Robins (1996) faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah:

- a) **Kerja Yang Secara Mental Menantang.** Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b) **Ganjaran Yang Pantas.** Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil dan tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
- c) **Kondisi Kerja Yang Mendukung.** Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, deru, dan faktor-faktor lingkungan seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit) misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Di samping itu,

kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif moder, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

**d) Rekan Sekerja Yang Mendukung.** Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

**e) Jangan Lupakan Kesesuaian Kepribadian-Pekerjaan.** Sesuai teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan Holland bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Logikanya pada hakikatnya adalah: orang-orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka; dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut; dan, karena sukses ini, mempunyai kebolehjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan dari dalam kerja mereka.



### 2.2.3. Motivasi

Bullen dan Martin (1987) meneliti kepuasan kerja, tingkat pendidikan dan pergantian kerja karyawan pria dan wanita non-partner di perusahaan akuntan nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota staf yang sudah sudah bekerja 1-4 tahun adalah yang paling kecewa dan ingin sekali berganti pekerjaan. Karyawan wanita menyatakan kurang puas dengan tekanan kerja dan merasa kurangnya peluang untuk mendapat promosi kenaikan jabatan.

Gaertner, et al (1987) meneliti pergantian kerja karyawan di kantor akuntan publik nasional, regional dan lokal. Salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya pergantian kerja adalah masalah kepuasan kerja, dimana responden wanita merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Masalah-masalah lain yang mengurangi kepuasan kerja berdasarkan gender termasuk: (1) ketidakpuasan dengan tujuan perusahaan, (2) sering lembur, (3) kualitas penugasan kerja, (4) keragaman penugasan kerja, (5) tidak adanya kebebasan untuk bertindak dan berpikir, (6) lamanya penugasan kerja, (7) kurangnya petunjuk dan (8) tidak adanya kebijakan cuti. Demikian pula dengan Ward, et al (1986) dalam penelitiannya menemukan bahwa pegawai akuntan perempuan merasa kurang puas dengan kesempatan berkembang dalam berbagai aspek pekerjaan.

Hunton, et al (1996) meneliti mengenai sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam hal kreatifitas kerja, kebosanan dan kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan pegawai perempuan di tiga jabatan terendah merasa kurang terstimulus oleh pekerjaannya dibanding laki-laki, sedangkan di dua tingkat jabatan tertinggi tidak

ada perbedaan respon berdasarkan gender. Secara umum pegawai perempuan menyatakan bahwa pekerjaan mereka membosankan dan kurang menantang.

#### 2.2.4. Gaya Evaluasi Kinerja

Dalam literatur akuntansi, Hopwood (1972) adalah peneliti pertama yang secara sistematis menguji konsekuensi gaya yang berbeda penggunaan data anggaran (akuntansi) dalam mengevaluasi kinerja. Dia menggunakan tiga model gaya evaluasi kinerja dalam penelitiannya yaitu: (1) *budget constrained style* (BCS) dimana data anggaran digunakan secara kaku dalam evaluasi kinerja; (2) *profit conscious style* (PCS) dimana penekanan dalam evaluasi kinerja adalah kontribusi profitabilitas bagi organisasi; dan (3) *non accounting style* (NAS) dimana data anggaran secara relatif kurang berperan dalam mengevaluasi kinerja.

Hopwood (1974) menyebutkan bahwa atasan mungkin enggan untuk menggunakan gaya evaluasi yang lebih sesuai dengan keinginan bawahan, karena mereka merasa berada dalam posisi yang lebih kuat (*superior*) untuk menggunakan gaya evaluasi tertentu untuk mengevaluasi bawahannya. Dengan demikian dalam keadaan ini atasan cenderung memaksakan kehendak mereka untuk diterima oleh para bawahan, dan dalam hal ini akan memicu konflik dalam gaya evaluasi kinerja yang digunakan.

Hasil penelitian Choo dan Tan (1997) menemukan bahwa pemaksaan gaya evaluasi kinerja tertentu oleh atasan yang tidak sesuai dengan preferensi bawahan akan memicu timbulnya konflik dalam gaya evaluasi kinerja, dan konflik ini akan berpengaruh terhadap tekanan kerja, kepuasan kerja dan kinerja.

### **2.2.5. Pendekatan Dyadic**

Penelitian yang dilakukan oleh Green dkk (1996) bahwa pendekatan *dyadic* juga mengakui bahwa atasan mungkin tidak memperlakukan seluruh bawahan mereka dalam cara yang sama, dibuktikan bahwa seorang manajer dengan sepuluh orang bawahan akan memiliki sepuluh hubungan LMX yang berbeda. Penelitian Choo dan Tan (1997) yang menggunakan pendekatan *dyadic* atasan dan bawahan dalam meneliti perselisihan gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran beranggapan bahwa perselisihan ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku para bawahan dan atasan.

### **2.2.6. Perbedaan Gaya Evaluasi Kinerja**

Penelitian Hopwood (1972) menemukan bahwa jika seorang manajer dievaluasi berdasarkan *budget constrained style (BCS)* dibandingkan dengan dasar *profit conscious style (PCS)* ataupun *non accounting style (NAS)*, maka penggunaan dasar ini akan dapat menimbulkan beberapa dampak negatif terhadap kinerja mereka. Pertama, para manajer hanya terlibat pada usaha menekan biaya jangka pendek tanpa memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan. Kedua, menimbulkan perasaan tidak adil. Para manajer yang dievaluasi merasa prestasinya hanya dilihat dari satu sisi saja yaitu realisasi anggaran, tanpa dilihat dari sisi bagaimana ia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dampak dari kondisi ini adalah timbulnya tekanan kerja atau ketidakpuasan kerja bagi manajer yang dievaluasi. Ketiga, ditemukan bahwa adanya kecenderungan untuk memanipulasi laporan akuntansi guna memenuhi target anggaran dan yang

terakhir penggunaan *BCS* menimbulkan ketidak harmonisan hubungan antara manajer yang dievaluasi dengan atasan dan rekan kerjanya.

*Attribution theory* memberikan penjelasan mengapa pertentangan ini dapat timbul. Choo dan Tan (1977) mengutip Green dan Mitchell (1979) dalam menjelaskan *attribution theory* menyatakan bahwa teori ini berkenaan dengan masalah pokok *hubungan leader attribution* terhadap *subordinate attribution*. Ketika mereka condong untuk setuju dan tidak setuju dan pengaruhnya terhadap interaksi atasan-bawahan dari ketidaksesuaian di antara mereka merupakan lahan bagi perbedaan atasan-bawahan.

Sebagai tambahan terhadap *attribution theory*, alasan mengapa timbulnya perbedaan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran yang relevan dengan pendekatan *dyadic* juga dikemukakan oleh para peneliti akuntansi (contohnya, Hopwood, 1974; Umaphy, 1985; Choo dan Tan, 1977). Hopwood menyebutkan bahwa atasan mungkin enggan untuk menggunakan gaya evaluasi yang lebih sesuai dengan keinginan bawahan, karena mereka merasa berada dalam posisi lebih kuat (*superior*) untuk menggunakan gaya evaluasi tertentu guna mengevaluasi bawahannya. Dengan demikian dalam keadaan ini atasan cenderung memaksakan kehendak mereka untuk diterima oleh para bawahan dan hal ini akan memicu konflik dalam gaya evaluasi kinerja yang digunakan.

Umaphy menyatakan bahwa atasan dan bawahan melakukan proses evaluasi dengan asumsi yang berbeda, yang kemudian mempengaruhi tingkat penekanan kriteria evaluasi akuntansi secara berbeda pula. Terkadang, atasan

*over-estimate* terhadap kriteria yang menurut bawahan merupakan kriteria minor dan *under-estimate* terhadap kriteria mayor.

Hasil penelitian Choo dan Tan menemukan bahwa pemaksaan gaya evaluasi kinerja tertentu oleh atasan yang tidak sesuai dengan preferensi bawahan akan memicu timbulnya konflik dalam gaya evaluasi kinerja dan konflik ini akan berpengaruh terhadap tekanan kerja, kepuasan kerja dan kinerja para bawahan dan atasan.

#### **2.2.7. Hubungan Antara Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran, Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial.**

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi dan memahami hubungan antara tekanan kerja dan kinerja manajerial, diantaranya Brownell dan Hirst (1986), Harrison (1992,1993), Dunk (1993), Briers dan Hirst (1990), Choo dan Tan (1997).

Brownell dan Hirst dalam usaha menyelesaikan perbedaan antara temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978) melakukan pengujian interaksi tiga arah antara *budget emphasis*, *budgetary participation* dan *task uncertainty*. Mereka menemukan bahwa interaksi tiga arah antara *budget emphasis*, *budgetary participation* dan *task uncertainty* berhubungan dengan tekanan kerja.

Lebih lanjut, dalam mengomentari temuan Brownell (1982) yang menyatakan bahwa kombinasikan *high (low) budget emphasis* dan *high (low) budgetary participation* berhubungan dengan tekanan kerja yang rendah dan peningkatan kinerja manajerial, mereka menyatakan bahwa hal ini hanya berlaku

dalam situasi ketidakpastian kerja rendah, tetapi dalam kondisi ketidakpastian kerja tinggi hubungan ini tidak berlaku.

Harrison (1992, 1993) memperluas area riset di bidang ini dengan meneliti pengaruh *moderating variable* budaya suatu masyarakat (Singapura dan Australia) terhadap hubungan antara *budget emphasis*, tekanan kerja dan kepuasan kerja. Harrison melaporkan bahwa dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang besar (*high power distance societies*) dan dengan sifat individualitas yang rendah (*low individualism societies*), gaya evaluasi yang berbasis pada anggaran yang digunakan atasan dalam menilai kerja bawahan berhubungan dengan tekanan kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun, dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang rendah (*low power distance societies*) dan individualitas yang tinggi (*high individualism societies*), dia menemukan hasil yang sebaliknya.

Dunk (1993) meneliti pengaruh tekanan kerja terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan metropolis yang beroperasi di Sidney. Hasil penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan (negatif) antara tekanan kerja dan kinerja. Dalam arti kata, jika tekanan kerja meningkat maka kinerja akan menurun, demikian juga sebaliknya. Dunk juga melaporkan bahwa *budgetary participation* tidak memoderasi hubungan tekanan kerja dan kinerja manajerial.

Briers dan Hirst (1990) menyatakan bahwa tekanan kerja merupakan *mediating/intervening variable* hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Dengan demikian gaya evaluasi kinerja tidak secara langsung mempengaruhi

kinerja, tetapi hubungan ini ditengahi oleh tekanan kerja. Lebih jauh, Choo dan Tan (1997) melaporkan bahwa tekanan kerja dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran dengan kinerja.

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai pengaruh gaya evaluasi kinerja anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilihat dari faktor tekanan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

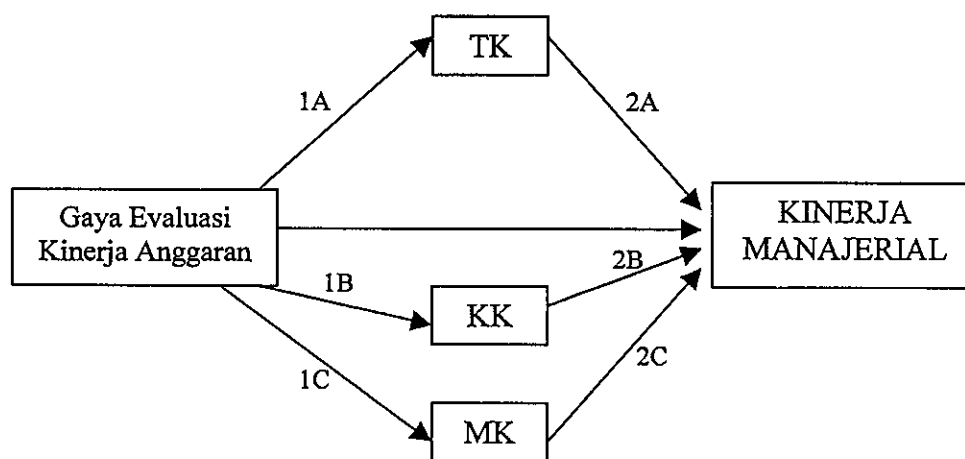
Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Maulana Kamal (1999), yang variabelnya diambil untuk penelitian ini adalah gaya evaluasi kinerja anggaran, tekanan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran mempengaruhi Tekanan kerja. Dengan kata lain gaya evaluasi kinerja anggaran antara atasan dan bawahan mempengaruhi tekanan kerja. Begitu juga dengan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja menunjukkan bahwa gaya evaluasi kinerja anggaran antara atasan dan bawahan mempengaruhi kepuasan kerja.

Untuk variabel Motivasi diambil dari penelitian Hunton et al (1996). Penelitian mengenai motivasi menunjukkan pegawai perempuan di tiga jabatan terendah merasa kurang terstimulus oleh pekerjaannya dibandingkan pegawai laki-laki. Secara umum pegawai perempuan menyatakan bahwa pekerjaan mereka membosankan dan kurang menantang.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dapat dibuat suatu kerangka teoritis yang menggambarkan hubungan variabel. Gambar dibawah ini menunjukkan kerangka pemikiran yang dibuat dengan model skema sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



**Keterangan :**

- KK : Kepuasan Kerja
- TK : Tekanan Kerja
- MK : Motivasi Kerja

**2.4. Pengembangan Hipotesis**

**2.4.1. Gaya Evaluasi Kinerja**

Menurut Dansereau dkk (1975) pendekatan *dyadic* menjelaskan bahwa terdapat dua pihak yang secara langsung berperan dalam evaluasi kinerja, yaitu atasan dan bawahan. Hopwood (1972) mengemukakan bahwa gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan dengan gaya evaluasi kinerja menurut preferensi bawahan mungkin dapat berbeda. Perbedaan ini dapat menimbulkan perbedaan



dalam gaya evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Choo dan Tan (1997) melaporkan bahwa perbedaan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi tekanan kerja, kepuasan kerja yang mereka rasakan. Begitu juga yang dilaporkan oleh Maulana Kamal (1999) bahwa perbedaan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran mempengaruhi tekanan kerja, dan kepuasan kerja. Di sisi lain penelitian Trapp et al (1989) mengindikasikan bahwa aspek perilaku motivasi merupakan faktor penting terhadap kinerja personal berdasarkan *need theory* dan *expectancy theory*. Aspek motivasi memiliki pengaruh terhadap seseorang dalam melakukan tindakan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat dibuat hipotesis alternatif (HA) sebagai berikut:

Hipotesa 1A : Ada hubungan negatif antara gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan dan menurut persepsi bawahan terhadap tekanan kerja.

Hipotesa 1B : Ada hubungan positif antara gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan dan menurut persepsi bawahan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesa 1C : Ada hubungan positif antara gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan dan menurut persepsi bawahan terhadap motivasi kerja.

#### **2.4.2. Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Biers dan Hierst (1990) menyatakan bahwa tekanan kerja merupakan variabel perantara (*intervening / mediating variabel*) antara gaya evaluasi dengan kinerja. Dilain pihak, Otley (1978) tidak menemukan hubungan antara tekanan

kerja dan kinerja. Dunk (1993) menemukan hubungan yang signifikan antara dua variabel ini. Dari hasil yang tidak konsisten ini penelitian ini akan menguji lebih lanjut hubungan perbedaan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja yang dimediasi oleh tekanan kerja dan kepuasan kerja. Disamping itu peneliti menambah variabel motivasi sebagai variabel perantara berdasarkan hasil penelitian dari Trapp et al (1989), bahwa aspek motivasi memiliki pengaruh terhadap seseorang dalam melakukan tindakan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut :

Hipotesa 2A : Tekanan kerja memediasi hubungan antara gaya evaluasi kinerja dengan kinerja.

Hipotesa 2B : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya evaluasi kinerja dengan kinerja.

Hipotesa 2C : Motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya evaluasi kinerja dengan kinerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel**

##### **3.1.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kawasan Industri BUMN di Semarang, Makassar, Medan dan Batam. Lokasi penelitian pada 4 (empat) perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang kawasan industri yang masing-masing berlokasi di Semarang, Makassar, Medan dan Batam. Perusahaan tersebut masing-masing mempunyai badan hukum tersendiri walaupun di bawah direktur jendral yang sama di Departemen Keuangan RI. Selain itu karena keempat perusahaan BUMN tersebut memiliki kriteria yang hampir sama seperti antara lain jumlah total asset, pengelolaan manajemen dan produk bisnis yang hampir sama sehingga tidak terjadi bias karena besar kecilnya perusahaan.

##### **3.1.2. Sampel**

Pengambilan sampel ditentukan dengan metode Purposive sampling dengan menggunakan kriteria : responden adalah pegawai yang bekerja pada Kawasan Industri BUMN pada empat kota seperti tersebut di atas yang mempunyai pengalaman kerja minimal 1 (satu) tahun dan berstatus pegawai tetap.

Pertimbangan yang digunakan memilih perusahaan BUMN karena diperkirakan faktor Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja berbeda

dengan perusahaan swasta seperti yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menggunakan perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ).

Responden yang dipilih dengan kriteria mempunyai pengalaman kerja lebih dari satu tahun. Hal ini dimaksudkan supaya ada pengalaman untuk beradaptasi dan dapat menilai sendiri lingkungan kerjanya. Status pegawai tetap merupakan salah satu kriteria karena dianggap mempunyai sikap kerja yang lebih independen dari pegawai tidak tetap. Responden juga digolongkan dalam katagori yang punya jabatan dengan yang tidak punya jabatan. Penelitian ini difokuskan pada manajer dan staff dari perusahaan karena (1) manajer dan para staff pada perusahaan biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja mereka biasanya juga dievaluasi dengan menggunakan data anggaran; (2) pemilihan sampel pada satu jenis industri diharapkan akan mengurangi *industry effect* terhadap data yang dianalisa.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dipakai adalah data primer. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur untuk mengumpulkan informasi dari pegawai yang terlibat dengan anggaran pada semua jabatan sebagai responden dalam penelitian ini. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### 3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *mail survey*. Agar responden penelitian mencakup sebagian besar manajer atau staff departemen fungsional, sebanyak 160 kuesioner telah dikirim kepada tiap-tiap perusahaan (ada 4 perusahaan sampel) yang diharapkan responden yang memenuhi syarat sama dengan penelitian terdahulu (Maulana Kamal, 1999) berjumlah 99 orang.

Kuesioner dikirimkan ke *corporate secretary* masing-masing perusahaan yang disertai dengan surat permohonan untuk menjadi responden dan penjelasan mengenai tujuan penelitian. Untuk mendapatkan tingkat tanggapan yang tinggi, maka telah dilakukan langkah-langkah sebagai berikut : (1) kuesioner dirancang dengan format yang menarik, pertanyaan yang diajukan singkat dan jelas, waktu yang diperlukan untuk pengisian kuesioner tidak lebih dari 15 menit; (2) kuesioner yang dikembalikan oleh responden menggunakan sistem bebas peranko balasan; (3) jika hingga minggu ketiga setelah kuesioner dikirimkan responden belum memberikan tanggapan, maka dikirim surat susulan atau menghubungi dengan telepon (bila nomor telepon diketahui) guna mengingatkan para responden untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner. Kuesioner telah dievaluasi oleh panel yang berkompeten sebelum disebarkan kepada responden. Hal ini dimaksudkan supaya data yang diperoleh mempunyai validitas yang baik.

### **3.4. Definisi Operasional**

#### **3.4.1. Gaya Evaluasi Kinerja (KA)**

Gaya evaluasi kinerja yang diamati dalam penelitian ini adalah yang berbasis anggaran. Kemungkinan adanya perbedaan yang timbul dari persepsi atasan tentang gaya evaluasi kinerja dengan persepsi bawahan mengenai gaya evaluasi kinerja (Hopwood, 1973) akan diakomodasikan oleh variabel ini (KA).

#### **3.4.2. Tekanan Kerja (TK)**

Tekanan Kerja adalah tekanan yang timbul dari keadaan *stress* psikologi di dalam lingkungan kerja (Kenis, 1979), yang dapat berupa reaksi emosional yang bersifat negatif terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Vossel dan Froehlich, 1979).

#### **3.4.3. Kepuasan Kerja (KK)**

Pengertian kepuasan kerja yang dimaksudkan adalah sikap positif atau negatif yang diperlihatkan oleh para individual dalam memandang pekerjaan mereka (Baron dan Greenberg, 1990).

#### **3.4.4. Motivasi Kerja (MK)**

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya untuk memenuhi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu (Stephen P. Robbins, 1996).

#### **3.4.5. Kinerja Manajerial (KM)**

Kinerja manajerial yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial (Mahoney dkk, 1963).

### **3.5. Identifikasi Variabel**

Dependen variabel pada penelitian ini adalah : tekanan kerja (TK), kepuasan kerja (KK), motivasi kerja (MK), dan kinerja manajerial (KM). Sedangkan independen variabel adalah gaya evaluasi kinerja (KA).

#### **3.5.1 Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran**

Beragam instrumen telah digunakan dalam penelitian sebelumnya untuk mengukur gaya evaluasi. Namun sebagian besar pengukuran itu berasal dari modifikasi instrumen yang dikembangkan oleh Hopwood (1972). Instrumen Hopwood terdiri dari delapan item pernyataan yang merepresentasikan kriteria kinerja bawahan dan kriteria itu dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian yaitu *accounting style* dan *non-accounting style*.

Brownell (1982) menemukan bahwa para responden mengalami kesulitan untuk mengelompokkan gaya evaluasi sebagaimana yang diperkenalkan oleh Hopwood. Untuk menghindari masalah ini, Brownell memperkenalkan skala Likert tujuh titik sebagai pengganti model Hopwood. Penelitian ini melakukan hal yang sama sebagaimana yang telah Brownell lakukan. Skala Likert yang digunakan tersusun dari “1 = sangat rendah” sampai dengan “7 = sangat tinggi”.

Brownell (1985) dan Dunk (1989) mengkombinasikan item “*perhatian terhadap cost*” dan “*tingkat mencapai anggaran*” untuk mengukur gaya evaluasi

kinerja berbasis anggaran yang mereka sebut dengan *reliance on accounting-based criteria*. Penelitian ini juga melakukan hal yang sama.

Lebih lanjut dalam penelitian ini, item-item gaya evaluasi kinerja Hopwood akan diregres dengan variabel independen. Persepsi atasan dan preferensi bawahan terhadap gaya evaluasi akan dianalisa secara terpisah.

### **3.5.2. Tekanan Kerja**

Untuk mengukur tekanan kerja, penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo dkk (1970) dengan skala Likert tujuh titik. Instrumen ini terdiri dari tujuh item pertanyaan yang mengukur *stress* yang timbul dalam lingkungan kerja. Penggunaan instrumen ini berbeda dengan yang digunakan oleh Imoisili (1989), tetapi sama dengan yang dilakukan oleh Maulana Kamal (1999).

### **3.5.3. Kepuasan Kerja**

Bentuk pendek *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Weiss dkk, 1967) digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kepuasan kerja. Instrumen ini dipilih karena tiga alasan. Pertama, Dunham dkk (1977) menemukan bahwa pengukuran ini menghasilkan *convergent validity* tertinggi dibandingkan dengan pengukuran lainnya. Kedua, *MSQ* lebih komprehensif mengukur segi-segi spesifik dari kepuasan kerja. Dan terakhir, Scarpello dan Campbell (1983) menyatakan bahwa *MSQ* memiliki kemampuan lebih baik dalam memprediksi kepuasan kerja



daripada instrumen lainnya. Begitu juga oleh Maulana Kamal dan Ainun Naim (1999).

#### **3.5.4. Motivasi Kerja**

Untuk mengukur Motivasi Kerja diambil dari teori Herzberg (1979) jawaban responden disusun dalam 5 skala interval yang menunjukkan angka 1 = tidak pernah, 2 = kadang, 3 = jarang, 4 = sering dan 5 = sering sekali.

#### **3.5.5. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur kinerjanya sendiri dengan memilih skala satu sampai dengan tujuh. Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja secara keseluruhan.

Govindarajan (1986) menyatakan bahwa instrumen kinerja manajerial Mahoney dkk (1963) memiliki dua kelebihan dibandingkan dengan pengukuran lainnya. Kelebihan tersebut adalah (1) memiliki validitas dan reliabilitas yang memuaskan, (2) mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajerial secara lebih nyata, yang dengan demikian menghilangkan masalah-masalah yang melekat pada pengukuran multi-dimensional.

Di samping kelebihan tersebut di atas, instrumen kinerja manajerial Mahoney dkk (1963) juga memiliki kelemahan. Kritik terhadap instrumen ini adalah bahwa responden dalam *self rating* cenderung memberikan skor yang murah untuk diri sendiri, dibanding dengan pengukuran kinerja bawahan yang dilakukan oleh atasan atau *superior-rating* (Brownell dan Melnnes, 1986). Meskipun demikian *self-rating* dapat mencegah pengukuran kinerja oleh responden yang tidak representatif (Henemen, 1974) dan mencegah kecenderungan mengevaluasi kinerja secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982).

Instrumen KINERJA MANAJERIAL (Mahoney et al., 1963) yang diadopsi oleh penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut :

Bidang	Skala Kinerja (angka 1 s/d 7)
<b>1. Perencanaan</b> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman .....	.....
<b>2. Investigasi</b> Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan .....	.....
<b>3. Pengkordinasian</b> Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain ....	.....
<b>4. Evaluasi</b> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan: penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk ....	.....
<b>5. Pengawasan</b> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan .....	.....
<b>6. Pemilihan Staf</b> Mempertahankan angkatan kerja dibagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai .....	.....
<b>7. Negosiasi</b> Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok ...           .....	.....
<b>8. Perwakilan</b> Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan Anda .....           ....	.....
<b>9. Kinerja secara menyeluruh</b> .....	.....

### 3.6. Teknik Analisis

Ada beberapa tahapan analisis yang perlu dilakukan pada penelitian ini untuk menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

#### 3.6.1. Statistik Deskriptif.

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, jumlah bawahan, pengalaman kerja) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (tekanan kerja, kepuasan kerja, gaya evaluasi kinerja anggaran dan kinerja manajerial) dengan menggunakan distribusi frekuensi atau tabulasi silang, angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar. Analisis data dijalankan dengan bantuan SPSS 10.0.

#### 3.6.2. Uji Kualitas Data (Instrumen).

Menurut Nunnally, 1978; Kaiser dan Rice, 1974; dan Chia, 1995, kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji realibilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur reliabilitas dan validitas data, yaitu: (1) uji konsistensi internal dengan koefisien (*Cronbach*) alpha, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skore masing-masing butir dengan skore total, (3) uji validitas konstruk (*construct validity*) dengan analisis faktor terhadap skore setiap butir dengan *Varimax Rotation*.

### 3.6.3. Uji Asumsi Klasik

Data yang dipakai pada penelitian ini adalah data primer maka diduga kemungkinan terjadinya penyimpangan dari asumsi klasik (ekonometrika) adalah penyakit multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Untuk itu data primer yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini sebelum dianalisis secara mendalam dengan alat analisis regresi berganda maka terlebih dahulu diuji dari penyimpangan asumsi klasik.

Salah satu metode untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas adalah dengan memakai metode grafis seperti yang dianjurkan oleh Gujarati (1998). Dalam penelitian ini uji heteroskedastisiti yang dipakai adalah menggunakan grafik atau plot sebaran data (scatter plot).

Uji penyimpangan dari asumsi klasik untuk data primer, selain heteroskedastisitas adalah uji multikolinearitas. Pada penelitian ini uji multikolinearitas telah dibuktikan dengan menggunakan koefisien korelasi antar independen variabel yang diamati seperti yang terlihat dari matriks korelasi order nol.

### 3.6.4. Uji Hipotesis.

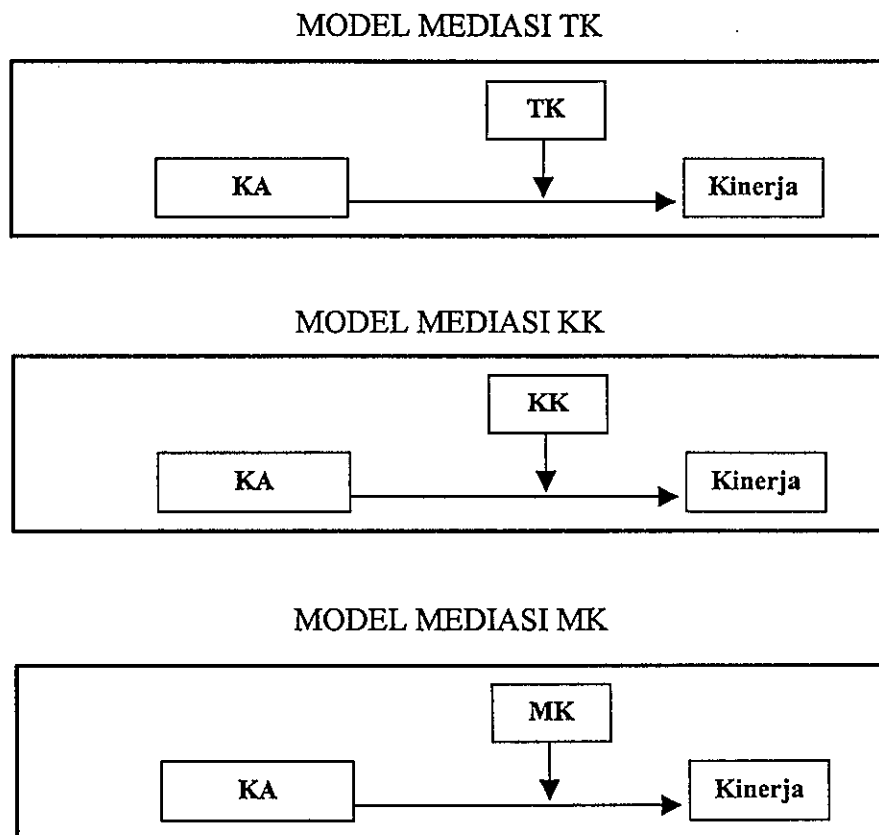
Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda. Adapun skenario estimasi untuk membuktikan hipotesis yang telah ditetapkan dapat dimodelkan sebagai berikut:

1. Tekanan Kerja (TK) =  $\alpha_1 + \beta_1 (KA)$
2. Kepuasan Kerja (KK) =  $\alpha_1 + \beta_1 (KA)$

3. Motivasi Kerja (MK) =  $\alpha_1 + \beta_1 (KA)$
4. Model Mediasi: Variabel mediasi (TK, KK, MK) akan diinteraksikan dengan variabel KA untuk diregres terhadap variabel kinerja (KM).

Model mediasi digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Model Mediasi Variabel**



Model persamaan struktural digunakan dalam penelitian ini untuk menguji seluruh pengaruh tidak langsung dari perbedaan dalam KA terhadap kinerja melalui tiga variabel mediasi yaitu tekanan kerja (TK), kepuasan kerja (KK) dan motivasi kerja (MK) dengan menggunakan program SPSS.

Analisis regresi berganda telah dipakai untuk mengestimasi data pada penelitian ini. Koefisien parameter dari masing-masing variabel operasional dalam model ( $\beta_1$ ) dapat diuji signifikasinya dari nilai t-rasio dari masing-masing variabel yang diamati. Variabel yang diamati dikatakan signifikan bila nilai t-rasio (hitung) adalah lebih besar dari nilai t-tabel. Bila keadaan ini terjadi maka dapat dikatakan bahwa variabel independen yang diamati secara statistik adalah signifikan mempengaruhi variabel dependennya. Melalui *print-out* dari hasil estimasi menggunakan paket komputer SPSS dapat diketahui bahwa variabel independen yang diamati adalah signifikan bila p-value dari t-ratio nya adalah kurang dari 5%.

Setelah semua variabel operasional diuji signifikasinya maka dapat diinterpretasi makna statistik. Analisis statistik ini kemudian dihubungkan dengan teori atau intuisi atau norma yang berlaku. Apakah tanda koefisien dari masing-masing variabel yang diamati  $\beta_1$  sudah sesuai dengan teori atau intuisi atau norma yang berlaku.

Selain uji parsial (uji t) maka uji secara serentak (uji F) atas variabel-variabel independen yang diamati dalam mempengaruhi dependen variabelnya perlu dilakukan. Bila nilai probabilitas signifikansi (p-value) dari F hitung nya adalah  $< \alpha = 5\%$  maka secara statistik dapat dikatakan bahwa variabel-variabel independen dalam model adalah signifikan mempengaruhi variabel dependennya.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) juga dapat dipakai untuk mengukur "fit" suatu model regresi. Semakin nilai  $R^2$  mendekati 1 maka semakin mampu variabel-variabel independen secara bersama-sama menjelaskan variasi dari variabel dependennya (Gujarati, 1998).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab ini akan diuraikan terlebih dahulu beberapa uji pendahuluan (seperti uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik) sebelum mempresentasikan pengujian hipotesis penelitian beserta analisisnya.

#### **4.1. Profil Responden**

##### **4.1.1. Daerah dan Lokasi Penelitian**

Jumlah keseluruhan responden adalah 100 orang yang terdiri dari masing-masing 50 responden manajer (atasan) dan staf (bawahan). Lokasi penelitian adalah instansi Kawasan Industri di Indonesia yang diwakili dalam 4 kota yaitu Batam, Medan, Semarang dan Makasar. Untuk perincian masing-masing lokasi dapat dilihat dalam Tabel 4.1. Responden rate pada penelitian ini sebesar 62,5% di mana responden untuk masing-masing perusahaan yaitu PT. Persero Perusahaan Daerah Industri Pulau Batam sebanyak 30 orang (30,0%), PT. Persero Kawasan Industri Medan sebanyak 28 orang (28,0%), PT. Kawasan Industri Wijaya Kusuma Semarang sebanyak 24 orang (24,0%) dan PT. Kawasan Industri Makasar sebanyak 18 orang (18,0%).



**Tabel 4.1**  
**Lokasi Penelitian**

PEKERJAAN	KAWASAN INDUSTRI				Total
	Batam	Medan	Semarang	Makasar	
Manager	15 (15.0%)	14 (14.0%)	12 (12.0%)	9 (9.0%)	50 (50.0%)
Staf	15 (15.0%)	14 (14.0%)	12 (12.0%)	9 (9.0%)	50 (50.0%)
<b>TOTAL</b>	<b>30</b> <b>(30.0%)</b>	<b>28</b> <b>(28.0%)</b>	<b>24</b> <b>(24.0%)</b>	<b>18</b> <b>(18.0%)</b>	<b>100</b> <b>(100.0%)</b>

Sumber : Data primer diolah, 2001

#### 4.1.2. Jenis kelamin, dan tingkat pendidikan responden

Berdasarkan data yang diperoleh dalam Tabel 4.2, mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 81 orang (81,0%) dan responden perempuan berjumlah 19 orang (19,0%). Sementara itu mayoritas tingkat pendidikan responden adalah lulusan S1 yaitu sebanyak 47 responden (47,0%) responden yang berpendidikan diatas S1 atau tingkat Master (S2) sebanyak 5 orang (5,0%). Responden yang mempunyai latar belakang pendidikan di bawah S1 adalah sebanyak 15 orang (15,0%) lulusan Diploma (D3) dan 33 orang (33,0%) adalah lulusan lainnya seperti SMU, SMK / SMEA/ STM.

**Tabel 4.2**  
**Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin**

RINCIAN		KAWASAN INDUSTRI				Total
		Batam	Medan	Semarang	Makasar	
Pendidikan	S2	3 (3.0%)	1 (1.0%)	1 (1.0%)	- -	5 (5.0%)
	S1	10 (10.0%)	18 (18.0%)	12 (12.0%)	7 (7.0%)	47 (47.0%)
	D3	7 (7.0%)	3 (3.0%)	1 (1.0%)	4 (4.0%)	15 (15.0%)
	Lainnya	10 (10.0%)	6 (6.0%)	10 (10.0%)	7 (7.0%)	33 (33.0%)
	Total	30 (30.0%)	28 (28.0%)	24 (24.0%)	18 (18.0%)	100 (100.0%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	27 (27.0%)	19 (19.0%)	20 (20.0%)	15 (15.0%)	81 (81.0%)
	Perempuan	3 (3.0%)	9 (9.0%)	4 (4.0%)	3 (3.0%)	19 (19.0%)
	Total	30 (30.0%)	28 (28.0%)	24 (24.0%)	18 (18.0%)	100 (100.0%)

Sumber : Data primer diolah, 2001

Bila dilihat dalam Tabel 4.3 maka dapat kita lihat bahwa proporsi antara laki-laki dan perempuan dalam menduduki jabatan tertentu dalam suatu instansi sangat tidak seimbang di mana laki-laki yang menjadi manajer sebanyak 44 (44.0%) responden sementara perempuan yang menjadi manajer hanya sejumlah 6 orang (6,0%) responden saja. Tingkat partisipasi perempuan dalam bekerja masih menunjukkan proporsi yang rendah bila dibandingkan dengan laki-laki.

**Tabel 4.3**  
**Jenis Kelamin dan Jabatan Responden**

JENIS KELAMIN	JABATAN		Total
	Manager	Staf	
Laki-laki	44 (44.0%)	37 (37.0%)	81 (81.0%)
Perempuan	6 (6.0%)	13 (13.0%)	19 (19.0%)
Total	50 (50.0%)	50 (50.0%)	100 (100.0%)

Sumber : Data primer diolah, 2001

#### 4.1.3. Jumlah Staf Responden

Dari 50 responden yang mempunyai jabatan sebagai manajer dapat diklasifikasikan lagi menurut jumlah staf yang dipimpinnya. Sebanyak 27 responden (54,0%) menyatakan bahwa staf yang dipimpinnya kurang dari 5 orang, 14 responden (28,0%) memimpin antara 5 – 10 orang staf. Manajer yang membawahi lebih dari 10 orang staf sebanyak 9 responden dengan perincian 4 responden (8,0%) mempunyai staf antara 11 – 15 orang, 1 responden (2,0%) membawahi 16 – 20 orang staf, dan terakhir 4 responden (8,0%) menyatakan membawahi lebih dari 20 orang staf. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Jumlah Orang yang Dipimpin Responden**

Jumlah Staf	KAWASAN INDUSTRI				Total
	Batam	Medan	Semarang	Makasar	
Kurang dari 5 orang	5 (10.0%)	7 (14.0%)	7 (14.0%)	8 (16.0%)	27 (54.0%)
5 – 10 orang	7 (14.0%)	5 (10.0%)	1 (2.0%)	1 2.0%	14 (28.0%)
11 – 15 orang	-	2 (4.0%)	2 (4.0%)	-	4 (8.0%)
16 – 20 orang	-	-	1 (2.0%)	-	1 (2.0%)
Di atas 20 orang	3 (6.0%)	-	1 (2.0%)	-	4 (8.0%)
Total	15 (30.0%)	14 (28.0%)	12 (24.0%)	9 (18.0%)	50 (100.0%)

Sumber : Data primer diolah, 2001

#### 4.1.4. Lama Menjabat dan Masa Kerja

Lama responden dalam bekerja dan menempati jabatan tertentu pada institusi yang ditempatinya digambarkan dalam Tabel 4.5. Sebagian besar responden (35,7%) atau sebanyak 35 orang telah bekerja antara 5 – 10 tahun, 25 responden (25,5%) menjawab kurang dari 5 tahun pada institusi kerjanya. Sebanyak 22 responden (22,4%) telah bekerja antara 11 – 15 tahun, 13 responden (13,3%) mempunyai masa kerja antara 15 – 20 tahun. Responden yang masa kerjanya di atas 20 tahun sejumlah 3 orang (3,1%). Sebagian besar responden memegang jabatan terbarunya kurang dari 3 tahun, baik itu jabatan sebagai manajer maupun staf. Sebanyak 51 responden (52,0%) menempati jabatan yang dipegangnya kurang dari 3 tahun, 40 responden (40,8%) menyatakan memegang jabatan dalam kurun 3 – 6 tahun. Responden yang menempati jabatan yang sama 7 – 9 tahun ada 1 orang (1,0%) dan yang menempati posisi jabatan yang sama lebih

dari 9 tahun sebanyak 6 responden (6,1%). 2 orang (1,8%) responden tidak menjawab.

**Tabel 4.5**  
**Lama Responden Menduduki Jabatan**

LAMA MENJABAT	LAMA KERJA					Total
	Kurang dari 5 tahun	5 – 10 tahun	11 - 15 Tahun	15 - 20 tahun	Di atas 20 tahun	
Kurang dari 3 tahun	13 (13.3%)	18 (18.4%)	11 (11.2%)	7 (7.1%)	2 (2.0%)	51 (52.0%)
3 - 6 tahun	12 (12.2%)	17 (17.3%)	7 (7.1%)	4 (4.1%)	-	40 (40.8%)
7 - 9 tahun	-	-	-	1 1.0%	-	1 (1.0%)
Di atas 9 tahun	-	-	4 (4.1%)	1 (1.0%)	1 (1.0%)	6 (6.1%)
<b>TOTAL</b>	25 (25.5%)	35 (35.7%)	22 (22.4%)	13 (13.3%)	3 (3.1%)	98 (100.0%)

Sumber : Data primer diolah, 2001

#### 4.2. Uji Validitas

Data yang diestimasi pada penelitian ini berasal dari survei primer pada empat kawasan industri di Indonesia, yaitu dari Batam, Makasar, Medan, dan Semarang. Untuk mengetahui pengukuran atau pengambilan proksi dalam pengumpulan data primer ini apakah telah sesuai dengan alat analisis dan operasionalisasi variabelnya maka perlu dilakukan uji validitas. Uji validitas ini dapat dipakai untuk mengetahui kualitas pengukuran data dan kesesuaian operasionalisasi alat analisis yang dipakai dalam penelitian. Ada beberapa pendekatan yang dapat dipakai untuk mendapatkan data yang valid, diantaranya

adalah dengan sistem melalui uji panel seperti yang dipakai pada penelitian ini. Sehingga sebelum melakukan survei lapangan maka kuesioner sebagai media untuk pengumpulan data yang dipakai telah diuji validitasnya oleh beberapa panel yang berkompeten. Design dan proksi pengukuran variabel pada kuesioner setelah dievaluasi oleh Tim panel kemudian diuji cobakan (pre-test) untuk penyempurnaan lebih lanjut. Setelah dilakukan penyempurnaan seperlunya maka kuesioner baru layak untuk dipakai sebagai instrumen penelitian. Diharapkan data yang telah diambil dapat memberikan validitas yang baik, sehingga hasil analisis dari penelitian ini diharapkan mempunyai presisi prediktif yang baik.

#### **4.3. Uji Reliabilitas**

Untuk mengetahui konsistensi dari pengukuran data maka diperlukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini dipakai terutamanya untuk mengetahui apakah jawaban responden yang mengekspresikan nilai kualitatif telah ditransformasikan ke dalam nilai kuantitatif yang dapat dipercaya (reliable). Mengingat sebagian besar data pada penelitian ini telah diukur dengan skala likert maka perlu dilakukan uji reliabilitas. Ada 60 item pertanyaan pada penelitian ini yang diukur dengan skala likert (lihat kuesioner). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai cronbach alpha nya sebesar 91.19%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran variabel operasional yang memakai skala likert tersebut adalah sudah dapat dipercaya konsistensinya. Adapun hasil uji reliabilitas tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.6. Sedangkan hasil estimasi secara detail dapat dilihat pada Lampiran.

**Tabel 4.6.**  
**Ringkasan Perhitungan Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item	Nilai Cronbach $\alpha$	Klasifikasi*
1	Gaya evaluasi kinerja (KA)	8	0.8298	Baik
2	Tekanan kerja (TK)	7	0.6626	Sedang
3	Kepuasan kerja (KK)	20	0.8346	Baik
4	Motivasi kerja (MK)	16	0.8603	Baik
5	Kinerja manajerial (KM)	9	0.9406	Sangat baik
6	Pool	60	0.9119	Sangat baik

Keterangan :

\* Berdasarkan pada prinsip "rule of thumb"

Sumber: Output estimasi, 2001.

Diantara beberapa variabel yang diamati maka tekanan kerja (TK) mendapatkan nilai Cronbach  $\alpha$  yang paling rendah (66,26%), namun demikian masih dalam taraf klasifikasi yang sedang. Hal ini mungkin disebabkan karena tekanan kerja (work pressure) adalah relatif lebih sulit untuk diekspresikan oleh seseorang termasuk responden. Namun demikian, secara keseluruhan, reliabilitas data pada penelitian ini dapat dikatakan sudah sangat baik seperti yang terlihat pada Tabel 4.6. (Cronbach  $\alpha=91,19\%$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengukuran data dari skala likert nya adalah sudah relatif reliable (dapat dipercaya).

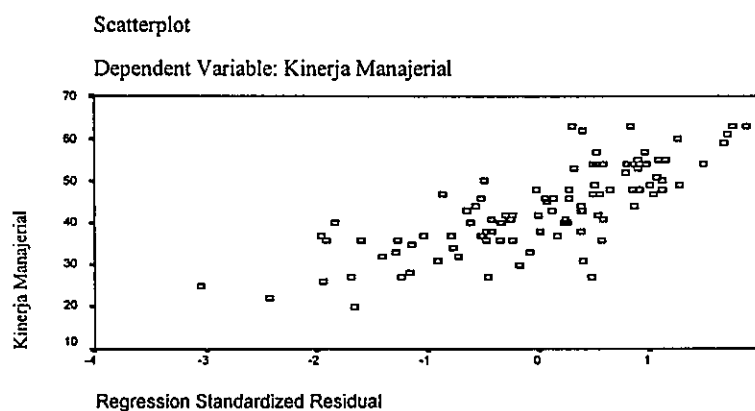
#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

Mengingat data yang dipakai sebagai bahan utama dalam analisis pada penelitian ini adalah data primer maka diduga kemungkinan terjadinya

penyimpangan dari asumsi klasik (ekonometrika) adalah penyakit multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Untuk itu data primer yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini sebelum dianalisis secara mendalam dengan alat analisis regresi berganda maka terlebih dahulu diuji dari penyimpangan asumsi klasik.

Salah satu metode untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas adalah dengan memakai metode grafis seperti yang dianjurkan oleh Gujarati (1998). Dalam penelitian ini uji heteroskedastisiti yang dipakai adalah menggunakan grafik atau plot sebaran data (scatter plot). Hasil evaluasi scatter plot menunjukkan bahwa data yang dianalisis pada penelitian ini dapat dikonklusikan mempunyai pola sebaran yang relatif normal (tidak terdapat outlier yang cukup berarti). Oleh karena itu maka dapat diinterpretasikan bahwa data pada penelitian ini adalah terdistribusi secara normal (tidak ditemukan gejala heteroskedastisiti). Plotting grafik secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

**Gambar 4.2**  
**Pengujian Gejala Heterokedastisitas**





Uji penyimpangan dari asumsi klasik untuk data primer, selain heteroskedastisitas adalah uji multikolinearitas. Pada penelitian ini uji multikolinearitas telah dibuktikan dengan menggunakan koefisien korelasi antar independen variabel yang diamati seperti yang terlihat dari matriks korelasi order nol yang ada pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7.**  
**Zero-Order Correlation Matrix**

	Gaya evaluasi kinerja (KA)	Tekanan kerja (TK)	Kepuasan Kerja (KK)	Motivasi kerja (MK)	Kinerja manajerial (KM)
Gaya evaluasi kinerja (KA)	1				
Tekanan kerja (TK)	-0.033	1			
Kepuasan Kerja (KK)	0.464**	-0.145	1		
Motivasi kerja (MK)	0.490**	-0.055	0.572**	1	
Kinerja manajerial (KM)	0.462**	-0.118	0.502**	0.564**	1

\*\* : signifikan pada level 1% (2 arah).

Sumber: Output estimasi, 2001.

Dari matriks korelasi order nol terlihat bahwa korelasi antar independen variabel yang diamati semuanya berada di bawah  $r = 0,5$ , sehingga dapat dikatakan bahwa nilai koefisien korelasinya adalah relatif rendah. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar independen variabel pada penelitian ini. Output korelasi dapat dilihat pada lampiran.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Untuk mendapatkan model yang paling layak atau sesuai (best fit model) maka perlu dicoba beberapa alternatif estimasi. Pada penelitian ini akan disajikan 4 set skenario estimasi untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Alat analisis yang dipakai untuk mengestimasi dari 4 (empat) set skenario tersebut adalah memakai regresi berganda seperti yang telah diterangkan oleh (Gujarati, 1998; Mason, 2000; dan Hair Jr. et al, 1995). Adapun skenario estimasi tersebut dapat dilihat dari Diagram berikut ini.

Diagram 4.1.  
Rangkuman Skenario Estimasi

Skenario #1: Model Biasa  (1) $TK = f(KA)$  (2) $KK = f(KA)$  (3) $MK = f(KA)$
Skenario #2: Model Interaksi  (1) $KM = f(KA, KA*TK)$  (2) $KM = f(KA, KA*KK)$  (3) $KM = f(KA, KA*MK)$
Skenario #3: Model Interaksi  $KM = f(KA, KA*TK, KA*KK, KA*MK, KA*TK*KK*MK)$
Skenario #4: Model Kontrol  $KM = f(KA, TK, KK, MK)$

**Keterangan:**

KA: Gaya evaluasi kinerja  
TK: Tekanan Kerja  
KK: Kepuasan Kerja  
MK: Motivasi Kerja  
KM: Kinerja Manajerial

Hipotesis 1 (A,B,C) : dibuktikan dg Skenario #1.  
Hipotesis 2 (A,B,C) : dibuktikan dg Skenario #2 & #3.  
Skenario #4 : untuk kontrol.

**Skenario #1:**

Model analisis pada skenario ini menempatkan variabel independennya adalah gaya evaluasi kinerja (KA) dari responden (atasan dan bawahan) sedangkan variabel dependennya masing-masing adalah tekanan kerja (TK), kepuasan kerja (KK) dan motivasi kerja (MK). Tujuan diestimasi skenario 1A, 1B dan 1C adalah untuk membuktikan hipotesis 1 (A,B,C) seperti yang dikemukakan di depan bahwa “tidak ada pengaruh dari gaya evaluasi kinerja atasan (atasan dan bawahan) terhadap tekanan kerja atau kepuasan kerja atau motivasi kerja dari masing-masing responden (H0)”.

**Skenario #2 dan Skenario #3:**

Skenario #2 (A,B,C) adalah dipakai untuk membuktikan hipotesis 2 (A,B,C) bahwa kinerja manajerial dari responden selain diduga dipengaruhi oleh gaya evaluasi kinerja maka kemungkinan juga dipengaruhi oleh variabel mediasi secara sendiri-sendiri, yaitu: tekanan kerja (TK), atau kepuasan kerja (KK), atau motivasi kerja (MK). Sedangkan skenario #3 dipakai untuk membuktikan bahwa variabel mediasi TK, KK dan MK adalah saling berinteraksi secara bersama-sama dalam mempengaruhi kinerja manajerial dari responden.

**Skenario #4:**

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara gaya evaluasi kinerja, tekanan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja manajerial dari responden secara independen maka telah diestimasi skenario 4 sebagai kontrol.

#### 4.5.1. Pengaruh Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi kerja (Skenario #1)

Masing-masing orang mempunyai preferensi dan persepsi yang berbeda-beda dalam menilai sesuatu. Tidak terkecuali pada gaya evaluasi dari atasan dan bawahan pada suatu kesatuan maupun institusi. Untuk memperoleh kecocokan (*match*) antara gaya evaluasi atasan dan bawahan maka perlu dicari faktor-faktor kontinjensinya. Gaya evaluasi kinerja pimpinan (atasan) dan staf (bawahan) yang ditemukan dari responden pada penelitian ini mempunyai ketidaksamaan (beda). Dari nilai *Levene's equality test* menunjukkan bahwa variasi dari jawaban responden (atasan dan bawahan) adalah relatif mempunyai variasi yang sama (*equal variance*) dengan nilai t-independennya sebesar  $t=2,492$  ( $prob=0,014$ ). Hasil estimasi secara rinci dapat dilihat pada Lampiran.

Adapun hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang diajukan pada penelitian ini adalah menduga bahwasanya gaya evaluasi kinerja dari responden (atasan dan bawahan) yang telah terbukti berbeda secara statistik dapat memberikan warna terhadap tekanan kerja (TK), kepuasan kerja (KK), atau motivasi kerja (MK) dari pihak yang terkait dengan responden. Untuk menyakinkan apakah hipotesis tersebut di atas akan terbukti kebenarannya secara statistik maka telah diestimasi 3 (tiga) model persamaan regresi dengan mengambil gaya evaluasi kinerja (KA) sebagai independen variabel dengan 3 (tiga) variabel independen yang berbeda (TK, KK, MK) dan hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut.

**Tabel 4.8**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Regresi (Skenario #1)**

Variabel	Dep.var: TK			Dep.var: KK			Dep.var: MK		
	Koef	t-ratio	p-ve	Koef	t-ratio	p-ve	Koef	t-ratio	p-ve
Konstanta	24.368	4.746	0.000*	62.819	7.466	0.000*	24.468	4.198	0.000*
KA	-0.0068	-0.329	0.743	0.950	5.184	0.000*	0.707	5.567	0.000*
R <sup>2</sup>	0.001			0.215			0.240		
F-ratio (signif)	0.108 (0.743)			26.873 (0.000)			30.993 (0.000)		
Σvar.indep signifikan	-			1 dari 1			1 dari 1		
N	100			100			100		
H0	Tidak ada pengaruh KA terhadap TK			Tidak ada pengaruh KA terhadap KK			Tidak ada pengaruh KA terhadap MK		
Keputusan	H0 diterima			H0 ditolak			H0 ditolak		

Keterangan:

\* signifikan pada taraf alpha 1%; \*\* signifikan pada taraf alpha 5%.

Sumber: Output estimasi, 2001.

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya evaluasi responden (KA) secara statistik mampu mempengaruhi kepuasan kerja (KK) dan motivasi kerja (MK) dari para responden. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa gaya evaluasi kinerja yang dimiliki baik oleh atasan maupun bawahan ternyata akan dicerna dan dipersepsikan secara berbeda-beda oleh pihak-pihak yang mempunyai hubungan kerja ataupun responden. Dengan demikian mungkin gaya evaluasi kinerja atasan yang keras bagi sesetengah orang tidak disukai karena terkesan otoriter namun bagi sesetengah pihak mungkin relatif disukai. Hal ini mungkin bisa terjadi pada suatu tempat kerja yang mempunyai mitra kerja yang tidak banyak memiliki ide baru atau kreativitas. Sebaliknya bawahan yang terkesan

tidak kreatif atau apatis pun belum tentu tidak disukai oleh sesetengah pimpinan atau atasan. Tapi ada juga atasan yang senang kalau bawahannya kreatif dan berpandangan progresif. Jadi preferensi dan penilaian seseorang individu adalah sangat unik dan subyektif. Gaya evaluasi kinerja yang ideal sangat sulit ditentukan karena tergantung dari situasi kerja yang relatif kontekstual, sehingga perlu ada faktor kontingensi untuk bisa menjawab secara tepat.

Di daerah penelitian yang diamati menunjukkan bahwa gaya evaluasi kinerja (KA) responden ternyata secara statistik tidak mampu mempengaruhi tekanan kerja (TK) pada pihak-pihak yang mempunyai hubungan kerja dengan responden. Ini dapat dibuktikan bahwa variabel KA mempunyai nilai probabilitas signifikansi yang sangat besar ( $>5\%$ ) sehingga gagal untuk menolak  $H_0$  nya (tidak mendukung hipotesis 1A). Penelitian ini mendukung penelitian Otley (1978) yang menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam TK dan kinerja yang dilaporkan oleh para manajer yang dievaluasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa gaya evaluasi kinerja responden yang diamati tidak memberikan tekanan kerja kepada mitra kerjanya. Namun pada penelitian ini gaya evaluasi kinerja responden telah mampu memberikan kepuasan kerja dan motivasi kerja bagi pihak-pihak yang mempunyai hubungan kerja dengan responden. Penelitian ini mendukung hipotesis 1B dan 1C dan hasil penelitian Maulana Kamal & Ainun Naim (1999), bahwa evaluasi kinerja mempengaruhi KK. Terbukti bahwa variabel KA mempunyai t-rasio yang signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja (KK) dengan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ( $<\alpha=5\%$ ), sehingga  $H_0$  nya ditolak. Selanjutnya, variabel MK terbukti signifikan dipengaruhi oleh KA

pada tingkat signifikansi yang  $<$  dari  $\alpha=5\%$ , sehingga  $H_0$  nya juga ditolak. Ini mungkin merupakan temuan yang menarik, karena dapat diketahui bagaimana strategi bagi atasan atau bawahan dalam menentukan pola evaluasi kinerja yang mampu memberikan kepuasan kerja dan motivasi kerja tanpa atau dengan memberikan sedikit tekanan kerja bagi pihak yang mempunyai hubungan kerja dengan mereka. Pola-pola gaya evaluasi seperti yang berlaku di kawasan industri yang diamati mungkin dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak lain yang memerlukan. Namun sekali lagi perlu dicatat bahwa kesesuaian pola gaya evaluasi ini adalah sangat situasional dengan kondisi dan lingkungan yang ada.

Nilai F-rasio dari persamaan regresi pada skenario #1 (lihat Tabel 4.8) menunjukkan ada dua nilai F yang signifikan dengan tingkat signifikansi yang sangat tinggi (mendekati nol,  $p=0,000$ ) yaitu pada persamaan regresi dengan dependen variabel KK dan MK. Dari hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa baik secara individu maupun secara serentak, variabel independennya adalah signifikan mampu menjelaskan variabel dependennya. Sedangkan untuk persamaan regresi dengan dependen variabel nya adalah TK mempunyai t-rasio dan F-rasio yang tidak signifikan. Mengingat hanya ada satu independen variabel (KA) saja maka nilai signifikansi dari t-rasio dan F-rasio mempunyai probabilitas yang tidak jauh berbeda seperti yang ditemukan pada penelitian ini.

#### **4.5.2. Pengaruh Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran dan Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Manajerial (Skenario #2 dan #3)**

Setelah mengetahui bahwa gaya evaluasi kinerja yang dipersepsikan oleh responden di daerah penelitian mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja nya namun tidak memberikan tekanan kerja bagi mereka, maka perlu kiranya untuk dilanjutkan untuk menentukan apa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial dari responden. Apakah gaya evaluasi kinerja (KA) ini akan mempengaruhi kinerja manajerial (KM) secara langsung atau mungkin ada pengaruh secara tidak langsung dari faktor kontingensi nya melalui interaksi antara variabel TK, KK, MK dengan variabel KA nya. Dugaan tersebut telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. Untuk membuktikan hipotesis tersebut telah digunakan pendekatan kontingensi seperti yang telah dipakai oleh Bambang Riyanto (2001)\* dan hasil estimasinya (skenario #2 dan skenario #3) telah diringkas dalam Tabel 4.9 dan Tabel 4.10.

---

\* "Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research: A Comparison". Journal of Accounting, Management, Economics Research: Vol. 1; No.1. February 2001.



**Tabel 4.9**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Regresi (Skenario #2)**

Variabel	Dep.var: KM			Dep.var: KM			Dep.var: KM		
	Koef	t-ratio	p-ve	Koef	t-ratio	p-ve	Koef	t-ratio	p-ve
Konstanta	6.932	0.965	0.337	19.382	2.600	0.011*	22.126	3.045	0.003*
KA	0.863	5.128	0.000*	-0.211	-0.121	-0.708	-0.182	-0.723	0.472
KA-TK	-0.0003	-0.933	0.353						
KA-KK				0.0007	3.904	0.000*	0.0011	4.748	0.000*
KA-MK									
R <sup>2</sup>	0.220			0.320			0.362		
F-ratio (signif)	13.691 (0.000*)			22.821 (0.000*)			27.463 (0.000*)		
Σvar.indep. signifikan	1 dari 2			1 dari 2			1 dari 2		
N	100			100			100		
H0	Tekanan kerja (TK) merupakan variabel mediasi antara gaya evaluasi kinerja (KA) terhadap kinerja manajerial (KM).			Kepuasan Kerja (KK) merupakan variabel mediasi antara gaya evaluasi kinerja (KA) terhadap kinerja manajerial (KM).			Motivasi Kerja (MK) merupakan variabel mediasi antara gaya evaluasi kinerja (KA) terhadap kinerja manajerial (KM).		
Keputusan	H0 diterima			H0 ditolak			H0 ditolak		

Keterangan:

\* signifikan pada taraf alpha 1%; \*\* signifikan pada taraf alpha 5%.

Sumber: Output estimasi, 2001.

Interaksi antara variabel KA dan TK (KA-TK) ditemukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial (KM). Hal ini terlihat dari nilai t-rasio (-0,933) yang tidak signifikan (probabilitas signifikansi >  $\alpha=5\%$ ). Sehingga dapat dikatakan bahwa tekanan kerja gagal untuk memediasi pengaruh antar tekanan kerja terhadap kinerja manajerial dari responden (hipotesis 2A ditolak). Hasil penelitian ini mendukung penelitian Maulana Kamal dan Ainun Naim (1999) yang menemukan bahwa gaya evaluasi kinerja tidak mempengaruhi kinerja dan TK tidak memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Dengan kata lain, sebenarnya yang menentukan kinerja manajerial responden (atasan dan bawahan) pada persamaan regresi ini adalah lebih pada gaya evaluasi

responden ( $t = 5,128$ ) saja dan tidak diinterferensi dengan pengaruh variabel mediasi (tekanan kerja). Sehingga bila gaya evaluasi kinerja, dari atasan atau bawahan, bila dianggap mengena bagi mitra kerjanya maka akan memberikan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang tersendiri seperti yang dikonklusikan dari skenario #1.

Untuk variabel kepuasan kerja (KK) setelah dilakukan interaksi dengan gaya evaluasi kinerja (KA) ternyata mampu memberi pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial responden dengan tingkat signifikansi  $p=0,000$  dari nilai  $t$ -rasio=3,904 (hipotesis 2B diterima). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Maulana kamal dan Ainun Naim (1999) dan konsisten dengan penelitian Choo dan Tan (1997) yang menemukan bahwa kepuasan kerja (KK) berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Tanda positif pada koefisien parameter dari variabel mediasi KA-KK memberikan arti bahwa semakin diperoleh kepuasan kerja maka semakin mendorong tercapainya kinerja manajerial yang lebih baik. Dengan demikian ada kesesuaian antara teori atau dugaan intuitif yang rasional dengan hasil empiris yang ditunjukkan oleh penelitian ini. Jadi selain gaya evaluasi kinerja maka sebenarnya diperlukan kondisi kepuasan kerja yang mendukung untuk mencapai kinerja manajerial yang lebih baik. Sehingga perlu dicari upaya-upaya yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu guna memperoleh peningkatan dalam kinerja manajerialnya.

Seperti halnya dengan kepuasan kerja maka motivasi kerja (MK) juga secara statistik terbukti signifikan menjadi variabel mediasi antara gaya evaluasi

kinerja dengan kinerja manajerial. Uji hipotesis dari variabel KA-MK telah berhasil menolak  $H_0$  (hipotesis 2C diterima) karena koefisien variabelnya mempunyai nilai  $t=4,748$  dengan probabilitas tingkat signifikasinya  $< \alpha=5\%$ . Tanda positif pada koefisien parameter dari KA-MK memberikan arti bahwa bila gaya evaluasi dari atasan atau staf yang mampu menciptakan motivasi kerja seseorang maka akan mendorong individu untuk lebih meningkatkan kinerja manajerialnya. Mengingat ada kesesuaian tanda antara teori atau apriori dengan hasil empiris maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi regresi dari skenario #2 di atas adalah mempunyai daya prediktif yang handal (karena dapat mensinkronkan antara teori dan praktek).

Untuk melengkapi uji hipotesis dari variabel mediasi (TK, KK, MK) pada KA dan pengaruhnya terhadap KM maka telah dicoba skenario #3 untuk mengetahui apakah ada interaksi secara bersama-sama dari ketiga variabel mediasi di atas. Pada skenario #4 yang akan dilihat adalah interaksi antara TKKKMK (interaksi dengan order 3). Dengan menggunakan metode perhitungan seperti yang dipakai oleh Bambang Riyanto (2001) maka diperoleh hasil seperti yang diringkas pada Table 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Regresi (Skenario #3)**

Variabel	Dep.var: KM		
	Koef	t-ratio	p-ve
Konstanta	25.562	3.451	0.001*
KA	-0.131	-2.262	0.794
KA-TK	-0.00091	-1.039	0.301
KA-KK	0.00035	1.837	0.069***
KA-MK	0.00032	0.460	0.647
KA-TKKKMK	0.0000002	0.892	0.374
R <sup>2</sup>	0.396		
F-ratio (signif)	12.301 (0.000*)		
Σvar.indep. signifikan	1 dari 6		
N	100		
H0	variabel mediasi, yaitu KKKKMK tidak akan mempengaruhi gaya evaluasi kinerja (KA) secara interaktif terhadap kinerja manajerial (MK)		
Keputusan	Ho diterima		

Keterangan:

- \* signifikan pada taraf alpha 1%;
- \*\* signifikan pada taraf alpha 5%;
- \*\*\* signifikan pada taraf alpha 10%.

Sumber: Output estimasi, 2001.

Skenario #3 memberikan indikasi bahwa interaksi dari order 3 (TKKKMK) dengan gaya evaluasi kinerja (KA) secara statistik tidak signifikan mengingat nilai t-rasionya sangat rendah ( $t=0,892$ ) dengan  $p=0,374$ . Dengan demikian H0 nya tidak bisa ditolak (variabel mediasi, yaitu TK, KK, MK secara serentak) tidak akan mempengaruhi gaya evaluasi kinerja (KA) secara interaktif terhadap kinerja manajerial (MK) responden. Jadi responden mungkin beranggapan bahwa tidak perlu semua variabel mediasi yang diamati (TK, KK, MK) secara bersama-sama senantiasa dimasukkan sebagai bahan pertimbangan responden dalam menentukan kinerja manajerial mereka. Hal ini didukung oleh

temuan sebelumnya (skenario #2) bahwa hanya variabel KK dan MK yang signifikan menjadi variabel mediasi sedangkan variabel TK tidak signifikan secara statistik menjadi variabel antara (meskipun tanda koefisiennya adalah sudah sesuai dengan teori). Namun tidak menutup kemungkinan bahwa pada situasi dan kondisi yang berbeda dan mungkin dengan ditambahkan jumlah pengamatan (responden) boleh jadi variabel tekanan kerja (TK) menjadi variabel mediasi yang signifikan sesuai dengan teori yang telah dikemukakan di dalam Bab: Tinjauan pustaka dan/ atau kerangka pemikiran teoritis di depan.

Untuk memberikan keputusan yang afirmatif (*affirmatory*) pada temuan yang diperoleh dari skenario #1 sampai dengan #3 maka telah diestimasi model regresi pada skenario #4 sebagai persamaan kontrol dan hasil estimasinya telah diringkas dalam Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Regresi (Skenario #4)**

Variabel	Dep.var: KM		
	Koef	t-ratio	p-ve
Konstanta	-12.164	-1.371	0.174
KA	0.338	2.048	0.043**
TK	-0.0098	-0.775	0.441
KK	0.173	2.003	0.048**
MK	0.423	3.418	0.001*
R <sup>2</sup>	0.396		
F-ratio (signif)	15.584 (0.000*)		
Σvar.indep. signifikan	3 dari 4		
N	100		

Keterangan:

- \* signifikan pada taraf alpha 1%;
- \*\* signifikan pada taraf alpha 5%;
- \*\*\* signifikan pada taraf alpha 10%.

Sumber: Output estimasi, 2001.

Ternyata dari model regresi pada skenario #4 diketahui bahwa diantara variabel independen (KA, TK, KK, MK) maka hanya variabel TK saja yang tidak bisa menjelaskan variabel KM (variabel dependen). Dapat dikatakan bahwa variabel yang menentukan kinerja manajerial (KM) dari responden dipengaruhi oleh gaya evaluasi kinerja (KA), kepuasan kerja (KK) dan motivasi kerja (MK), sedangkan tekanan kerja (TK) dalam penelitian ini belum bisa dianggap sebagai faktor penentu dari kinerja manajerial nya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa temuan dari skenario #1, #2 dan #3 semuanya sudah konsisten dan saling mendukung satu sama lainnya. Untuk melihat hasil estimasi secara rinci dari semua skenario dapat dilihat pada lampiran.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data yang diuraikan dalam Bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya evaluasi kinerja yang dimiliki oleh atasan maupun bawahan dipersepsikan secara berbeda atau bervariasi oleh atasan maupun bawahan, terbukti dengan nilai *Levene's equality test* menunjukkan variasi jawaban.

Jadi preferensi dan penilaian individu adalah sangat unik dan subyektif. Sehingga gaya evaluasi kinerja apa yang ideal? , adalah pertanyaan yang sulit untuk dijawab karena tergantung dari situasi kerja yang relatif kontekstual, sehingga perlu ada faktor kontingensi untuk bisa menjawab secara tepat.

2. Pada daerah penelitian yang diamati menunjukkan bahwa gaya evaluasi kinerja secara statistik tidak mempengaruhi tekanan kerja. Penelitian ini tidak berhasil mendukung hipotesis (1A) tetapi mendukung hasil penelitian Otley (1978).

Dilain pihak penelitian ini terbukti bahwa gaya evaluasi kinerja mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja. Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 4.8 merupakan gambaran bahwa pola evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasan dan bawahan akan berdampak pada kepuasan kerja dan motivasi kerja sehingga mendukung hipotesis (1b) dan (1c).

Pola-pola gaya evaluasi seperti yang berlaku pada Kawasan Industri yang diamati mungkin dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak lain yang memerlukan, namun dipertimbangkan bahwa kesesuaian pola gaya evaluasi sangat situasional dengan kondisi dan lingkungan yang ada.

3. Berkaitan dengan pengujian hipotesis (2A), penelitian ini seperti yang digambarkan pada Tabel 4.9 tidak berhasil mendukung hipotesis tersebut, konsisten dengan penelitian Maulana Kamal (1999), tekanan kerja tidak merupakan variabel median antara gaya evaluasi kinerja terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *stress* (tekanan kerja) tidak hanya berpengaruh negatif terhadap kinerja, tetapi pada tingkatan tertentu tekanan kerja dapat pula berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam arti kata peneliti menduga bahwa tekanan kerja yang dilaporkan oleh para reponden penelitian ini saling meniadakan, sebagian melaporkan hubungan negatif antara tekanan kerja dengan kinerja, sedangkan sebagian lainnya melaporkan hubungan yang positif.

Temuan ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Otley (1978), yang membuktikan bahwa dia tidak menemukan hubungan antara tekanan kerja dengan kinerja.

4. Penelitian ini berhasil mendukung hipotesa (2a) maupun hipotesa (2b). variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja, masing-masing merupakan mediasi antara gaya evaluasi kinerja dengan kinerja seperti yang terlihat dalam Tabel 4.9. Selain gaya evaluasi kinerja, dibutuhkan kondisi kepuasan kerja



yang mendukung untuk mencapai kinerja manajerial yang lebih baik. Sehingga perlu dicari upaya-upaya yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu guna memperoleh peningkatan dalam kinerja manajerialnya. Demikian juga dengan variabel motivasi kerja secara statistik terbukti signifikan sebagai variabel mediasi gaya evaluasi kinerja dengan kinerja manajerial.

5. Dengan skenario #3 dalam pengujian ini variabel mediasi tekanan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terbukti tidak mempengaruhi gaya evaluasi kinerja secara interaktif terhadap kinerja manajerial seperti yang terlihat pada Tabel 4.10.

Dalam penelitian ini responden tidak memerlukan ketiga variabel mediasi tersebut secara serentak dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kinerja manajerial mereka.

## 5.2. Saran

1. Karena gaya evaluasi kinerja anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan (atasan, bawahan) terlihat dari KK dan MK, diharapkan dalam menentukan pola gaya evaluasi kinerja anggaran faktor-faktor yang mendukung KK dan MK menjadi bahan pertimbangan utama.
2. Pengujian dilakukan terbatas pada satu jenis perusahaan berupa kawasan industri yang menyediakan jasa kapling industri, gudang, bangunan pabrik siap pakai atau jasa pergudangan yang berstatus Badan Usaha Milik Negara

memberikan gambaran yang homogen sehingga perlu dilakukan penelitian selanjutnya agar hasil yang optimal dapat dicapai.

3. Penelitian pada BUMN-BUMN yang dikejar tepat waktu dengan produk jg beragam seperti BUMN Farmasi, Pupuk, Semen dan lain sebagainya perlu dikembangkan, karena kemungkinan tingkat tekanan kerja cukup tinggi.
4. Karena data penelitian menggunakan instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, hal ini menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara, sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis. Disarankan penelitian berikutnya dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- Briers, M., and M.Hirst.1990. The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*.
- Brownell, P. 1982. The role of Accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*.  
and M.Hirst.1986. Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty : Test of a three – way interaction. *Journal of Accounting Research*.
- Chia, Y.M. 1995. Decentralization, management accounting systems ( MAS ), information characteristic and their interaction effects on managerial performance : A Singapore study. *Journal of Business and Finance and Accounting*.
- Choo, F., and Kim B. Tan. 1997. A study of the relation among disagreement in budgetary performance evaluation style, job – related tension, job satisfaction an performance. *Behavioral Reaserch in Accounting*.
- Chow,C.W.,Jean C.C., dan William, S.W. (1988), Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance, *The Accounting Review*, No.1,January.
- Dansereau, F., G. Graen, and B. Haga. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavioral and Human Performance*.
- Dunham, R.B.,F.J. Smith, and R.S. Blackburn. 1977. Validation of the index of organizational reactions with the JDI, the MSQ, Faces Scales. *Academy of Management Journal*.
- Dunk, A. S. 1993. The effects of job – related tension on managerial performance in partcitative budgetary settings. *Accounting, Organizations and Society*.
- Gonvindarajan, V.1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluation : An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*.  
And A.K. Gupta. 1985. Linking control systems to business unit strategy : Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*.

1986. Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance : Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*.
- Green, S.G., And T.R.Mitchell. 1979. Attributional processes of leader – member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Harrison, G.L. 1992. The cross – cultural Generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job – related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*.  
1993. Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style – The influence of national culture and personality. *Accounting, Organizations and Society*.
- Hirst, M.K.1981. Accounting information and the evaluation of subordinate performance : A situational approach. *The Accounting Review*.  
1983. Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior : Some extensions. *Journal of Accounting Research*.
- Hopwood, A.G.1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*.  
1973. *An Accounting System and Managerial Behaviour*. Westmead : Saxon House.  
1974. Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*.
- Imosili, O.A.1989. The role of budget data in evaluation of managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*.
- Kaiser, H.F., and J.Rice. 1974. Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*.
- Kelley, H.H., 1967. Attribution theory in social Psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*.
- Kenis, I . 1979. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*.
- Locke, E.A.1976. The Nature and Cause of Job Satisfaction, in M.D. Dinnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand Mc Nally, Chicago.
- Luthans, F.1995. *Organizational Behavior*. Mc Grow-Hill, Inc.

- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Cincinnati, OH : South-Western Publishing Company.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. Hightstown, NJ : Mc Grow-Hill.
- Otley, D.T. 1978. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*.
- L. Hannakis, and R.M. Lindsay. 1994. Influence in budgeting, locus of control and organizational effectiveness : cultural differences. *Accounting and Business Review*.
- Rizzo, J.R., R.J. House, and S.I. Lirtzman. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Schiff, M., dan Lewin, A. Y. (1970), The Impact of People on Budgets, *The Accounting Review*, April.
- Umapathy, S. 1985. Teaching behavioral aspects of performance evaluation : An experiential approach. *The Accounting Review*.
- Vossel, G., and W.D. Froehlich. 1979. Life stress, job tension, and subjective reports of task performance effectiveness, in I.G. Sarason, and C.D. Spielberger (eds). *Stress and Anxiety*. New York : Wiley.