

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran di Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
Sumarno, SE  
NIM C4A005099**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2006**



### **Sertifikasi**

Saya, Sumarno, SE, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 22 September 2006

Sumarno, SE

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL**  
**(Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran di Semarang)**

Yang disusun oleh Sumarno, SE, NIM C4A005099  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 22 September 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Miyasto

Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 22 September 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

**Prof.Dr.Miyasto**

## ABSTRAKSI

Kebanyakan penelitian sebelumnya hanya menelaah pengaruh langsung dari satu atau lebih komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar dan keketatan standar) terhadap kinerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung komponen sistem pengendalian melalui tekanan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja. Teori yang digunakan penelitian ini adalah (1) teori agensi yaitu untuk mengkaji hubungan antara pimpinan perusahaan pelayaran dengan manajer operasional dan (2) teori kontijensi yaitu untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penetapan standar terhadap kinerja manajerial, faktor kontijensi dalam penelitian ini adalah tekanan kerja yang berperan sebagai *variable intervening*.

Data primer penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi manajer operasional yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Data dikumpulkan dengan *mail survey* dan *contact person*, yang didistribusikan ke 118 manajer operasional perusahaan pelayaran di Semarang. Kuesioner yang kembali 103 eksemplar, namun yang dapat diolah sebanyak 100 dan 3 kuesioner tidak dapat diolah karena jawaban tidak lengkap. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik SEM yang dibantu program SPSS11.0. dan AMOS 4.0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar dan keketatan standar) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil uji langsung menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar dan kinerja, serta mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar dan tekanan kerja; tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja; insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh terhadap negatif terhadap tekanan kerja. Temuan ini konsisten dengan temuan Michael D Shield, et.al., (2000); hanya dua hipotesa yang bertentangan dengan temuan Michael D Shield, et.al., (2000) yaitu pada penelitian ini, keketatan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja dan insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja; pada penelitian Michael D Shield, et.al., (2000), keketatan standar dan insentif mempunyai hubungan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar dan keketatan standar) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil uji tidak langsung menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, keketatan standar secara signifikan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja dan insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian mendatang hendaknya memperluas model tidak langsung untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap dari pengaruh sistem pengendalian. Model yang diperluas dapat memasukkan *variable intervening* lainnya, misalnya : penerimaan tujuan, komitmen tujuan dan motivasi.

Kata-kata kunci : Partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, kinerja.

## **ABSTRACT**

The former researches mostly focused on direct impact of one or more controlling system components (participation in making standard, incentive based on standard and strictly standard) on performance. This research analyzed whether direct or indirect effects of controlling system components by work stress on performance. Theories used in this study are (1) agency theory, this is to learn the connection between shipping company leaders and their operational managers; and (2) contingency theory, it is to evaluate the effectiveness of participation in making standard on managerial performance, contingency factor of this study is work stress, it is its intervening variable.

Primary data this research has been obtained from operational managers' perception or opinion by filling questionnaires. The data has been distributed by mailing survey and contact person, the questionnaires were sent to 118 operational managers of shipping companies at Semarang. 103 of these questionnaires were answered and returned, however, only 100 of them could be further processed and 3 of them could not be processed because they were not completely answered. This research is analysed by using SEM Technique by SPSS 11.0 and AMOS 4.0 programs

Research findings show that controlling system components (participation in making standard, incentive based on standard, and strictly standard) directly effected on managerial performance. Test result, *direct impact*, shows that participation in making standard effected positively on incentive based on standard and performance significantly, in contrary it negatively effected on strictly standard and work stress; moreover, work stress had negative impact on performance; furthermore, incentive based on standard had negative effect on work stress. These findings were in according to research results of Michael D. Shield.et al., (2000). But two hypotesis were different from research results Michael D Shield.et.al., (2000), this studied shows that strictly standard had negative impact on performance and incentive based on standard had positive effect on performance. Studied Michael D Shield.et. al., (2000) shows that the relationships between performance and both strictly standard and incentive based on standard The other this research results show that controlling system components (participation in making standard, incentive based on standard, and strictly standard) had indirect impact on managerial performance. Test result, *indirect impact*, shows that participation in making standard had positive impact on performance significantly; however, strictly standard had negative impact on performance, and incentive based on standard had positive impact on performance.

The next research should be focused on enrichment the indirect impact in order to develop the completely understanding of controlling system effects. The model could involve the other intervening variable, such as agreed goals, commitment on goals and motivation.

Key words: participation in making standard, incentive based on standard, strictly standard, work stress, performance.

## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Judul .....                          | i       |
| Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....        | ii      |
| Halaman Pengesahan .....                     | iii     |
| Halaman Motto/Persembahan .....              | iv      |
| Abstraksi .....                              | v       |
| <i>Abstract</i> .....                        | vi      |
| Kata Pengantar .....                         | vii     |
| Daftar Tabel .....                           | xiv     |
| Daftar Gambar.....                           | xvi     |
| <br>   |         |
| BAB I PENDAHULUAN.....                       | 1       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....              | 1       |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                  | 6       |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....     | 7       |
| 1.4 Outline Tesis .....                      | 8       |
| <br>   |         |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL |         |
| PENELITIAN .....                             | 9       |
| 2.1 Telaah Pustaka .....                     | 9       |
| 2.1.1 Sistem pengendalian.....               | 9       |
| 2.1.2 Teori Agensi.....                      | 10      |
| 2.1.3 Partisipasi Penetapan Standar .....    | 11      |

|                                 |   |    |
|---------------------------------|---|----|
| 2.1.4                           | Partisipasi Penetapan Standar dan Kinerja .....                           | 12 |
| 2.1.5                           | Keketatan Standar .....   | 13 |
| 2.1.6                           | Partisipasi Penetapan Standar dan Keketatan<br>Standar .....              | 14 |
| 2.1.7                           | Partisipasi Penetapan Standar dan Insentif<br>berdasarkan Standar .....   | 16 |
| 2.1.8                           | Keketatan Standar dan Kinerja .....                                       | 17 |
| 2.1.9                           | Insentif berdasarkan Standar dan Kinerja .....                            | 19 |
| 2.1.10                          | Pendekatan Kontijensi.....  | 20 |
| 2.1.11                          | <i>Stress</i> (tekanan kerja) berkaitan dengan pekerjaan                  | 21 |
| 2.1.12                          | Partisipasi Penetapan Standar dan <i>Stress</i><br>(Tekanan kerja) .....  | 23 |
| 2.1.13                          | Keketatan Standar dan Tekanan Kerja ( <i>Stress</i> ).....                | 24 |
| 2.1.14                          | Insentif Berdasarkan Standar dan Tekanan Kerja<br>( <i>Stress</i> ) ..... | 25 |
| 2.1.15                          | Tekanan Kerja ( <i>Stress</i> ) dan Kinerja .....                         | 27 |
| 2.2                             | Hasil Penelitian Terdahulu.....   | 28 |
| 2.3                             | Model dan Hipotesis .....   | 30 |
| 2.3.1                           | Model Penelitian .....  | 30 |
| 2.3.2                           | Hipotesis.....  | 31 |
| BAB III METODE PENELITIAN ..... |   | 33 |
| 3.1                             | Jenis dan Sumber Data .....   | 33 |
| 3.2                             | Populasi dan Sampel .....   | 33 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 3.3   | Definisi Operasional Variabel.....               | 34 |
| 3.3.1                                       | Partisipasi Penetapan Standar .....              | 34 |
| 3.3.2                                       | Insentif Berdasarkan Standar .....               | 35 |
| 3.3.3                                       | Keketatan Standar .....                          | 35 |
| 3.3.4                                       | Tekanan Kerja.....                               | 35 |
| 3.3.5                                       | Kinerja.....                                     | 36 |
| 3.4   | Metode Pengumpulan Data.....                     | 36 |
| 3.5   | Teknik Analisis .....                            | 37 |
| 3.5.1                                       | Statistik Deskriptif .....                       | 37 |
| 3.5.2                                       | Analisis Data .....                              | 37 |
| 3.5.3                                       | Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .....  | 38 |
| 3.5.4                                       | Memilih matriks input dan teknis estimasi .....  | 40 |
| 3.5.5                                       | Evaluasi Kriteria <i>Goodness –of- fit</i> ..... | 40 |
| 3.5.6                                       | Kriteria <i>Goodness –of- fit Measures</i> ..... | 40 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... |  | 43 |
| 4.1   | Gambaran Umum Responden .....                    | 43 |
| 4.2   | Analisa Data .....                               | 44 |
| 4.2.1                                       | Analisis Faktor Konfirmatori .....               | 44 |
| 4.2.1.1                                     | Variabel Partisipasi Penetapan Standar (PPS)     | 44 |
| 4.2.1.2                                     | Variabel Insentif Berdasarkan Standar (IS)       | 46 |
| 4.2.1.3                                     | Variabel Keketatan Standar.....                  | 47 |
| 4.2.1.4                                     | Variabel Tekanan Kerja .....                     | 48 |
| 4.2.1.5                                     | Variabel Kinerja.....                            | 49 |



|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.2.2   | Pengujian Variabel Exogen dan Endogen.....   | 51 |
| 4.2.2.1 | Pengujian Variabel Exogen.....   | 51 |
| 4.2.2.2 | Pengujian Variabel Endogen.....  | 53 |
| 4.2.3   | Analisis Structural Equation Model (SEM).....  | 54 |
| 4.2.4   | Evaluasi Normalitas Data.....  | 60 |
| 4.2.5   | Evaluasi Outlier Data .....  | 61 |
| 4.2.2.3 | Univariate outlier .....   | 61 |
| 4.2.2.4 | Multivariate outlier .....   | 62 |
| 4.2.6   | Evaluasi Multicolineriaty dan singularity .....                                      | 63 |
| 4.2.7   | Pengujian terhadap nilai residual .....  | 63 |
| 4.3     | Pengujian Reliabilitas.....  | 64 |
| 4.4     | Pengujian Hipotesis .....  | 68 |
| 4.4.1   | Pengujian Partisipasi penetapan Standar dengan<br>Kinerja .....                      | 70 |
| 4.4.2   | Pengujian Partisipasi penetapan Standar dengan<br>Keketatan Standar .....            | 70 |
| 4.4.3   | Pengujian Partisipasi penetapan Standar dengan<br>Insentif Berdasarkan Standar ..... | 70 |
| 4.4.4   | Pengujian Keketatan Standar dengan Kinerja.....                                      | 71 |
| 4.4.5   | Pengujian Insentif Berdasarkan Standar dengan<br>Kinerja.....                        | 71 |
| 4.4.6   | Pengujian Partisipasi penetapan Standar dengan<br>Tekanan Kerja .....                | 71 |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 4.4.7   | Pengujian Keketatan Standar dengan Tekanan kerja                                   | 72        |
| 4.4.8   | Tekanan Kerja Pengujian Insentif Berdasarkan<br>Standar dengan Tekanan Kerja ..... | 72        |
| 4.4.9   | Pengujian Tekanan kerja dengan Kinerja .....                                       | 73        |
| 4.5   | Pengujian Pengaruh langsung dan tidak langsung .....                               | 73        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b> |  | <b>76</b> |
| 5.1   | Kesimpulan Hipotesis .....   | 76        |
| 5.2   | Kesimpulan Penelitian .....  | 77        |
| 5.3   | Implikasi Teoritis .....   | 77        |
| 5.4   | Implikasi Manajerial .....   | 78        |
| 5.5   | Keterbatasan Penelitian .....  | 79        |
| 5.6   | Agenda Penelitian Mendatang .....  | 80        |
| Daftar Referensi .....                              |  | 81        |
| Daftar Riwayat Hidup .....                          |  | 84        |
| Lampiran  |  |           |

## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu .....  | 27      |
| 3.1. <i>Good Ness Of-Fit –Indicies</i> .....   | 41      |
| 4.1. Profil Responden.....   | 42      |
| 4.2. Koefisien Regresi Variabel Partisipasi Penetapan Standar (PPS)<br>dengan 8 indikator..... | 44      |
| 4.3. Koefisien Regresi Variabel Insentif Berdasarkan Standar (IS)<br>dengan 3 indikator .....  | 45      |
| 4.4. Koefisien Regresi Variabel Keketatan Standar (KS) dengan<br>4 indikator .....             | 47      |
| 4.5. Koefisien Regresi Variabel Tekanan Kerja (TK) dengan<br>9 indikator .....                 | 48      |
| 4.6. Koefisien Regresi Variabel Kinerja (K) dengan 3 indikator.....                            | 49      |
| 4.7. Koefisien Regresi Variabel Exogen.....  | 51      |
| 4.8. Koefisien Regresi Variable Endogen.....   | 52      |
| 4.9. Indeks Pengujian Kelayakan Sturctural Equation Modelling .....                            | 54      |
| 4.10. Koefisien regresi Hasil Perhitungan Analisis Sem .....                                   | 55      |
| 4.11. Pengujian Normalitas Data .....  | 59      |
| 4.12. Univariate outlier .....   | 61      |
| 4.13. Observation Mahalanobis .....  | 62      |
| 4.14. Hasil Perhitungan Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis.....                              | 68      |

| Tabel                               | Halaman |
|-------------------------------------|---------|
| 4.15. Kesimpulan Hipotesis .....    | 72      |
| 4.16. Pengaruh Total .....          | 73      |
| 4.17. Pengaruh Langsung .....       | 73      |
| 4.18. Pengaruh Tidak Langsung ..... | 73      |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar   | Halaman |
|--|---------|
| 2.1. Model Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pengaruh<br>Sistem Pengendalian Terhadap Kinerja Manajerial..... | 30      |
| 3.1. Diagram Alur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung<br>Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja.....       | 37      |
| 4.1. Pengujian Konstruk Partisipasi Penetapan Standar.....   | 43      |
| 4.2. Pengujian Konstruk Insentif Berdasarkan Standar .....   | 45      |
| 4.3. Pengujian Konstruk Keketatan Standar .....  | 46      |
| 4.4. Pengujian Konstruk Tekanan Kerja .....  | 47      |
| 4.5. Pengujian Konstruk Kinerja.....   | 49      |
| 4.6. Pengujian Variabel Exogen.....  | 50      |
| 4.7. Pengujian Variabel Endogen.....   | 52      |
| 4.8. Analisis SEM Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap<br>Kinerja Manajerial .....                              | 53      |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pelabuhan Tanjung Emas Semarang yang merupakan tempat bertemunya kepentingan pemilik barang dengan pemilik kapal, baik untuk ekspor, impor maupun angkutan antar pulau dan berbagai kepentingan pengurusan dengan melibatkan peran serta seluruh jajaran yang ada, diharapkan sekaligus sebagai wujud tumbuh kembangnya kesadaran para pelaku ekonomi di Indonesia pada umumnya dan Jawa Tengah pada khususnya, dituntut adanya suatu pelayanan yang profesional. Dengan pelayanan profesional serta didukung fasilitas dan sarana kepelabuhanan akan sangat berpengaruh terhadap eksistensi para pelaku bisnis sehingga perusahaan pelayaran diharapkan untuk mengembangkan usahanya dengan melihat seberapa banyak kunjungan kapal yang di ageni di pelabuhan Tanjung Emas, Semarang.

Semakin banyak kapal yang di ageni berarti kinerja manajemen perusahaan menjadi semakin baik, namun kunjungan kapal yang ada di Semarang dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : ketidak pastian jadwal sandar kapal di pelabuhan maka timbul adanya *delayed cost* (*delayed cost* terjadi akibat antrean panjang kapal mengingat *space* dermaga sangat penuh sehingga mau tidak mau operator kapal harus lego jangkar di rede dahulu sebelum mendapat giliran tambat di dermaga), harga bahan bakar minyak yang ditetapkan oleh Pertamina yang selalu berubah ubah dengan menyesuaikan tarif Internasional, tata kerja dan

sistem pengelolaan pelabuhan Indonesia III cenderung menimbulkan biaya tinggi karena terlalu banyak instansi dan kepemimpinan yang harus diikuti, sementara antara satu instansi dengan instansi yang lain seringkali tidak sinkron dalam mengambil keputusan sehingga para petugas lapangan seringkali berbenturan dalam menterjemahkan keputusan tersebut dan semuanya menuntut adanya biaya. Akan tetapi untuk faktor biaya operasional, seperti tarif *Clearance in, out*, dan *document* kapal yang sudah habis masa berlakunya, pihak manajemen perusahaan dapat melakukan tawar menawar tarif yang ditentukan oleh petugas yang menangannya. Dengan semakin banyak persaingan, manajemen perusahaan semakin pintar mengelola roda perusahaan untuk dapat bersinergi membangun hubungan baik kepada pihak – pihak terkait dan pintar mencari terobosan usaha dan secara terus menerus melakukan perbaikan pelayanan, sehingga dengan kompleksitas kegiatan operasional kepelabuhanan dan ketentuan-ketentuan yang berdimensi global, regional, nasional, dan lokal maka diperlukan adanya suatu sistem pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan (1995), mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah proses seorang manajer memastikan bahwa sumberdaya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian tentang sistem pengendalian manajemen sebelumnya, konsep pengendalian manajemen dirasakan sebagai proses yang dirancang untuk menanggulangi aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam organisasi. Sebagai konsekuensinya pemahaman tentang sistem pengendalian hanya didasarkan pada mekanisme penginvestigasian yang diimplementasikan oleh manajemen untuk

mengendalikan pekerjaan melalui pengamatan dan pemantauan perilaku dan *output* (Merchant, 1989).

Gigliani dan Bedein (1974) dalam J.G. Fisher (1998) mengemukakan bahwa salah satu tipe sistem pengendalian dalam organisasi yang kompleks adalah pengendalian *Cybernetic*. Pengendalian *Cybernetic* didefinisikan sebagai suatu sistem pengukuran standar dan kinerja yang sesungguhnya serta menyediakan informasi *feedback* atas selisih yang terjadi. Sistem pengendalian ini dibatasi dalam hal memonitoring aktivitas operasi, mereview informasi *feedback* dan kalau perlu dilakukan tindakan koreksi (Reeves, T. et al., 1970 dalam J.G. Fisher, 1998)

Sebagian besar penelitian atas sistem pengendalian difokuskan pada sistem *cybernetic* dan pengendalian anggaran merupakan sasaran utama dari sistem pengendalian manajemen. Didalam beberapa perusahaan, sistem kompensasi insentif adalah bagian dari proses *cybernetic* yang merupakan komponen kunci dalam proses *feedback*. Merchant (1985) mencatat bahwa tujuan utama atas anggaran adalah sebagai informasi yang bermanfaat untuk monitoring dan motivasi personel. Atribut kompensasi insentif diteliti dalam kerangka kerja kontinjensi dan merupakan kriteria kinerja (seperti : gaji, bonus), frekuensi pembayaran dan tingkat subjektivitas dalam menentukan kompensasi insentif.

Tiga komponen penting sistem pengendalian berdasarkan kinerja adalah proses penetapan standar (misalnya : anggaran, tujuan, target), keketatan standar (misalnya : kesulitan tujuan, penurunan anggaran), insentif berdasarkan standar (misalnya : bonus untuk masing-masing unit perkembangan kinerja yang dinilai



sebagai hasil kinerja). Tiga komponen ini saling berkaitan (Demski & Feltham, 1978). Proses yang digunakan untuk menetapkan standar kinerja mempengaruhi keketatan dan pada gilirannya, mempengaruhi penghargaan yang diterima untuk kinerja yang dibandingkan dengan standar.

Banyak penelitian menelaah pengaruh langsung dari satu atau lebih komponen sistem pengendalian (misalnya : partisipasi anggaran, keketatan standar, insentif berdasarkan standar) pada kinerja atau variabel lainnya, misalnya : *stress* (tekanan kerja) yang berkaitan dengan pekerjaan (Birnberg, Shields & Young, 1990; Merchant, 1989; Shields & Shields, 1998; Young & Lewis, 1995 dalam Michael D Shields et. al., 2000). Sedikit penelitian menelaah, apakah komponen sistem pengendalian memiliki pengaruh tak langsung pada kinerja (misalnya : sebuah model dengan variabel *intervening* yang menjembatani antara komponen sistem pengendalian dan kinerja).

Model langsung, berdasarkan pada penelitian sebelumnya, mengasumsikan bahwa tiga komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) secara langsung mempengaruhi kinerja. Model tak langsung, berdasarkan pada literatur psikologi organisasi yang tidak mempengaruhi penelitian sebelumnya, mengasumsikan bahwa pengaruh komponen sistem pengendalian pada kinerja bersifat tidak langsung melalui variabel *intervening* dari *stress* (tekanan kerja) berkaitan dengan pekerjaan (Michael D. Shield et. al., 2000).

Sistem pengendalian manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengendalian yang hanya dihubungkan dengan manajer yang menangani

kegiatan operasional saja yang meliputi : partisipasi penetapan standar biaya operasional, keketatan standar biaya operasional dan insentif berdasarkan standar biaya operasional. Ketiga komponen sistem pengendalian tersebut nantinya dihubungkan dengan kinerja manajer operasional, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Manajer operasional dilibatkan dalam penetapan standar karena lebih mengetahui pekerjaan di lapangan, berapa biaya operasional yang diperlukan untuk menangani kapal yang diageni, misalnya : tarif *Clearance in, out*, dan *document* kapal yang sudah habis masa berlakunya. Dengan di libatkannya dalam penetapan standar, di harapkan kinerja manajer operasional tersebut menjadi lebih baik karena mereka merasa di akui keberadaan dan dihargai pendapatnya. Namun kadang-kadang standar yang ditentukan oleh manajer operasional tersebut dirasa oleh manajemen terlalu besar, oleh karena itu perlu dirampingkan atau diketatkan, sehingga dengan ketatnya standar apakah dapat memotivasi kinerja manajer operasional? Ataupun malah kinerja mereka menjadi turun?. Untuk pengendalian lainnya yaitu : manajemen mempunyai kebijakan, apabila manajer operasional dapat melakukan pekerjaan sesuai standar biaya atau bahkan biaya operasional kurang dari standar maka manajer akan memberikan bonus atau insentif. Dengan pemberian bonus atau insentif ini maka kinerja manajer operasional diharapkan meningkat.

Terlibatnya manajer operasional dalam penetapan standar akan mengurangi *stress* (tekanan kerja) karena manajer operasional merasa dihargai pendapatnya dalam proses penetapan standar sehingga kinerja akan meningkat,

demikian pula dengan insentif berdasarkan standar juga akan mengurangi *stress* karena dengan diberikannya insentif, manajer operasional dalam melakukan pekerjaan merasa senang sehingga tekanan kerja berkurang. Namun, standar biaya yang ditetapkan oleh manajemen terlalu ketat akan menyebabkan tekanan kerja. Hal ini karena, apabila pekerjaan dilapangan dihadapkan dengan permasalahan yang timbul sewaktu-waktu, misalnya : draft kapal tiba 12 meter padahal untuk sandar di dermaga maksimum draft tiba 9 meter; pihak pandu bersedia memasukkan kapal tersebut, namun harus ada biaya tambahan. Jikalau tidak di masukkan, akan terjadi *demurrage* (biaya kelebihan waktu berlabuh) sesuai dengan kontrak perjanjian antara pemilik barang muatan (*shipper*) dengan pemilik kapal (*owner*). Keadaan ini akan menyebabkan biaya yang sebelumnya tidak dimasukkan dalam anggaran, akan menjadi ada tambahan biaya diluar dugaan sehingga hal ini akan menyebabkan *stress* yang akibatnya akan mempengaruhi kinerja manajer operasional,

Penelitian ini pada dasarnya adalah replikasi penelitian Michael D. Shield, et al, 2000 yang berjudul “*The design and affect of control system : test of direct and indirect-effect models*”. Alasan replikasi penelitian ini adalah ingin menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama, tetapi dengan sample dan lokasi yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan peneliti terdahulu.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Penelitian sebelumnya hanya menelaah pengaruh langsung dari satu atau lebih komponen sistem pengendalian pada kinerja, namun sedikit penelitian yang menelaah pengaruh tak langsung komponen sistem pengendalian pada kinerja

dengan variabel *intervening*, selanjutnya permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar, insentif berdasarkan standar) mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *stress* (tekanan kerja) sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja?”

## **1.2. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian :**

1. Untuk menganalisa pengaruh langsung komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar insentif berdasarkan standar) terhadap kinerja
2. Untuk menganalisa pengaruh tidak langsung komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar insentif berdasarkan standar) terhadap kinerja melalui *stress* (tekanan kerja) sebagai variabel *intervening*

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian :**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan manajemen. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis untuk organisasi yang menerapkan sistem pengendalian dengan standar kinerja.

#### **1.4. Outline Tesis**

Sistematika penelitian ini dikelompokkan dalam 5 bab, yaitu:

##### **BAB-1 : PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi-asumsi penting, outline penelitian

##### **BAB-2: TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Membahas berbagai literatur yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dan hasil penelitian terdahulu, model dan hipotesis

##### **BAB-3 : METODE PENELITIAN**

Menjelaskan tentang metode yang dilakukan dalam penelitian ini yang meliputi : jenis dan sumber data; populasi dan sampel; definisi operasional variabel; metode pengumpulan data; teknik analisis

##### **BAB-4 : ANALISIS DATA**

Menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif; proses dan hasil analisis/komputasi data; pengujian hipotesis.

##### **BAB-5: SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN**

Berisi tentang simpulan; implikasi penelitian; keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Sistem Pengendalian**

Sistem pengendalian organisasi digunakan untuk memberi motivasi anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi (Leslie Kren , 1997).

Dua konsep yang mendominasi penelitian pengendalian organisasi adalah teori perilaku dan teori agensi. Penelitian teori perilaku karyawan menggunakan kerangka dengan menyesuaikan pada perilaku organisasi dan *psychology* (Parker at al. 1989; Welsch et al, 1988 dalam Leslie Kren, 1997). Penelitian tentang keperilakuan (*behavior*) sebelumnya hanya menguji hubungan karakteristik sistem pengendalian dan beberapa variabel (misalnya kinerja atau perilaku *disfungsional* ).

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

Partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan, standar, atau anggaran adalah salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam manajemen dan akuntansi

(Locke & Latham, 1990; Shields & Shields, 1998 dalam Michael D Shields et. al, 2000). Hal itu dapat digunakan oleh atasan dan bawahan untuk menentukan tingkat atau keketatan standar dan penghargaan untuk kinerja dibandingkan standar.

Di dalam penelitian ini standar diasumsikan sama dengan anggaran biaya operasional, yang merupakan anggaran biaya per kapal yang di ageni. Prinsip yang terdapat dalam penganggaran partisipatif juga terdapat dalam pembuatan standar unit (Hansen & Mowen, 2000).

### **2.1.2. Teori Agensi**

Penelitian dalam teori agensi, mengadopsi dari teori ekonomi dan biasanya dilakukan dengan eksperimen dan bukti empiris. Teori agensi banyak digunakan untuk menganalisis hubungan antara dua pihak “prinsipal (majikan) dan *agent* (agen)”. Dalam konteks ini maka sistem pengendalian juga dapat dikaji melalui hubungan antara si pengawas (General Manajer) dan pihak yang diawasi (manajer operasional). Hubungan Prinsipal - Agen ini dapat digunakan untuk mengkaji dan mendesain sistem pengendalian. Ketat atau longgarnya sistem pengendalian sangat tergantung pada tingkat keyakinan pimpinan perusahaan kepada manajer operasional. Kalau manajer operasional dipercaya maka biasanya sistem pengendalian relatif lebih longgar. Demikian sebaliknya, jika pimpinan perusahaan kurang percaya kepada manajer operasional, maka sistem pengendalian lebih ketat.

### **2.1.3. Partisipasi Penetapan Standar**

Standar (anggaran) adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966) dalam Slamet Riyadi, 2000). Standar (anggaran) yang efektif dan berhasil harus melibatkan bawahan dalam pertanggungjawaban pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran. Menurut Schiff & Lewin (1970), standar anggaran memiliki dua peranan : Pertama, sebagai perencanaan yaitu anggaran berisi ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang; Kedua, sebagai kriteria kinerja yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Agyris (1952) dalam Marani & Supomo (2003) menyatakan bahwa kontribusi terbesar dalam penganggaran terjadi, apabila bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penetapan anggaran (standar). Partisipasi manajer dalam penetapan standar mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penetapan standar dan melaksanakannya untuk mencapai target standar pada setiap pusat pertanggungjawaban. Brownell (1982a) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam menyusun anggaran, merupakan proses dimana para manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai.



#### **2.1.4. Partisipasi Penetapan Standar dan Kinerja Manajerial**

Fungsi standar (anggaran) sebagai alat pengendalian disini mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi (Hanson, 1966 dalam Slamet Riyadi, 2000). Proses penyusunan anggaran, merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena kemungkinan terjadi dampak fungsional atau disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Dalam penelitian ini, manajer operasional diberikan hak untuk menyusun standar biaya operasional, seperti jasa-jasa kepelabuhanan, antara lain : biaya tambat labuh, biaya *tug boat* (tunda), biaya pandu, uang rambu dan lain-lain. Manajer operasional yang merasa aspirasinya dihargai dalam proses penyusunan standar biaya akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam standar tersebut.

Penganggaran partisipatif memiliki tiga masalah yang potensial, yaitu :

- (1) Penetapan standar yang dapat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah;
- (2) Memasukkan *slack* dalam anggaran (seringkali disebut mengamankan anggaran atau *padding the budget*);
- (3) Partisipasi semu, yaitu bila manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penganggaran, hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah (Hansen dan Mowen, 2000).

Penelitian yang menguji hubungan antara variabel anggaran partisipatif dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Argyris (1952), Milani (1975), Kenis (1979), Brownell (1981), (1982a) (1982b) dan Bimberg et. al (1990), hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi dalam penetapan standar dengan kinerja manajerial tidak dapat disimpulkan secara pasti.

Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986) dan Indriantoro (1993), dalam Supomo (1998) dan Slamet Riyadi (2000) serta Wasito (2002), menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tetapi, hasil penelitian Milani (1975) dan Brownell dan Hirst (1986) serta Marani & Supomo (2002) menyatakan hubungan yang tidak signifikan, bahkan Stedry (1960) dan Bryan dan Locke (1967) menemukan hubungan yang negatif.

Berdasarkan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, maka penelitian ini akan menguji kembali hasil penelitian Michael D. Shield et. al (2000) yang menemukan bukti hubungan positif antara partisipasi penetapan standar dengan kinerja manajerial sehingga hipotesa yang dirumuskan sebagai berikut :

**Hipotesis 1.** Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

#### **2.1.5. Keketatan Standar**

Keketatan standar dimaksudkan sebagai jumlah sumber yang diperlukan untuk pelaksanaan pada tingkat standar dikurangi jumlah sumber yang disediakan

untuk pelaksanaannya. Beberapa teori motivasi, termasuk tingkat aspirasi (Stedry, 1960), pengharapan (Ronen & Livingstone, 1975), agensi (Chow, 1983) dan penetapan tujuan (Hirst & Lowy, 1990) telah mencoba memprediksikan bahwa sebuah standar diterima dengan asumsi dapat dicapai.

Sasaran standar mempunyai kisaran dari yang sangat longgar dan mudah dicapai, sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai. Sasaran yang sangat ketat dan sulit dicapai, pada sisi lain akan mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, aspirasi yang rendah, dan penolakan atas sasaran oleh manajer (Becker dan Green, 1962; Dumber, 1971). Locke (1968) juga menyatakan bahwa kesulitan sasaran tugas akan mengakibatkan rendahnya kinerja dibandingkan sasaran yang mudah. Apabila manajer secara terus menerus merasa gagal mencapai sasaran anggaran, menurut Welch et. al (1996) akan menyebabkan manajer kehilangan minat kerja, mengurangi prestasi dan hilangnya percaya diri. Anthony dan Govindarajan (1995) berpandangan bahwa anggaran yang ideal adalah anggaran yang ketat namun manajer yakin dapat mencapainya.

Keketatan standar diyakini dapat dicapai oleh bawahan dengan dua alasan, yaitu (1) standar yang tidak dapat dicapai cenderung tidak dihasilkan dari partisipasi; (2) standar yang tidak dapat dicapai, tidak efektif dalam jangka panjang, Karena bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai standar yang diyakini secara konsisten tidak dapat dicapai.

#### **2.1.6. Partisipasi Penetapan Standar dan Keketatan Standar**

Beberapa penelitian teoritis dalam perilaku organisasi dan ekonomi memprediksikan bahwa pemberian peluang partisipasi bawahan dalam penetapan

standar dapat menghasilkan kerugian. Kerugian muncul ketika seorang bawahan secara sengaja mengelabui pendapatan (*revenue*) yang diperkirakan atau kemampuan produktif atau memperbesar biaya untuk mencapai standar, misalnya: manajer operasional diberi kesempatan untuk ikut menyusun standar biaya, maka biaya cenderung akan diperbesar sehingga apabila ternyata di lapangan biaya dapat ditekan karena adanya tawar menawar maka selisih antara biaya sesungguhnya dengan standar akan menjadi keuntungannya.

Penelitian awal tentang partisipasi dan kerugian berdasarkan Cyert dan March (1963) serta Williamson (1964) menyatakan bahwa pembentukan kerugian dalam sebuah standar adalah kepentingan ekonomi terbaik seorang bawahan dan memberikan bukti penelitian lapangan yang menunjukkan bahwa kerugian (kecurangan) ada dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin berkaitan dengannya (Lowe & Shaw, 1968; Schiff & Lewin, 1970). Penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa partisipasi mengurangi kebutuhan bawahan untuk membuat kecurangan dalam anggaran, tetapi hubungan negatif antara partisipasi dan kecurangan ini hanya secara tidak langsung dideteksi oleh Onsi (1973), tidak dideteksi oleh Collins (1978) dan dideteksi lemah oleh Merchant (1985).

Prediksi yang lebih nyata dengan segera diambil berdasarkan pada teori agensi (Baiman, 1982; Baiman & Evans, 1983). Prediksi dasar adalah hubungan positif antara partisipasi dan kecurangan karena ketika kompensasi yang diharapkan seorang bawahan dikaitkan dengan keketatan standar, *ceteris paribus*, dia diharapkan untuk menggunakan peluang guna berpartisipasi dalam penetapan standar untuk membuat kecurangan dalam standar guna meningkatkan

kompensasi yang diharapkan secara konsisten. Lukka (1988) memberikan bukti penelitian lapangan bahwa ketika seorang bawahan berpartisipasi dalam penetapan standar dan penghargaan dikaitkan dengan kinerja terhadap anggaran dan berupaya untuk menggunakan partisipasi untuk mendapatkan anggaran yang lebih mudah.

Beberapa peneliti yang menguji hubungan antara partisipasi penetapan standar dan keketatan standar menunjukkan bahwa para bawahan yang berpartisipasi dalam penetapan standar memilih menurunkan standar (Young, 1985; Waller, 1988; Chow, Cooper & Waller, 1988; Chow, Cooper & Haddad, 1991). Michael D. Shield et. al (2000) menemukan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar. Nouri & Parker (1998) dan Wasito (2002), melaporkan bukti survei bahwa penganggaran partisipatif dikaitkan dengan anggaran yang longgar.

**Hipotesis 2.** Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar.

#### **2.1.7. Partisipasi Penetapan Standar dan Insentif Berdasarkan Standar**

Penelitian sebelumnya memprediksikan berdasarkan pada teori agensi bahwa ketika partisipasi penetapan standar digunakan manajemen akan membuat penggunaan insentif yang lebih besar yang menghargai kinerja sesuai dengan pemenuhan atau pelampauan standar (Baiman, 1982; Baiman & Evans, 1983 dalam Michael D Shields et. al. 2000). Asumsi yang mendasari hubungan ini adalah bahwa karena tingkat partisipasi bawahan naik, manajemen berusaha mengembangkan standar yang lebih baik, yang akan memotivasi bawahan untuk

memaksimalkan kinerja (Shields & Shields, 1998). Suatu cara untuk memotivasi bawahan agar memaksimalkan kinerja adalah pemberian insentif untuk mencapai dan melampaui standar kinerja, misalnya : manajemen mempunyai kebijakan, apabila manajer operasional dapat melakukan pekerjaan sesuai standar biaya atau bahkan biaya operasional kurang dari standar maka manajer akan memberikan bonus atau insentif. Dengan pemberian bonus atau insentif ini maka kinerja manajer operasional diharapkan meningkat. Kinerja manajer operasional meningkat dapat diketahui dengan loyalnya pemilik kapal (*owner*) akan perusahaan pelayaran. Manajer operasional diasumsikan untuk menggunakan partisipasi guna mendapatkan kombinasi insentif berdasarkan standar dan keketatan standar yang memaksimalkan penghargaan yang diharapkan, misalnya : bonus yang tinggi untuk kinerja yang kurang dari standar biaya operasional. Shields dan Young (1993), Michael D. Shield et. al, (2000) dan Wasito (2002) telah membuktikan masalah ini dan melaporkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan insentif berdasarkan standar,

**Hipotesis 3.** Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar

#### **2.1.8. Keketatan Standar dan Kinerja**

Manajer yang mempunyai standar atau sasaran yang terlalu ketat dilaporkan secara signifikan mengakibatkan tingginya ketegangan kerja (*job tension*) dan rendahnya kepuasan kerja (*job satisfaction*), kinerja anggaran (*budgetary performance*), dan efisiensi biaya (*cost efficiency*) dibandingkan dengan sasaran anggaran yang mudah dicapai. Misalnya, manajer operasional

harus mencapai standar biaya yang ditetapkan terlalu rendah dari yang diajukan maka manajer tersebut sulit untuk mencapai standar tersebut apabila ternyata di lapangan terdapat hal-hal yang tidak terduga, yaitu ada tambahan biaya yang sebelumnya tidak diperkirakan. Sehingga dengan keadaan ini semangat kerja manajer operasional menjadi berkurang bahkan menjadi buruk.

Dampak tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan implikasi bahwa apabila manajer merasa anggaran yang ditetapkan mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan tidak mudah dicapai maka hal tersebut akan menurunkan kinerja manajer karena manajer merasa gagal dan frustrasi sebelum mencapainya. Sedangkan apabila anggaran yang ditetapkan terlalu longgar dan mudah untuk dicapai maka manajer akan merasa tidak termotivasi karena untuk mencapainya tidak diperlukan usaha yang keras sehingga tidak menimbulkan suatu tantangan.

Hasil penelitian Kenis (1979) yang berhubungan dengan pengaruh kesulitan anggaran, secara keseluruhan atas sikap dan kinerja pada manajer adalah tidak menyakinkan (*inconclusive*); semua hubungan lemah dan tidak signifikan. Pengaruh yang positif dan signifikan atas persepsi kesulitan sasaran-tugas pada manajer dan kinerja *self-rated* manajer dilaporkan oleh Locke (1968). Sedangkan studi, Blumenfeld dan Leidy (1969), dan Carroll dan Tosi (1970) tidak mendukung. Hasil studi oleh Stedry dan Kay (1966) dan Steers (1975) juga gagal untuk mendukung pengaruh positif kesulitan sasaran atas motivasi dan kinerja. Hofstede (1967), Backer dan Green (1962), dan Dunbar (1971) dalam Kenis

(1979) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang terlalu ketat (*too tight*) akan mempunyai pengaruh negatif.

Beberapa penelitian yang menguji hubungan antara keketatan standar dan kinerja menunjukkan adanya hubungan negatif antara keketatan standar dan kinerja (Stedry, 1960; Chow, Hirst & Lowy; Hofstede, 1967; Rockness, 1977; Waller & Chow, 1985; Lindquist, 1995). Sedangkan penelitian Kenis (1979); Michael D. Shield et. al, 2000 dan Wasito (2002), menemukan bukti bahwa keketatan standar memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kinerja.

**Hipotesis 4.** Keketatan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja

#### **2.1.9. Insentif Berdasarkan Standar dan Kinerja**

Teori agensi, teori pengharapan, dan teori penetapan tujuan, masing-masing memprediksikan bahwa kinerja adalah peningkatan fungsi insentif kinerja yang berkaitan (Ronen & Livingstone, 1975; Demski & Feltham, 1978; Locke & Letham, 1990). Kajian utama dari teori-teori ini adalah bahwa individu dimotivasi untuk lebih berupaya pada saat mereka percaya bahwa upaya tambahan akan meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya menghasilkan tambahan insentif.

Salah satu konsep yang dapat digunakan dalam melakukan umpan balik atas hasil yang menguntungkan maupun tidak yang dicapai baik oleh manajer menengah atau bawah adalah konsep penguatan yang positif (Skinner, 1969 dalam Polimeni et. al, 1986). Jika terjadi varian yang menguntungkan, manajemen menengah atau bawah harus menerima pujian, promosi, dan/atau *reward* yang maksimal. Jika terjadi varian yang merugikan, maka manajer tingkat menengah dan bawah tidak boleh dihukum tetapi harus dibimbing untuk memperbaiki hasil



yang telah dicapai. Hal ini didasarkan pada temuan-temuan Skinner bahwa perilaku yang mengarah kepada konsekuensi-konsekuensi yang positif akan meningkatkan kinerja dan cenderung terulang kembali, sedangkan yang sifat negatif tidak efektif dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian ini diasumsikan bahwa manajer operasional yang dapat menyelesaikan tugas sesuai standar biaya atau bahkan kurang, maka pihak manajemen akan memberi bonus karena telah melaksanakan tugasnya dengan memuaskan. Dengan adanya kebijakan ini akan memotivasi untuk selalu memperoleh bonus atau insentif sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja.

Carroll dan Tosi (1970) menemukan bahwa umpan balik sifatnya positif dikorelasikan dengan pencapaian sasaran *self-rated*. Steers (1975) dan Kim dan Hammer (1976), melaporkan adanya korelasi yang positif dan signifikan antara umpan balik dan kinerja. Sedangkan Champanis (1964); Hackman & Lowler (1971) kurang mendukung pendapat ini, dan Kenis (1979), Michael et. al (2000) menemukan hubungan yang lemah dan tidak signifikan antara umpan balik/insentif dengan kinerja manajerial.

**Hipotesis 5.** Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja

#### **2.1.10. Pendekatan Kontijensi**

Brownell (1982a), Murray (1990) dan Shield & Young (1993) dalam Supomo (198) mengemukakan kemungkinan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi penetapan standar dengan kinerja manajerial. Govindarajan (1986b) mengemukakan bahwa untuk

menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi (*Contingency Approach*).

Penggunaan kerangka tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penetapan standar dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982a; Murray, 1990; Shield & Young, 1993) Istilah *moderating* atau *intervening*, Murray (1990) menjelaskan bahwa faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel dan mempengaruhi variabel lainnya.

Pendekatan kontijensi dalam penelitian ini akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penetapan standar terhadap kinerja manajerial. Para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi penetapan standar pada faktor-faktor kontekstual organisasional (Brownell, 1981; 1982b; Govindarajan, 1986a; Chenhall & Brownell, 1988 dan Mia, 1988). Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *stress* (tekanan kerja). Faktor kontijensi tersebut, akan berperan sebagai variabel *intervening* didalam hubungan antara partisipasi penetapan standar dengan kinerja manajerial.

#### **2.1.11. *Stress* (tekanan kerja ) berkaitan dengan pekerjaan**

Penelitian awal tentang *stress* (tekanan kerja) berkaitan dengan pekerjaan didasarkan pada model bersifat simultan (sebuah varian dari hukum Yerkes-Dodson) yang memprediksikan bahwa *stress* (tekanan kerja) meningkatkan simultan motivasional yang pada gilirannya meningkatkan dan memfokuskan upaya serta kinerja. Namun, pada tingkat tekanan (yang moderat), stimultan tambahan menyebabkan interferensi, kegelisahan atau disorganisasi yang

mengurangi dan melebur upaya dan kinerja. Model simultan memprediksikan hubungan *U*-terbalik antara kinerja dan *stress* berkaitan dengan pekerjaan (Beehr, 1985; Mc Grath, 1976; Weick, 1983), namun secara umum bukti tidak mendukung prediksi.

Sebagai respon terhadap kurangnya kemampuan prediksi model simultan tekanan, model kemampuan kinerja-tuntutan tugas dikembangkan berdasarkan pada lingkungan seseorang sesuai literatur (Beehr, 1985; Beehr & Bhagat, 1985; Edward, 1996; Van Harrison, 1985). Model ini memprediksi *ceteris paribus*, *stress* berkaitan dengan pekerjaan adalah fungsi positif dari perbedaan antara tuntutan kinerja tugas (batasan dan tujuan tugas) dan kemampuan kinerja individu (ketrampilan, upaya, sumber eksternal). Karena tuntutan tugas naik diatas kemampuan kinerja, *stress* berkaitan dengan pekerjaan diasumsikan meningkat karena ambiguitas tentang tuntutan tugas atau tuntutan tugas yang melampaui kemampuan kinerja (*overload*). Karena ambiguitas tuntutan atau *overload* muncul dan individu memiliki lebih banyak ketidakpastian tentang hasil yang mungkin dari pekerjaan dan bagaimana upayanya mempengaruhi hasil kerja, menghasilkan perasaan ambiguitas peran dan atau pengendalian yang kemudian menyebabkan penurunan dan difusi dalam upaya dan kinerja. Beberapa penelitian memberikan bukti sesuai dengan faktor penentu yang diperkirakan dan pengaruh *stress* berkaitan dengan pekerjaan (Beehr, 1985; Beehr & Bhagat, 1985; Van Horison, 1985; Motowidlo, Pacard & Manning, 1986; Edward, 1996)

### **2.1.12. Partisipasi Penetapan Standar dan *Stress* (Tekanan kerja)**

Salah satu masalah dalam studi tentang stressor organisasional adalah mengidentifikasi stressor-stressor mana yang paling penting. Suatu bagian utama dari kerja di dalam organisasi seorang karyawan adalah partisipasi dalam mengambil keputusan. Partisipasi menunjuk pada luasnya pengetahuan, opini dan ide seseorang termasuk di dalam pengambilan keputusan. Partisipasi semacam itu dapat memberi sumbangan pada timbulnya tekanan kerja (Gibson et. al,1995).

Keterkaitan antara partisipasi penetapan standar dan tekanan kerja telah banyak diteliti dan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian tersebut adalah hubungan antara kedua variabel tersebut tidak konsisten. Kenis (1979) tidak secara eksplisit memprediksikan, tetapi melaporkan hubungan negatif signifikan. Tiga penelitian memprediksikan bahwa partisipasi penganggaran adalah bagian dari interaksi khusus yang menyebabkan *stress* (tekanan kerja) berkaitan dengan pekerjaan, tetapi hasilnya berlainan, yaitu : (1) Brownell dan Hirst (1986) membuktikan adanya hubungan linear negatif antara partisipasi dan tekanan kerja; (2) Harrison (1992), membuktikan bahwa partisipasi adalah bagian dari interaksi signifikan yang dikaitkan dengan tekanan kerja, tetapi interaksi ini sebelumnya tidak diprediksikan; (3) Low dan Eggleton (1995) tidak menemukan bukti adanya interaksi yang diprediksikan ataupun hubungan linear yang signifikan.

Beehr (1985); Jex & Beehr (1999) dan Michael D.Shields at. al. (2000) menemukan bukti bahwa partisipasi dalam pembuatan keputusan/penetapan standar menyebabkan tekanan kerja berkurang. Dasar hubungan teoritis ini adalah bahwa partisipasi meningkatkan perasaan pengendalian institusi yang mengurangi

tekanan kerja mereka, sebagai contoh : Manajer Operasional dilibatkan dalam penetapan standar karena yang lebih mengetahui pekerjaan di lapangan, berapa biaya operasional yang diperlukan untuk menangani kapal yang diageni, misalnya : *tarif clearence in, out, dan document* kapal yang sudah habis masa berlakunya. Dengan dilibatkannya dalam penentuan standar, maka mereka bekerja dengan rasa suka sehingga tekanan kerja menjadi berkurang atau bahkan tidak ada. Dengan kondisi semacam ini di harapkan kinerja manajer operasional menjadi lebih baik.

**Hipotesis 6.** Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja

#### **2.1.13. Keketatan Standar dan Tekanan kerja (*Stress*)**

Model tekanan kerja (*stress*) dalam teori perilaku organisasi mengemukakan bahwa tekanan kerja naik karena tuntutan sebuah pekerjaan berakibat menurunnya kinerja seseorang, contoh : Standar biaya yang ditetapkan oleh pihak manajemen kurang dan bahkan terlalu kecil dari standar yang diusulkan manajer operasional, padahal dalam melaksanakan pekerjaan dilapangan mereka kadang dihadapkan pada berbagai permasalahan yang timbul sewaktu-waktu muncul, misalnya : kapal tiba di Tanjung. Emas, Semarang dengan draft maksimum : 12 meter padahal untuk sandar di dermaga maksimum draft tiba 9 meter. Pihak pandu bersedia memasukkan kapal tersebut, namun harus ada biaya tambahan, jikalau tidak ada biaya tambahan pihak pandu tidak mau memasukkan kapal karena resiko akan kandas dan pihak manajer operasional merasa ditekan pekerjaannya oleh pemilik barang karena barang tersebut segera di bongkar dan jikalau tidak di masukkan akan timbul biaya *demurrage* (biaya

kelebihan waktu berlabuh), hal ini tidak sesuai dengan kontrak perjanjian antara pemilik barang muatan (*shipper*) dengan pemilik kapal (*owner*). Keadaan ini akan menyebabkan biaya yang sebelumnya tidak dimasukkan dalam anggaran, timbul sehingga manajer operasional merasa ada tekanan didalam melaksanakan pekerjaannya, jika keadaan ini terus berlanjut akan menimbulkan frustrasi dan merasa gagal dalam bekerja. Sebagai akibatnya adalah kinerja akan menjadi turun.

Beberapa penelitian yang membuktikan prediksi teori perilaku organisasi, memprediksikan bahwa *ceteris paribus*, tekanan kerja adalah fungsi positif dari perbedaan antara tuntutan dan kemampuan kinerja masing-masing individu (Beehr & Bhagat; 1985; Van Harrison, 1985 dan Edwards, 1996 dalam Michael D Shields et. al. 2000). Sedangkan penelitian dalam bidang anggaran, Jick (1984, 1985) dan Kenis (1979) serta Wasito (2002) telah membuktikan adanya hubungan positif antara keketatan anggaran dan tekanan kerja.

**Hipotesis 7.** Keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja

#### **2.1.14. Insentif Berdasarkan Standar dan Tekanan kerja (*Stress*)**

Berdasarkan teori keadilan motivasi menyatakan bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil dipekerjaan. (Gibson et. al, 1995). Karyawan yang menerima insentif yang tinggi mungkin akan bekerja lebih giat guna mendatangkan keseimbangan antara insentif dengan prestasi merasakan kepuasan

kerja, misalkan manajer operasional yang dapat memenuhi standar maka akan memperoleh bonus, hal ini kan mengurangi tekanan kerja karena mereka bekerja dengan rasa suka cita.

Dalam penelitian anggaran, umpan balik terhadap tingkat dimana sasaran anggaran dicapai merupakan suatu variabel motivasional yang penting. Becker dan Green (1962) dalam Kenis (1979) mengemukakan apabila anggota suatu organisasi tidak dapat mengetahui hasil yang mereka capai, mereka tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak memberikan insentif pada kinerja yang tinggi; yang pada akhirnya, mereka dapat mengalami ketidakpuasan. Hal ini dapat memperkuat atau mencegah perilaku-perilaku karyawan. Invancevich dan McMahan (1982) mengemukakan bahwa orang akan melakukan dengan lebih baik bila mereka memperoleh umpan balik mengenai betapa mereka maju ke arah tujuan karena umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan antara apa yang mereka kerjakan

Penelitian dalam bidang perilaku organisasi yang menguji tekanan kerja (*stress*), dilakukan oleh Van Harrison, (1985) dan Edwards, (1996) membuktikan bahwa pada saat seseorang memperkirakan insentif yang lebih tinggi atas pencapaian suatu tujuan, mereka akan mengalami lebih sedikit tekanan, karena insentif yang diharapkan dapat menaikkan kemampuan kinerja dan mereka akan berusaha dengan segala upayanya. Peningkatan upaya ini dapat mengatasi kesulitan pekerjaan dan mengurangi tuntutan kinerja yang kemudian mengurangi tekanan kerja.

Penelitian Michael D. Shield et. al (2000) menguji insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja melalui uji tidak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, membuktikan adanya hubungan negatif antara insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja.

**Hipotesis 8.** Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja

#### **2.1.15. Tekanan kerja (Stress) dan Kinerja**

Tekanan kerja (*stress*) mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja. Pada saat tekanan kerja rendah atau tidak ada tekanan kerja, pekerja pada umumnya bekerja pada tingkat prestasi yang dicapainya pada saat itu. Jadi tidak ada dorongan untuk berprestasi lebih dari yang dilakukan selama ini. Ketika *stress* meningkat sampai pada tingkat yang tinggi, maka prestasi menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan *stress* (tekanan kerja) daripada untuk melakukan tugasnya (Gibson et. al, 1995)

Penelitian yang menguji pengaruh tekanan kerja dan kinerja diprediksikan dari penelitian tekanan kerja (*stress*) yang dilakukan oleh Van Harrison, (1985) dan Edwards, (1996) membuktikan bahwa tekanan kerja berasal dari kerancuan tentang tuntutan tugas atau kelebihan (*overload*) tugas. Karena kerancuan atau *overload* tugas bertambah, seseorang memiliki lebih banyak ketidakpastian tentang hasil yang mungkin diperoleh.

Penelitian yang dilakukan oleh Jamal (1985); McGrath (1976); Motowidlo (1986) dan Michael D. Shield et. al (2000), menguji hubungan tekanan kerja dan



kinerja manajerial melalui uji tidak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, telah dibuktikan adanya hubungan negatif antara tekanan kerja dan kinerja manajerial.

**Hipotesis 9.** Tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel 2.1.

**TABEL 2.1**  
**HASIL-HASIL PENELITIAN TERDAHULU**

| No | Peneliti  | Variabel   | Temuan  |
|----|---|--|---|
| 1  | Stedry, 1960; Bryan & Locke, 1967   | Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial                    | Partisipasi anggaran memiliki hubungan negatif dengan kinerja manajerial  |
| 2  | Milani, 1975; Brownell & Hirst, 1986; Marani & Supomo, 2002   | Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial                    | Partisipasi anggaran mempunyai hubungan tidak signifikan dengan kinerja manajerial  |
| 3  | Brownell, 1982b; Brownell & McInnes, 1986; Indriantoro, 1993; Michael D Shield et.al, 2000; Slamet Riyadi, 2000; Wasito, 2002 | Partisipasi Penetapan Standar dan Kinerja Manajerial           | Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial  |
| 4  | Chow et.al, 1988; Chow et.al, 1991; Waller, 1988; Young, 1985   | Partisipasi anggaran dan anggaran ketat                        | Para bawahan yang berpartisipasi dalam anggaran memilih menurunkan anggaran   |
| 5  | Michael D Shield, 2000  | Partisipasi penetapan standar dan standar ketat                | Partisipasi penetapan standar memiliki pengaruh negatif dengan standar ketat  |
| 6  | Nouri & Parker, 1998; Wasito, 2002  | Partisipasi penetapan standar dan standar ketat                | Penganggaran dikaitkan dengan anggaran yang longgar   |
| 7  | Baiman, 1982; Baiman & Evans, 1983  | Partisipasi penetapan standar dan insentif berdasarkan standar | Pada saat adanya partisipasi penetapan standar, manajemen akan memberikan insentif yang lebih besar atas kinerja yang melampaui standar |
| 8  | Shield & Young, 1993; Michael et.al, 2000; Wasito, 2002   | Partisipasi penetapan standar dan insentif berdasarkan standar | Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar  |
| 9  | Stedry, 1960; Chow et.al, 1967; Rockness, 1977; Waller & Chow, 1985; Lindquist, 1995  | Keketatan standar dan kinerja                                  | Keketatan standar mempunyai pengaruh positif dengan kinerja   |
| 10 | Locke, 1968   | Kesulitan anggaran dan kinerja manajerial                      | Kesulitan anggaran mempunyai pengaruh positif signifikan dengan kinerja manajerial  |
| 11 | Kenis, 1979; Michael D Shield, 2000 dan Wasito, 2002  | Keketatan standar dan kinerja                                  | Keketatan standar mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja   |

| No | Peneliti   | Variabel  | Temuan  |
|----|--|---|---|
| 12 | Hosfede, 1967; Backer & Green, 1962; Dunbar, 1971  | Keketatan anggaran dan kinerja                            | Sasaran anggaran yang terlalu ketat mempunyai pengaruh negatif dengan kinerja   |
| 13 | Carrol & Tosi, 1970; Steers, 1975; Kim & Hammer, 1976; Dillard & Fisher, 1990; Waller & Chow, 1985 | Insentif berdasarkan standar dan kinerja                  | Insentif berdasarkan standar mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan kinerja  |
| 14 | Champanis, 1964; Hackman & Lowler, 1971  | Umpan balik (insentif) dan kinerja                        | Umpan balik (insentif) mempunyai hubungan negatif dengan kinerja  |
| 15 | Kenis, 1979; Michael et.al, 2000   | Umpan balik (insentif) dan kinerja                        | Umpan balik (insentif) mempunyai hubungan yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja  |
| 16 | Kenis, 1979; Brownell & Hirst, 1986  | Partisipasi anggaran dengan <i>stress</i> (tekanan kerja) | Partisipasi anggaran mempunyai hubungan negatif signifikan dengan <i>stress</i> (tekanan kerja)                                       |
| 17 | Lau et.al, 1995  | Partisipasi anggaran dengan <i>stress</i> (tekanan kerja) | Partisipasi anggaran tidak mempunyai hubungan dengan <i>stress</i> (tekanan kerja)  |
| 18 | Harrison, 1992   | Partisipasi anggaran dengan <i>stress</i> (tekanan kerja) | Partisipasi merupakan bagian dari interaksi signifikan dengan tekanan kerja, dimana interaksi ini sebelumnya tidak diprediksikan.     |
| 19 | Beehr, 1985; Jex & Beehr, 1999; Michael D Shield et.al, 2000                                       | Partisipasi anggaran dengan <i>stress</i> (tekanan kerja) | Partisipasi dalam pembuatan keputusan / penetapan standar menyebabkan tekanan kerja berkurang   |
| 20 | Beehr & Bhagat, 1985; Van Harrison, 1985; Edwards, 1996; Michael D Shield et.al, 2000              | Tuntutan kinerja dan tekanan kerja                        | Tekanan kerja merupakan fungsi positif antara tuntutan kinerja dengan kemampuan kinerja   |
| 21 | Jick, 1984;1985; Keis, 1979; Wasito, 2002  | Keketatan standar dan tekanan kerja ( <i>stress</i> )     | Keketatan standar mempunyai hubungan positif dengan tekanan kerja   |
| 22 | Van Harrison, 1985; Edwards, 1996;   | Insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja            | Pada insentif yang lebih tinggi atas pencapaian tujuan akan mengalami lebih sedikit tekanan kerja.                                    |
| 23 | Michael D Shield et.al, 2000   | Insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja            | Insentif berdasarkan standar mempunyai hubungan negatif dengan tekanan kerja  |
| 24 | Van Harrison, 1985; Edwards, 1996;   | Tekanan kerja dan kinerja                                 | Tekanan kerja berasal dari kerancuan tugas atau kelebihan tugas yang mempunyai ketidakpastian lebih besar mengenai hasil yang dicapai |
| 25 | Jamal, 1985; McGrath, 1976, Motowidlo, 1986; Michael D Shield, 2000                                | Tekanan kerja dan kinerja                                 | Tekanan kerja mempunyai hubungan negatif dengan kinerja   |
| 26 | Gibson et.al, 1995   | Tekanan kerja dan kinerja                                 | Ketika <i>stress</i> meningkat maka kinerja menurun   |

Sumber : Data sekunder yang diolah.

## **2.3. Model dan Hipotesis**

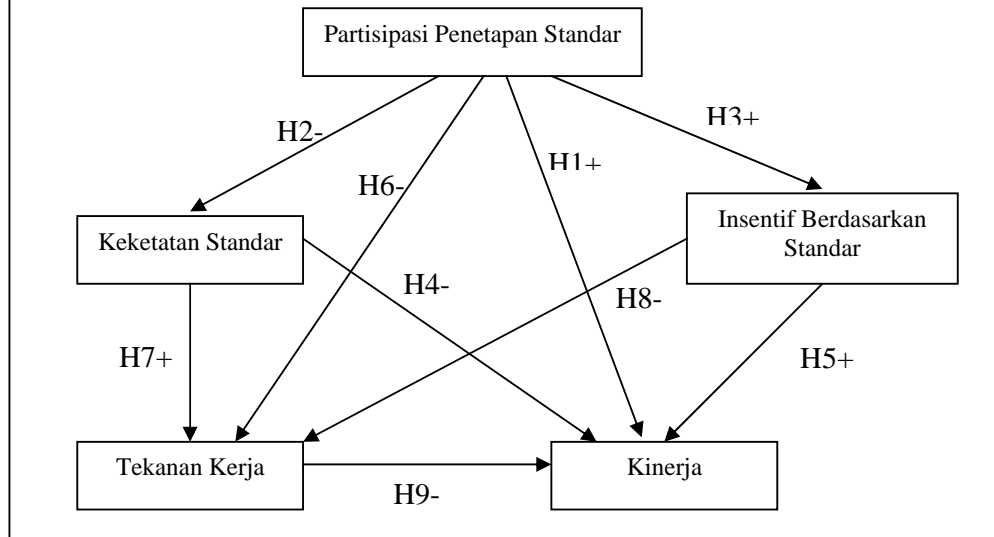
### **2.3.1. Model Penelitian**

Kinerja secara langsung dipengaruhi oleh partisipasi penetapan standar, keketatan standar, insentif berdasarkan standar. Model langsung menyiratkan bahwa kinerja yang diperkirakan dapat ditingkatkan apabila manajer operasional dilibatkan dalam proses penyusunan standar biaya operasional dan adanya insentif atau bonus apabila di dalam pelaksanaannya sesuai dengan standar atau bahkan kurang dari standar biaya. Akan tetapi, apabila standar biaya diperketat maka kinerja manajerial akan turun.

Sebaliknya, model tidak langsung memprediksikan bahwa pengaruh sistem pengendalian pada kinerja bersifat tidak langsung melalui pengaruh yang menjembatani dari *stress* (tekanan kerja) yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai variabel *intervening*. Model tak langsung memperkirakan bahwa dengan terlibatnya manajer operasional di dalam penyusunan standar biaya dan adanya insentif atau bonus atas standar maka tekanan kerja berkurang yang pada gilirannya akan menaikkan kinerja, sebaliknya apabila standar biaya diperketat maka akan menimbulkan *stress* (tekanan kerja) yang mengakibatkan kinerja berkurang.

Model penelitian yang diajukan ditunjukkan pada gambar 2.1, yang menggambarkan suatu kerangka konseptual sebagai panduan sekaligus alur pikir dan sebagai dasar perumusan hipotesa.

**GAMBAR 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**  
**PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG SISTEM**  
**PENGENDALIAN TERHADAP KINERJA**



Sumber : Michael D. Shield et. al (2000)

### 2.3.2. Hipotesis

Adapun hipotesis statistik yang diajukan dapat dirangkum sebagai berikut:

1.  $H_1$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja
2.  $H_2$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Keketatan Standar
3.  $H_3$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap Insentif berdasarkan Standar
4.  $H_4$  : Keketatan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja
5.  $H_5$  : Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh positif Terhadap Kinerja
6.  $H_6$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja

7. H<sub>7</sub> : Ketetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja
8. H<sub>8</sub> : Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja
9. H<sub>9</sub> : Tekanan Kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi manajer operasional yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari direktori yang diterbitkan oleh PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Semarang tahun 2005 dan Asosiasi Perusahaan Pelayaran (INSA) Semarang yang memuat nama dan alamat perusahaan yang menjadi populasi penelitian.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Manajer operasional secara individual digunakan sebagai unit analisis, seperti juga penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh sistem pengendalian terhadap kinerja (Michael D. Shields, et al. 2000). Penelitian ini difokuskan pada manajer operasional dari perusahaan pelayaran karena (1) manajer operasional, secara aktif terlibat dalam penyusunan standar operasional, (2) manajer operasional juga dievaluasi dengan menggunakan standar. Populasi penelitian ini adalah manajer operasional dari 118 Perusahaan Pelayaran di Semarang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua anggota populasi yang disebut dengan penelitian populasi atau studi sensus (Suharsimi Arikunto, 1998). Pertimbangannya adalah jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah minimal 100 responden (Hair et al. 1998). Kuesioner yang dikirimkan sebanyak 118 eksemplar, yang kembali sebanyak 103 eksemplar dengan tingkat

respon sebesar 87,29 % , namun yang dapat diolah sebanyak 100 eksemplar karena 3 eksemplar, jawaban tidak lengkap.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Pada penelitian ini terdapat 5 variabel yang terdiri dari empat variabel terikat (insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, kinerja) dan satu variabel bebas (partisipasi penetapan standar).

#### **3.3.1. Partisipasi Penetapan standar**

Partisipasi penetapan standar berkaitan dengan partisipasi karyawan dalam penetapan standar yang dapat digunakan oleh atasan atau bawahan untuk menentukan keketatan standar dan penghargaan kinerja dibandingkan standar. Partisipasi penetapan standar dinilai dengan delapan item yang diadopsi dari Shields dan Young (1993). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan partisipasi yang lebih tinggi.

Adapun delapan dimensi yang membentuk konstruk Partisipasi Penetapan Standar adalah masukan dalam penyusunan standar, masukan mengenai sumberdaya yang dibutuhkan, tanggapan atasan atas usulan yang diajukan, tanggapan atasan atas sumberdaya yang diperlukan, masukan atas perubahan standar, masukan atas perubahan sumberdaya, pengaruh penetapan standar secara keseluruhan dan pengaruh penentuan sumberdaya secara keseluruhan.

### **3.3.2. Insentif berdasarkan standar**

Insentif berdasarkan standar merupakan imbalan yang diterima karyawan karena kinerjanya diatas standar. Insentif berdasarkan standar dinilai dengan tiga item instrumen yang digunakan oleh Shields dan Young (1993). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan insentif yang lebih tinggi.

Adapun tiga dimensi yang membentuk konstruk Insentif Berdasarkan Standar adalah insentif atau bonus yang diterima meningkat seiring peningkatan kinerja, insentif atau bonus berdasar kan standar dan persepsi tentang imbalan rekan kerja.

### **3.3.3. Keketatan standar**

Keketatan standar menggambarkan jumlah sumber yang diperlukan untuk tingkat standar dikurangi jumlah sumber yang disediakan untuk pelaksanaan. Keketatan standar dinilai dengan dua item yang diadopsi dari Michael D. Shields ,et al (2000). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan keketatan yang lebih besar.

Adapun empat dimensi yang membentuk konstruk Keketatan Standar adalah waktu, teknologi, bantuan karyawan lain dan bantuan pihak luar.

### **3.3.4. Tekanan Kerja**

Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan *stress* psikologi didalam lingkungan kerja. Tekanan kerja dinilai dengan sembilan item dari instrumen 15 item yang awalnya dikembangkan oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek dan Rosenthal (1964) dan telah digunakan dalam beberapa penelitian [misalnya



Brownell dan Hirst (1986)]. Masing-masing item dinilai pada skala lima poin dengan nilai paling tinggi menunjukkan selalu ada tekanan kerja.

Adapun sembilan dimensi yang membentuk konstruk Tekanan Kerja adalah wewenang dibandingkan tanggungjawab, lingkup dan tanggungjawab pekerjaan, beban kerja, pemenuhan tuntutan orang di sekitar, evaluasi kinerja, perolehan informasi, tindakan supervisor, harapan rekan kerja, jumlah pekerjaan yang dilakukan.

### **3.3.5. Kinerja**

Kinerja merupakan prestasi kerja individu anggota suatu organisasi dalam kegiatan operasional. Untuk mengukur variabel kinerja dinilai dengan dua item yang diadopsi dari Michael D. Shields ,et al (2000). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Adapun tiga dimensi yang membentuk konstruk Kinerja adalah pencapaian kinerja dibandingkan standar, pencapaian kinerja dibandingkan rekan dan tingkatan pencapaian kinerja.

## **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos (*mail survey*) dan *contact person* kepada 118 orang manajer operasional dalam perusahaan pelayaran di Semarang.

### 3.5. Teknik Analisis

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik, yang terdiri atas :

#### 3.5.1. Statistik Deskriptif.

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, masa kerja dan masa jabatan).

#### 3.5.2. Analisis Data

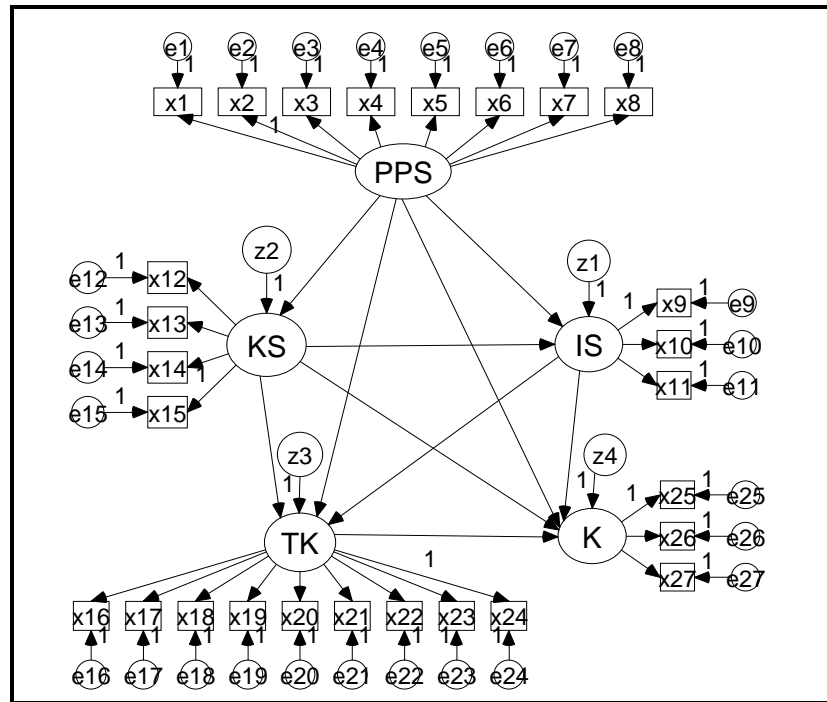
Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et.al., 1995). *Measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk yang merupakan *latent variable*. *Structural Equation* memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model. *Software* yang dipergunakan untuk mengolah data adalah AMOS 4.0 dan SPSS 11.

Konstruk dari penelitian ini adalah:

|                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| Partisipasi penentuan standar ( PPS ) | : konstruk eksogen             |
| Insentif berdasarkan standar ( IS )   | : konstruk eksogen dan endogen |
| Keketatan standar (KS )               | : konstruk eksogen dan endogen |
| <i>Stress</i> atau tekanan kerja (TK) | : konstruk eksogen dan endogen |
| Kinerja (K )                          | : konstruk endogen             |

Tampilan lengkap path diagram terlihat pada gambar 3.1

**GAMBAR 3.1**  
**DIAGRAM ALUR**  
**PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG SISTEM**  
**PENGENDALIAN TERHADAP KINERJA**



### 3.5.3. Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

*Measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk yang merupakan *latent variable*. *Structural Equation* memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model. *Measurement model* dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Konstruk eksogen Partisipasi Penentuan Standar ( PPS)

$$\begin{aligned}
 X1 &= \lambda \text{ PSS} + e1 & X2 &= \lambda \text{ PSS} + e2 \\
 X3 &= \lambda \text{ PSS} + e3 & X4 &= \lambda \text{ PSS} + e4 \\
 X5 &= \lambda \text{ PSS} + e5 & X6 &= \lambda \text{ PSS} + e6 \\
 X7 &= \lambda \text{ PSS} + e7 & X8 &= \lambda \text{ PSS} + e8
 \end{aligned}$$

Konstruk eksogen dan endogen Insentif Berdasarkan Standar (IS)

$$X9 = \lambda SI + e9$$

$$X10 = \lambda SI + e10$$

$$X11 = \lambda SI + e11$$

Konstruk Eksogen dan endogen Keketatan Standar (KS)

$$X12 = \lambda ST + e12$$

$$X13 = \lambda ST + e13$$

$$X14 = \lambda ST + e14$$

$$X15 = \lambda ST + e15$$

Konstruk endogen dan eksogen Tekanan Kerja (TK)

$$X16 = \lambda JS + e16$$

$$X17 = \lambda JS + e17$$

$$X18 = \lambda JS + e18$$

$$X19 = \lambda JS + e19$$

$$X20 = \lambda JS + e20$$

$$X21 = \lambda JS + e21$$

$$X22 = \lambda JS + e22$$

$$X23 = \lambda JS + e23$$

$$X24 = \lambda JS + e24$$

Konstruk endogen Kinerja (K)

$$X25 = \lambda JP + e25$$

$$X26 = \lambda JP + e26$$

$$X27 = \lambda JP + e27$$

*Structural equation* dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$IS = \beta_1 PPS + Z_1$$

$$KS = -\beta_1 PPS + Z_2$$

$$TK = -\beta_1 PPS - \beta_2 IS + \beta_3 KS + Z_3$$

$$K = \beta_1 PPS + \beta_2 IS - \beta_3 KS - \beta_4 TK + Z_4$$

#### **3.5.4. Memilih matriks input dan teknis estimasi**

Data masukan SEM berupa matriks varians atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varians-kovarians (Hair et al. 1998)

Teknik estimasi yang dipergunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*. Estimasi *structural equation model* dilakukan melalui analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

#### **3.5.5. Evaluasi Kriteria *Goodness -of- fit*.**

Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari :

1. Evaluasi atas dipenuhi asumsi normalitas data.
2. Evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*.
3. Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*
4. Evaluasi atas *indeks goodness-of-fit*
5. Evaluasi atas *regression weighth* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan.
6. Evaluasi atas *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*

#### **3.5.6. Kriteria *Goodness-of-fit Measures***

Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model penelitian ini terdiri dari :

1. *Chi-Square Statistic ( $\chi^2$ )*

Suatu ukuran yang didasarkan secara statistik pada *goodness of fit* yang tersaji dalam SEM. Nilai chi-square ( $\chi^2$ ) yang relatif besar dibanding *degree of freedom* mengindikasikan bahwa matriks yang diobservasi dan diestimasi sangat berbeda dengan model yang ada pada populasi. Tingkat signifikansi statistik (p-level) mengindikasikan probabilitas perbedaan tersebut semata-mata karena variasi sampling. Dengan kata lain  $\chi^2$  yang rendah dan level signifikansi yang lebih besar dari 0,05 sangat diharapkan karena hal tersebut menunjukkan bahwa matriks input yang diprediksi dan yang aktual tidak berbeda secara statistik.

2. *Significanced Probability (p)*

Untuk menguji tingkat signifikansi model digunakan nilai *significanced probability*.

3. *Root mean square error of approximation (RMSEA)*

Indeks ini diperlukan untuk mengkompensasi *chi-square* pada ukuran sampel yang besar.

4. *Goodness -of-fit Index (GFI)*

Nilai GFI diperoleh dari rumus : 
$$\frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)}$$

dimana :

Numerator = Jumlah varian tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = Jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarian sampel.

Nilai GFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

5. *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI)

AGFI adalah perluasan dari GFI dimana rasio derajat kebebasan model yang diusulkan disesuaikan dengan derajat kebebasan model independen. Level penerimaan AGFI lebih besar atau sama dengan 0,90

Nilai AGFI diperoleh dari rumus :  $1 - \frac{(1 - GFI) \cdot db}{d}$

dimana :  $db$  = Jumlah sampel *moment*

$d$  = *Degree of freedom*

6. *The Minimum Sample Discrepancy Function Degree of Freedom* (CMIN/DF)

Indeks ini disebut juga  $\chi^2$  - relatif karena merupakan nilai *chi-square statistic* dibagi dengan *degree of freedom*-nya.

Masing-masing alat kesesuaian model di atas memiliki batasan nilai yang direkomendasikan. Walaupun angka tersebut bukanlah angka mati. *Cut-of value* yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji diatas tercantum pada tabel 3.1.

**TABEL 3.1**  
**GOODNESS-OF -FIT INDICIES**

| <i>NO</i> | <i>GOODNESS- OF-FIT INDICIES</i> | <i>CUT-OFF VALUE</i> |
|-----------|----------------------------------|----------------------|
| 1         | <i>Chi -Square</i>               | Diharapkan kecil     |
| 2         | <i>Significanced Probability</i> | $\geq 0,05$          |
| 3         | <i>RMSEA</i>                     | $\leq 0,08$          |
| 4         | <i>GFI</i>                       | $\geq 0,90$          |
| 5         | <i>AGFI</i>                      | $\geq 0,90$          |
| 6         | <i>CMIN/DF</i>                   | $\leq 2.00$          |

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand, 2000)

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner sebanyak 118 eksemplar melalui jasa pos dan *contact person* kepada manajer operasional yang dilakukan pada tanggal 24 Juni 2006 - 30 Juni 2006, dan diharapkan kembali pada tanggal 15 Juli 2006. Kuesioner yang kembali sebanyak 103 eksemplar, namun yang dapat diolah hanya 100 eksemplar karena 3 eksemplar, jawaban tidak lengkap.

Adapun profil 100 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1.

**TABEL 4.1**  
**PROFIL RESPONDEN**

|  | Jumlah | Prosentase |
|--|--------|------------|
| Gender :                                     |        |            |
| Pria   | 100    | 100        |
| Wanita                                       | 0      | 0          |
| Pendidikan :                                 |        |            |
| SLTA   | 36     | 36         |
| D3/Diploma                                   | 44     | 44         |
| S1   | 19     | 19         |
| S2   | 1      | 1          |
| Lama bekerja di perusahaan yang bersangkutan |        |            |
| 1 – 5 tahun                                  | 21     | 21         |
| 6 – 10 tahun                                 | 51     | 51         |
| > 10 tahun                                   | 28     | 28         |
| Lama jabatan di perusahaan bersangkutan      |        |            |
| 1 – 5 tahun                                  | 68     | 68         |
| 6 – 10 tahun                                 | 29     | 29         |
| > 10 tahun                                   | 3      | 3          |

Sumber : Data primer yang diolah, 2006



Tabel 4.1. menunjukkan bahwa seluruh responden yang berpartisipasi adalah pria dan sebagian besar adalah memiliki pendidikan D3 (sebanyak 44%), masa kerja 6 – 10 tahun (sebanyak 51%) serta masa jabatan sebagai manajer operasional sekitar 1 – 5 tahun.

## 4.2. Analisa Data

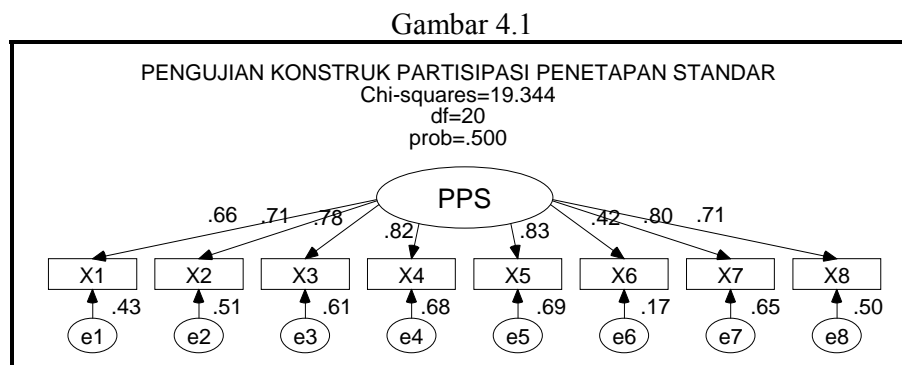
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi *criteria goodness-of-fit*.

### 4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran konfirmatori *factor variable* digunakan untuk menguji kesesuaian model (fit) terhadap data yang digunakan dalam penelitian, yaitu :

#### 4.2.1.1. Variabel Partisipasi Penetapan Standar (PPS)

Pengukuran konfirmatori variabel partisipasi penetapan standar dengan 8 indikator dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini :



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 1)

Gambar 4.1 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel partisipasi penetapan standar dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *chi square* yang kecil yaitu sebesar 19,344, dan angka *chi square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *chi square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$  ; DF = 20 diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 31,410. Kesimpulan yang diperoleh model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.2 :

**TABEL 4.2**  
**KOEFISIEN REGRESI**  
**VARIABEL PARTISIPASI PENETAPAN STANDAR (PPS) DENGAN 8 INDIKATOR**

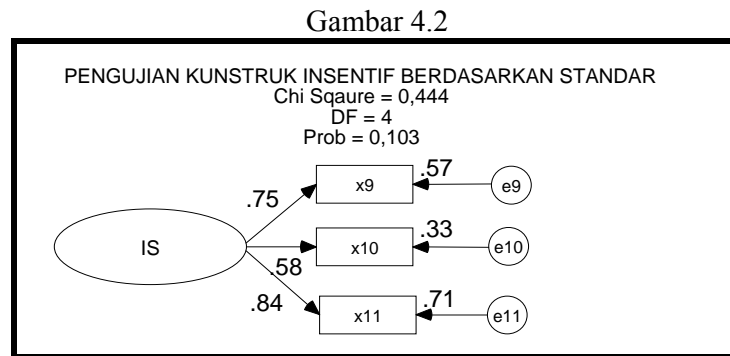
| Regression Weights                |          |       |       |       |
|-----------------------------------|----------|-------|-------|-------|
|                                   | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X8 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,708    |       |       |       |
| X7 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,805    | 0.151 | 7.576 | 0.000 |
| X6 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,417    | 0.151 | 3.960 | 0.000 |
| X5 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,833    | 0.148 | 7.828 | 0.000 |
| X4 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,825    | 0.157 | 7.753 | 0.000 |
| X3 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,781    | 0.147 | 7.358 | 0.000 |
| X2 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,712    | 0.166 | 6.723 | 0.000 |
| X1 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0,659    | 0.162 | 6.236 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 1)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel, atau dilihat dari nilai probability (P) yang semua dimensi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan untuk semua dimensi pada variabel Partisipasi Penetapan Standar (PPS) dinyatakan signifikan.

#### 4.2.1.2. Variabel Insentif Berdasarkan Standar

Pengukuran konfirmatori variabel Insentif Berdasarkan Standar dengan 3 indikator dapat dilihat pada gambar 4.2.



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 2)

Gambar 4.2 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel insentif berdasarkan standar dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *Chi-Square* yang kecil yaitu sebesar 0,444, dan angka *Chi-Square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *Chi-Square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$  ;  $DF = 4$ , diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 9,49. Kesimpulan yang diperoleh model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.3 :

**TABEL 4.3**  
**KOEFISIEN REGRESI**  
**VARIABEL INSENTIF BERDASARKAN STANDAR (IS) DENGAN 3 INDIKATOR**

| Regression Weights                 |          |       |       |       |
|------------------------------------|----------|-------|-------|-------|
|                                    | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X9 ← Insentif Berdasarkan Standar  | 0,755    |       |       |       |
| X10 ← Insentif Berdasarkan Standar | 0.575    | 0.154 | 5.033 | 0.000 |
| X11 ← Insentif Berdasarkan Standar | 0.843    | 0.154 | 5.307 | 0.000 |

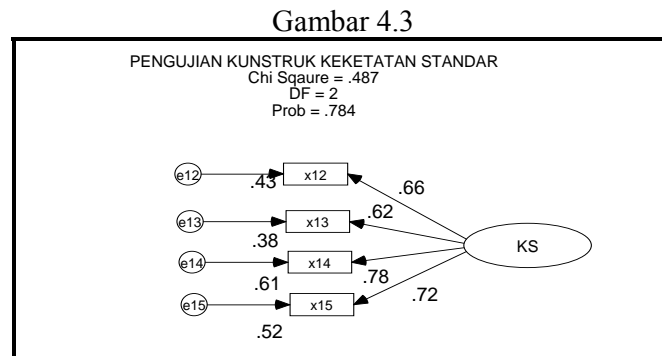
Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 2)

Tabel 4.3 , terlihat bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut,

ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel tersebut, atau dianalisis melalui nilai probability, semua dimensi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan untuk semua dimensi pada variabel insentif berdasarkan standar (IS) dinyatakan signifikan.

#### 4.2.1.3. Variabel Keketatan Standar

Pengukuran konfirmatori variabel Keketatan Standar dengan 4 indikator disajikan pada gambar 4.3.



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 3)

Gambar 4.3 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel keketatan standar dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *Chi-Square* yang kecil yaitu sebesar 0,487, dan angka *Chi-Square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *Chi-Square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$  ; DF = 2 diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 5,991. Kesimpulan yang diperoleh model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.4:

**TABEL 4.4**  
**KOEFISIEN REGRESI**  
**VARIABEL KEKETATAN STANDAR (KS) DENGAN 4 INDIKATOR**

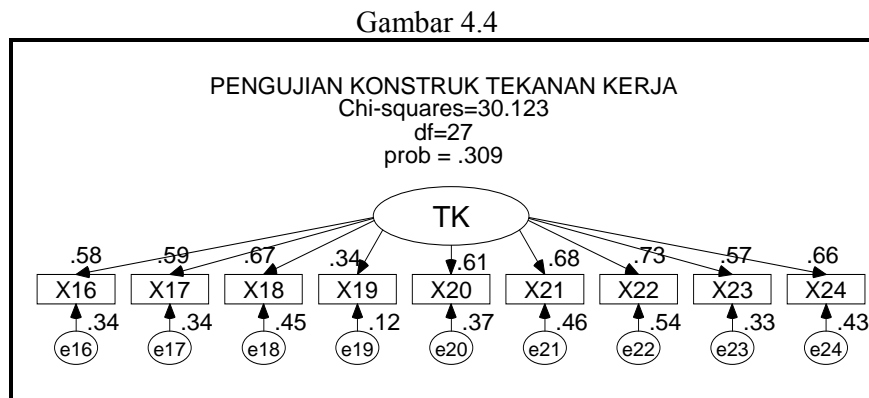
| Regression Weights      |          |       |       |       |
|-------------------------|----------|-------|-------|-------|
|                         | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X15 ← Keketatan Standar | 0.722    |       |       |       |
| X14 ← Keketatan Standar | 0.781    | 0.185 | 6.083 | 0.000 |
| X13 ← Keketatan Standar | 0.616    | 0.159 | 5.225 | 0.000 |
| X12 ← Keketatan Standar | 0.659    | 0.164 | 5.534 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 3)

Tabel 4.4, terlihat bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan untuk semua dimensi pada variabel keketatan standar (KS) dinyatakan signifikan.

#### 4.2.1.4. Variabel Tekanan Kerja.

Pengukuran konfirmatori variabel Tekanan Kerja dengan 9 indikator dapat dilihat pada gambar 4.4.



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 4)

Gambar 4.4 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel tekanan kerja dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai chi square yang kecil yaitu sebesar 30,123, dan angka *Ci-Square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *Chi-Square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$  ; DF = 27 diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 40,11. Kesimpulan yang diperoleh model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.5:

**TABEL 4.5**  
**KOEFISIEN REGRESI**  
**VARIABEL TEKANAN KERJA (TK) DENGAN 9 INDIKATOR**

| Regression Weights  |          |       |       |       |
|---------------------|----------|-------|-------|-------|
|                     | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X23 ← Tekanan Kerja | 0.573    |       |       |       |
| X22 ← Tekanan Kerja | 0.733    | 0.190 | 5.266 | 0.000 |
| X21 ← Tekanan Kerja | 0.681    | 0.219 | 5.037 | 0.000 |
| X20 ← Tekanan Kerja | 0.374    | 0.196 | 4.691 | 0.000 |
| X18 ← Tekanan Kerja | 0.612    | 0.209 | 4.988 | 0.003 |
| X19 ← Tekanan Kerja | 0.342    | 0.201 | 2.952 | 0.000 |
| X17 ← Tekanan Kerja | 0.585    | 0.209 | 4.549 | 0.000 |
| X16 ← Tekanan Kerja | 0.581    | 0.186 | 4.525 | 0.000 |
| X24 ← Tekanan Kerja | 0.656    | 0.199 | 4.920 | 0.000 |

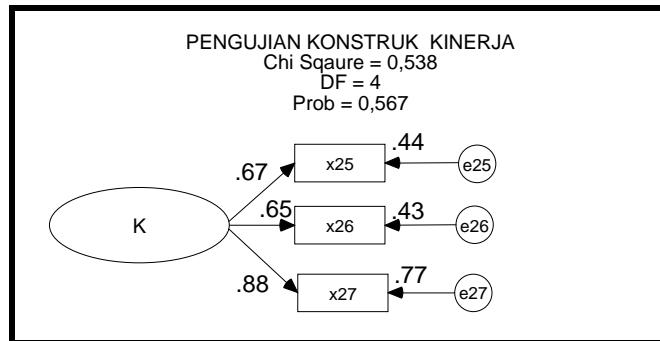
Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 4)

Tabel 4.5, terlihat bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan untuk semua dimensi pada variabel tekanan kerja (TK) dinyatakan signifikan.

#### 4.2.1.5. Variabel Kinerja.

Pengukuran konfirmatori variabel Kinerja dengan 3 indikator dapat dilihat pada gambar 4.5:

Gambar 4.5



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 5)

Gambar 4.5 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel kinerja dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *chi square* yang kecil yaitu sebesar 0,538, dan angka *Chi square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *Chi square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$ ; DF = 4 diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 5,99. Kesimpulan yang diperoleh model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.6 :

**TABEL 4.6**  
**KOEFISIEN REGRESI**  
**VARIABEL KINERJA (K) DENGAN 3 INDIKATOR**

| Regression Weights |          |       |       |       |
|--------------------|----------|-------|-------|-------|
|                    | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X25 ← Kinerja      | 0.666    |       |       |       |
| X26 ← Kinerja      | 0.654    | 0.163 | 5.431 | 0.000 |
| X27 ← Kinerja      | 0.878    | 0.244 | 5.431 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 5)

Tabel 4.6, terlihat bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel tersebut.

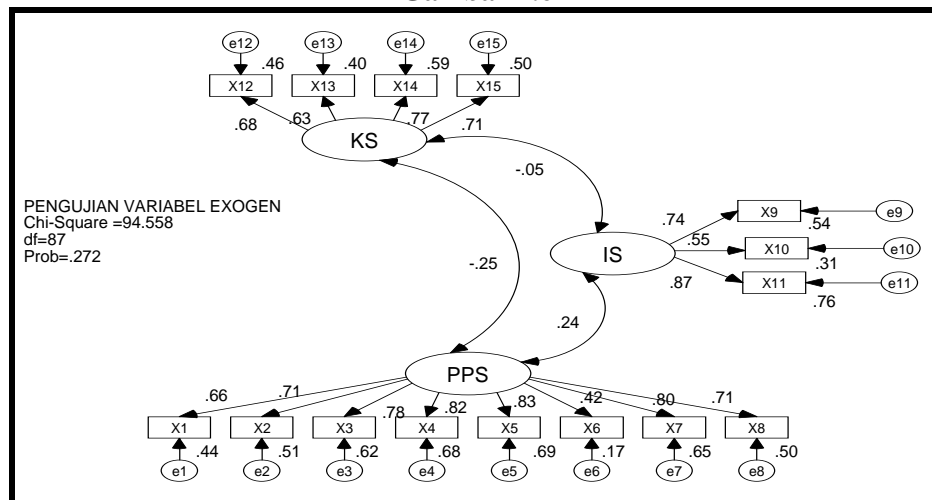
Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan untuk semua dimensi pada variabel kinerja (K) dinyatakan signifikan.

#### 4.2.2. Pengujian Variabel Exogen dan Endogen

Gambar 4.1 sampai dengan gambar 4.5 menjelaskan pengujian konfirmatori masing-masing variabel latent dengan dimensinya, dan terbukti dinyatakan fit, artinya model telah sesuai dengan data. Kesimpulannya secara keseluruhan model dapat diterima dan langkah selanjutnya adalah menganalisis pengujian konfirmatori variabel endogen dan exogen.

##### 4.2.2.1. Pengujian Variabel Exogen

Gambar 4.6



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 6)

Gambar 4.6 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel exogen dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *Chi-Square* yang kecil yaitu sebesar 94,558, dan angka *Chi-Square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *Chi-Square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$ ;  $DF = 87$  diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 109,77.



Kesimpulan yang diperoleh, model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.7:

**TABEL 4.7**  
**KOEFISIEN REGRESI VARIABEL EXOGEN**

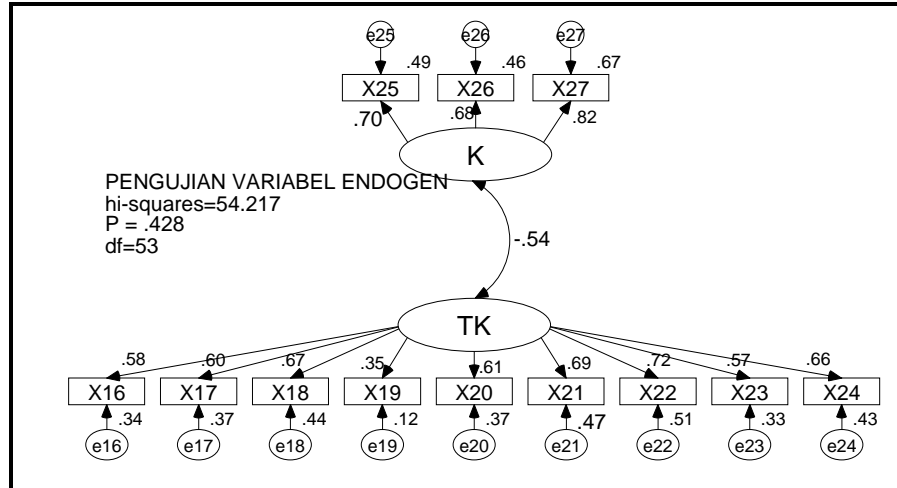
| Regression Weights                |          |       |       |       |
|-----------------------------------|----------|-------|-------|-------|
|                                   | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X8 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.707    |       |       |       |
| X7 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.804    | 0.152 | 7.553 | 0.000 |
| X6 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.417    | 0.152 | 3.955 | 0.000 |
| X5 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.832    | 0.149 | 7.794 | 0.000 |
| X4 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.823    | 0.157 | 7.722 | 0.000 |
| X3 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.784    | 0.148 | 7.373 | 0.000 |
| X2 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.712    | 0.167 | 6.712 | 0.000 |
| X1 ←Partisipasi Penetapan Standar | 0.662    | 0.163 | 6.249 | 0.000 |
| X12 ←Keketatan Standar            | 0.676    |       |       |       |
| X13 ←Keketatan Standar            | 0.629    | 0.178 | 5.114 | 0.000 |
| X14 ←Keketatan Standar            | 0.768    | 0.205 | 5.798 | 0.000 |
| X15 ←Keketatan Standar            | 0.710    | 0.189 | 5.584 | 0.000 |
| X9 ←Insentif Berdasarkan Standar  | 0.736    |       |       |       |
| X10 ←Insentif Berdasarkan Standar | 0.554    | 0.155 | 4.947 | 0.000 |
| X11 ←Insentif Berdasarkan Standar | 0.873    | 0.195 | 5.355 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 6)

Tabel 4.7, terlihat bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan pada variabel exogen dinyatakan signifikan.

#### 4.2.2.2. Pengujian Variabel Endogen

Gambar 4.7



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 7)

Gambar 4.7 menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel endogen dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *Chi-Square* yang kecil yaitu sebesar 54,217, dan angka *Chi-Square* tersebut lebih kecil dari nilai tabel *Chi-Square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$ ;  $DF = 53$  diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 70,99. Kesimpulan yang diperoleh model telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien *regression* tampak pada tabel 4.8:

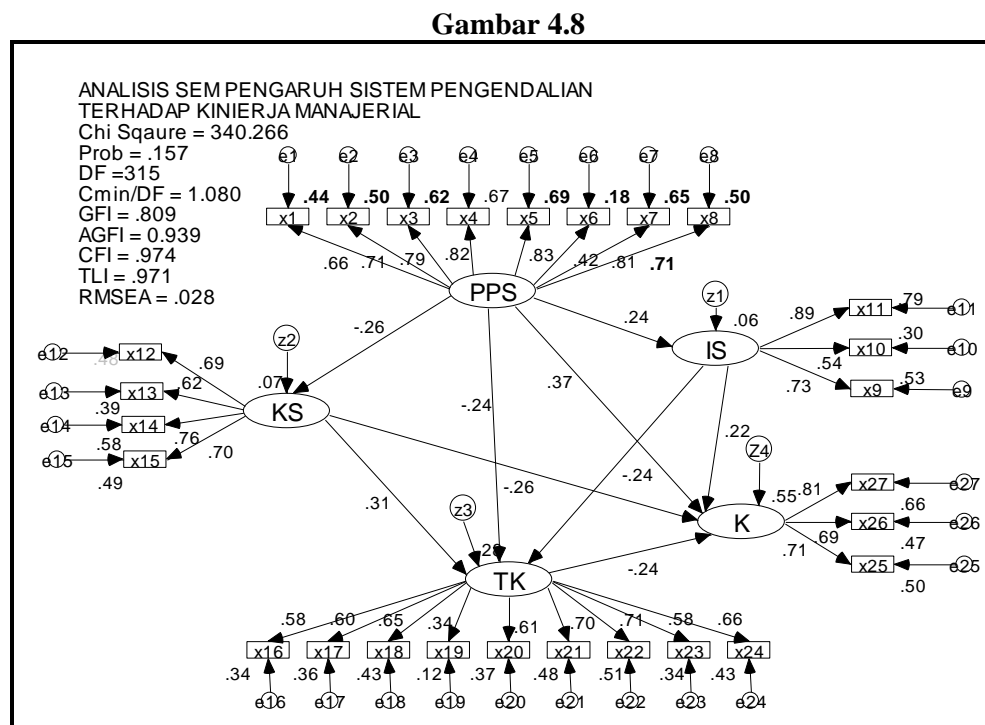
**TABEL 4.8**  
**KOEFISIEN REGRESI VARIABEL ENDOGEN**

| Regression Weights  |          |       |       |       |
|---------------------|----------|-------|-------|-------|
|                     | Estimate | S.E.  | C.R.  | P     |
| X23 ← Tekanan Kerja | 0.572    |       |       |       |
| X22 ← Tekanan Kerja | 0.717    | 0.188 | 5.216 | 0.000 |
| X21 ← Tekanan Kerja | 0.689    | 0.220 | 5.092 | 0.000 |
| X20 ← Tekanan Kerja | 0.605    | 0.195 | 4.673 | 0.000 |
| X19 ← Tekanan Kerja | 0.348    | 0.201 | 3.005 | 0.003 |
| X18 ← Tekanan Kerja | 0.665    | 0.209 | 4.980 | 0.000 |
| X17 ← Tekanan Kerja | 0.604    | 0.211 | 4.667 | 0.000 |
| X16 ← Tekanan Kerja | 0.583    | 0.186 | 4.550 | 0.000 |
| X24 ← Tekanan Kerja | 0.983    | 0.199 | 4.943 | 0.000 |
| X25 ← Kinerja       | 0.703    |       |       |       |
| X26 ← Kinerja       | 0.681    | 0.154 | 5.666 | 0.000 |
| X27 ← Kinerja       | 0.821    | 0.188 | 6.025 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 7)

Tabel 4.8, terlihat bahwa setiap dimensi pada variabel tersebut dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$  pada Z tabel. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan pada variabel endogen dinyatakan signifikan.

#### 4.2.3. Analisis Struktural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah (lampiran 8)

Gambar 4.8 menjelaskan bahwa model *structural equation model* (SEM) dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari kelayakan nilai-nilai uji seperti ditunjukkan dalam tabel 4.9 :

**TABEL 4.9**  
**INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN**  
**STRUCTURAL EQUATION MODELLING**

| No | Goodness of fit index       | Cut of value | Hasil analisis | Evaluasi model |
|----|-----------------------------|--------------|----------------|----------------|
| 1  | X <sup>2</sup> - Chi-Square | < 357,39     | 340,266        | Baik           |
| 2  | Significancy Probability    | ≥ 0,05       | 0,157          | Baik           |
| 3  | CMIN/DF                     | ≤ 2,00       | 1,080          | Baik           |
| 4  | GFI                         | ≥ 0,90       | 0,809          | Marginal       |
| 5  | AGFI                        | ≥ 0,90       | 0,939          | Baik           |
| 6  | TLI                         | ≥ 0,95       | 0,971          | Baik           |
| 7  | CFI                         | ≥ 0,95       | 0,974          | Baik           |
| 8  | RMSEA                       | ≤ 0,08       | 0,028          | Baik           |

Sumber : data primer yang diolah (Lampiran 8)

Tabel 4.9 menunjukkan, kelayakan model hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bahwa model hipotesis yang dibangun layak untuk digunakan dengan cara membandingkan antara *Cut-off Value* dengan nilai dari hasil analisis SEM melalui program AMOS.

Uji hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian, seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,157. *Chi-square* koefisien model sebesar 340,266 lebih kecil dari *chi-square* tabel pada tingkat  $\alpha=0,05$  dan DF=315 diperoleh nilai *chi-square* sebesar 357,319.

Selanjutnya Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI diterima secara marginal. Sedangkan besarnya koefisien regresi tampak pada tabel 4.10 :

**TABEL 4.10**  
**KOEFISIEN REGRESI HASIL PERHITUNGAN ANALISIS SEM**

| Pengaruh   | Estimate |
|--|----------|
| Kinerja ← Partisipasi Penetapan Standar                      | 0.368    |
| Keketatan Standar ← Partisipasi Penetapan Standar            | -0.258   |
| Insentif Berdasarkan Standar ← Partisipasi Penetapan Standar | 0.244    |
| Kinerja ← Keketatan Standar                                  | -0.255   |
| Kinerja ← Insentif Berdasarkan Standar                       | 0.271    |
| Tekanan kerja ← Partisipasi Penetapan Standar                | -0.239   |
| Tekanan Kerja ← Keketatan Standar                            | 0.306    |
| Tekanan Kerja ← Insentif Berdasarkan Standar                 | -0.236   |
| Kinerja ← Tekanan Kerja                                      | -0.241   |
| X1 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.661    |
| X2 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.708    |
| X3 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.788    |
| X4 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.821    |
| X5 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.828    |
| X6 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.420    |
| X7 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.809    |
| X8 ← Partisipasi Penetapan Standar                           | 0.709    |
| X9 ← Insentif Berdasarkan Standar                            | 0.725    |
| X10 ← Insentif Berdasarkan Standar                           | 0.543    |
| X11 ← Insentif Berdasarkan Standar                           | 0.889    |
| X12 ← Keketatan Standar                                      | 0.695    |
| X13 ← Keketatan Standar                                      | 0.623    |
| X14 ← Keketatan Standar                                      | 0.762    |
| X15 ← Keketatan Standar                                      | 0.702    |
| X16 ← Tekanan Kerja  | 0.584    |
| X17 ← Tekanan Kerja  | 0.600    |
| X18 ← Tekanan Kerja  | 0.654    |
| X19 ← Tekanan Kerja  | 0.342    |
| X20 ← Tekanan Kerja  | 0.609    |
| X21 ← Tekanan Kerja  | 0.695    |
| X22 ← Tekanan Kerja  | 0.714    |
| X23 ← Tekanan Kerja  | 0.584    |
| X24 ← Tekanan Kerja  | 0.658    |
| X25 ← Kinerja  | 0.707    |
| X26 ← Kinerja  | 0.689    |
| X27 ← Kinerja  | 0.810    |

Sumber : data primer yang diolah (Lampiran 8)

Pengujian model seperti tampak pada tabel 4.10, baik hubungan antar *variabel latent* maupun hubungan antara *variabel latent* dengan dimensi-dimensinya dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Koefisien Regresi Variabel Latent

- a) Terdapat pengaruh positif Partisipasi Penetapan Standar Terhadap Kinerja, yaitu sebesar + **0.368**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam partisipasi penetapan standar, maka kinerja karyawan akan meningkat.
- b) Terdapat pengaruh negatif Partisipasi Penetapan Standar Terhadap Ketepatan Standar, yaitu sebesar - **0.258**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam partisipasi penetapan standar, maka ketepatan standar akan menurun.
- c) Terdapat pengaruh positif Partisipasi Penetapan Standar Terhadap Insentif berdasarkan Standar, yaitu sebesar + **0.244**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam partisipasi penetapan standar, maka insentif berdasarkan standar akan meningkat.
- d) Terdapat pengaruh negatif Ketepatan Standar Terhadap Kinerja, yaitu sebesar - **0.255**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam Ketepatan Standar, maka kinerja akan menurun.
- e) Terdapat pengaruh positif Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Kinerja, yaitu sebesar + **0.271**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang

dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam Insentif Berdasarkan Standar maka kinerja akan naik.

- f) Terdapat pengaruh negatif Partisipasi Penetapan Standar Terhadap Tekanan Kerja, yaitu sebesar - **0.239**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam Partisipasi Penetapan Standar, maka tekanan kerja akan menurun.
- g) Terdapat pengaruh positif Keketatan Standar Terhadap Tekanan Kerja positif sebesar + **0.306**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam Keketatan Standar, maka tekanan kerja akan naik.
- h) Terdapat pengaruh negatif Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Tekanan Kerja sebesar - **0.236**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam Insentif Berdasarkan Standar, maka tekanan kerja akan menurun.
- i) Terdapat pengaruh negatif Tekanan Kerja Terhadap Kinerja, yaitu sebesar - **0.241**. Hasil ini sudah sesuai dengan teori yang dikehendaki, yaitu bahwa bila ada kenaikan dalam tekanan kerja, maka kinerja akan menurun.

## **2. Koefisien Regresi Konstruk**

- a) Pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk Partisipasi Penetapan Standar adalah dimensi  $X_5$  (evaluasi kinerja), dengan nilai estimasi sebesar 0,828. Artinya dimensi  $X_5$  (evaluasi kinerja) mampu

menjelaskan sebesar 0,828, dan selebihnya  $1 - 0,828^2$  atau sebesar 0,314 (1- 0,686) yang diteliti dipengaruhi oleh variabel lain.

- b) Pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk Insentif berdasarkan Standar adalah dimensi  $X_{11}$  (persepsi imbalan rekan kerja), dengan nilai estimasi sebesar 0,889. Artinya dimensi  $X_{11}$  (persepsi imbalan rekan kerja) mampu menjelaskan sebesar 0,889, dan selebihnya  $1 - 0,889^2$  atau sebesar 0,210 (1- 0,790) yang diteliti dipengaruhi oleh variabel lain
- c) Pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk Tekanan kerja adalah dimensi  $X_{22}$  (tindakan supervisor), dengan nilai estimasi sebesar 0,714. Artinya dimensi  $X_{22}$  (tindakan supervisor) mampu menjelaskan sebesar 0,714, dan selebihnya  $1 - 0,714^2$  atau sebesar 0,49 (1- 0,51) yang diteliti dipengaruhi oleh variabel lain
- d) Pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk Keketatan standar adalah  $X_{14}$  (bantuan keryawan lain), dengan nilai estimasi sebesar 0,762. Artinya dimensi  $X_{12}$  mampu menjelaskan sebesar 0,762, dan selebihnya  $1 - 0,762^2$  atau sebesar 0,419 (1- 0,581) yang diteliti dipengaruhi oleh variabel lain
- e) Pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk Kinerja adalah dimensi  $X_{27}$  (pencapaian kinerja), dengan nilai estimasi sebesar 0,810. Artinya dimensi  $X_{27}$  (pencapaian kinerja) mampu menjelaskan sebesar 0,810, dan selebihnya  $1 - 0,810^2$  atau sebesar 0,344 (1- 0,656) yang diteliti dipengaruhi oleh variabel lain



#### 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian terhadap normalitas univariate dan multivariate data sebagai syarat dalam analisis parametrik dengan menggunakan multivariate analisis, dapat ditunjukkan seperti dalam tabel 4.11 di bawah ini. Dalam pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio*  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang, artinya data untuk setiap indikator terbukti dinyatakan mendekati normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

**TABEL 4.11.**  
**PENGUJIAN NORMALITAS DATA**

| Variabel     | min   | max   | skew   | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| X 1          | 2.000 | 7.000 | -0.176 | -0.717 | -0.686   | -1.400 |
| X 2          | 2.000 | 7.000 | -0.256 | -1.046 | -0.662   | -1.351 |
| X 3          | 2.000 | 7.000 | -0.485 | -1.979 | -0.129   | -0.262 |
| X 4          | 2.000 | 7.000 | -0.446 | -1.821 | -0.363   | -0.741 |
| X 5          | 2.000 | 7.000 | -0.207 | -0.845 | -0.404   | -0.824 |
| X 6          | 2.000 | 7.000 | -0.242 | -0.987 | -0.299   | -0.610 |
| X 7          | 2.000 | 7.000 | -0.010 | -0.041 | -0.390   | -0.797 |
| X 8          | 2.000 | 7.000 | -0.324 | -1.322 | -0.225   | -0.459 |
| X 9          | 1.000 | 7.000 | 0.318  | 1.300  | -0.145   | -0.296 |
| x10          | 1.000 | 7.000 | 0.243  | 0.992  | 0.044    | 0.091  |
| x11          | 2.000 | 7.000 | 0.573  | 2.339  | 0.061    | 0.125  |
| x12          | 1.000 | 7.000 | -0.120 | -0.490 | -0.396   | -0.808 |
| x13          | 1.000 | 7.000 | 0.045  | 0.183  | -0.430   | -0.878 |
| x14          | 1.000 | 7.000 | -0.021 | -0.087 | -0.527   | -1.077 |
| x15          | 1.000 | 7.000 | -0.001 | -0.004 | -0.422   | -0.861 |
| x16          | 1.000 | 7.000 | 0.182  | 0.743  | -0.492   | -1.003 |
| x17          | 1.000 | 7.000 | 0.093  | 0.379  | -0.794   | -1.621 |
| x18          | 2.000 | 7.000 | 0.159  | 0.650  | -1.005   | -2.051 |
| x19          | 1.000 | 7.000 | -0.131 | -0.536 | -0.765   | -1.561 |
| x20          | 2.000 | 7.000 | -0.068 | -0.277 | -0.916   | -1.870 |
| x21          | 2.000 | 7.000 | 0.276  | 1.126  | -0.913   | -1.864 |
| x22          | 2.000 | 7.000 | 0.183  | 0.747  | -0.658   | -1.344 |
| x23          | 1.000 | 7.000 | 0.007  | 0.027  | -0.988   | -2.016 |
| x24          | 2.000 | 7.000 | -0.016 | -0.064 | -0.836   | -1.706 |
| x25          | 1.000 | 7.000 | 0.313  | 1.278  | -1.070   | -2.184 |
| x26          | 1.000 | 7.000 | 0.457  | 1.865  | -0.801   | -1.636 |
| x27          | 1.000 | 7.000 | 0.372  | 1.517  | -0.857   | -1.750 |
| Multivariate |       |       |        |        | 14.757   | 1.865  |

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan nilai kritis pada taraf  $\alpha/2 = 1\%$  atau  $\alpha/2 = 0,005$ , sehingga nilai  $Z$  tabel sama dengan  $\pm 2,58$ . Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*), baik secara multivariate maupun secara individu untuk semua indikator terbukti  $+ 2,58 > CR > -2,58$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang atau data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran normal. Secara uji multivariate menghasilkan nilai CR sama dengan 1,865, dan angka tersebut lebih kecil dari 2,58. Sehingga secara multivariate juga dapat dinyatakan data tidak menyimpang atau memiliki sebaran normal.

#### **4.2.5. Evaluasi Outlier Data**

Outlier merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et all, 1995). Adapun outlier dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outlier* dan analisis terhadap *multivariate outlier* (Hair, 1995).

##### **4.2.5.1. Univariate outlier**

Deteksi terhadap adanya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut  $Z$ -score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviasi* sebesar satu (Gozali, 2001).

**TABEL 4.12.**

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean      | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|-----------|----------------|
| Zscore(PPS)        | 100 | -2.23   | 2.03    | -3.75E-16 | 1.0000         |
| Zscore(IS)         | 100 | -2.09   | 2.86    | -2.34E-17 | 1.0000         |
| Zscore(KT)         | 100 | -3.03   | 2.57    | -3.90E-16 | 1.0000         |
| Zscore(TK)         | 100 | -2.09   | 2.01    | -6.94E-18 | 1.0000         |
| Zscore(K)          | 100 | -1.65   | 2.26    | 2.082E-17 | 1.0000         |
| Valid N (listwise) | 100 |         |         |           |                |

Sumber : data primer yang diolah

**4.2.5.2. Multivariate outlier**

Pada tingkat univariate terbukti tidak ada *outlier*, kemudian dilakukan pengujian untuk semua indikator dengan menggunakan *mahalanobis distance*. Nilai Mahalanobis yang diperoleh kemudian dikonfirmasi dengan nilai tabel *Chi-square* pada derajat bebas 27 (jumlah variabel) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah (27 : 0,001) sama dengan 46,96 (Tabel *chi square*). Hasil olahan data membuktikan bahwa jarak mahalanobis tidak lebih besar dari 46,96.

Jadi data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 46,96 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data mahalanobis *distance* yang lebih besar dari 46,96 adalah :

**TABEL 4.13**  
**OBSERVATION MAHALANOBIS**

| number | d-squared | p1    | P2    |
|--------|-----------|-------|-------|
| 95     | 57.486    | 0.001 | 0.054 |
| 85     | 54.968    | 0.001 | 0.006 |
| 91     | 52.292    | 0.002 | 0.002 |
| 14     | 50.949    | 0.004 | 0.000 |
| 46     | 47.789    | 0.008 | 0.001 |
| 69     | 47.575    | 0.009 | 0.000 |

Sumber : data primer yang diolah

#### 4.2.6. Evaluasi Multicolinearity dan singularity

Untuk melihat apakah dalam penelitian ini ada *multicolinearity* atau *singularity*, maka dianalisis melalui determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2002).

Pada penelitian ini nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah **4.5990e+001**, dan angka tersebut jauh dari angka nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data, dengan demikian data layak digunakan.

#### 4.2.7. Pengujian terhadap nilai residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model penelitian yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan  $\pm 2,58$  pada taraf 5% (Ferdinand, 2000). Sedangkan

*standart residual* yang diolah dengan menggunakan program data AMOS dapat dilihat dalam lampiran 3. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residual  $\pm 2,58$ .

#### 4.3. Pengujian Reliabilitas

Pada dasarnya uji reabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_{ij}}$$

Keterangan :

- a. Standard loading dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan Amos
- b.  $\Sigma\varepsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1- reliabilitas indikator.
- c. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah ukuran ”mati” (Ferdinand, 2000).

##### a. Sum of standardized loading

1. Partisipasi Penetapan Standar (PPS) =  $0.661 + 0.708 + 0.788 + 0.821 + 0.828 + 0.420 + 0.809 + 0.709 = 5,744$
2. Insentif Berdasarkan Standar (IS) =  $0.725 + 0.543 + 0.889 = 2.157$

3. Keketatan Standar (KS) =  $0.695 + 0.623 + 0.762 + 0.702 = 2.782$
4. Tekanan Kerja (TK) =  $0.584 + 0.6 + 0.654 + 0.342 + 0.609 + 0.695 + 0.714 + 0.584 + 0.658 = 5.440$
5. Kinerja (K) =  $0.707 + 0.689 = 2.206$

**b. Sum of measurement error**

1. Partisipasi Penetapan Standar (PPS) =  $0.339 + 0.292 + 0.212 + 0.179 + 0.172 + 0.58 + 0.191 + 0.291 = 2.256$
2. Insentif Berdasarkan Standar (IS) =  $0.275 + 0.457 + 0.111 = 0.843$
3. Keketatan Standar (KS) =  $0.305 + 0.377 + 0.238 + 0.298 = 1.218$
4. Tekanan Kerja (TK) =  $0.416 + 0.4 + 0.346 + 0.658 + 0.391 + 0.305 + 0.286 + 0.416 + 0.342 = 3.560$
5. Kinerja (K) =  $0.293 + 0.311 + 0.19 = 0.794$

**c. Variance extracted Computation :**

1. Partisipasi Penetapan Standar (PPS) =  $\frac{(5,744)^2}{(5.744)^2 + 2.256} = 0,94$  (reliabel)
2. Insentif Berdasarkan Standar (IS) =  $\frac{(2,157)^2}{(2.157)^2 + 0.843} = 0,85$  (reliabel)
3. Keketatan Standar (KS) =  $\frac{(2,782)^2}{(2.782)^2 + 1.218} = 0,86$  (reliabel)
4. Tekanan Kerja (TK) =  $\frac{(5,440)^2}{(5.440)^2 + 3,560} = 0,89$  (reliabel)
5. Kinerja (K) =  $\frac{(2,206)^2}{(2.206)^2 + 0.794} = 0,86$  (reliabel)

Dari pengukuran reliabilitas data diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70, sehingga hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *construct reliability* yang memenuhi syarat diatas 0,70. Sehingga data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang bersumber dari responden telah menunjukkan konsistensi jawaban responden dari semua instrumen penelitian.

Ukuran reliabilitas kedua adalah *variance extracted*, yang menunjukkan jumlah variance dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk / *variable latent* yang dikembangkan. Nilai varians extract yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$  (Ferdinand, 2000). Uji reliabilitas kedua dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\sum \text{Std.Loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \varepsilon_{ij}}$$

Keterangan :

- a. Standard loading dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS
- b.  $\Sigma\varepsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1- reliabilitas indikator.
- c. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.50, walaupun angka itu bukanlah ukuran ”mati” (Ferdinand, 2000).

**a. Sum of square standardized loading**

1. Partisipasi Penetapan Standar (PPS) =  $0.661^2 + 0.708^2 + 0.788^2 + 0.821^2 + 0.828^2 + 0.420^2 + 0.809^2 + 0.709^2 = 0.437 + 0.501 + 0.621 + 0.674 + 0.686 + 0.176 + 0.654 + 0.503 = 4.252$

2. Insentif Berdasarkan Standar (IS) =  $0.725^2 + 0.543^2 + 0.889^2 = 0.526 + 0.295 + 0.790 = 1.611$

3. Keketatan Standar (KS) =  $0.6952 + 0.6232 + 0.7622 + 0.7022 = 0.483 + 0.388 + 0.581 + 0.493 = 1.945$

4. Tekanan Kerja (TK) =  $0.5842 + 0.62 + 0.6542 + 0.342^2 + 0.609^2 + 0.6952 + 0.7142 + 0.5842 + 0.6582 = 0.341 + 0.360 + 0.428 + 0.117 + 0.371 + 0.483 + 0.510 + 0.433 = 3.383$

5. Kinerja (K) =  $0.707^2 + 0.689^2 = 0.500 + 0.475 + 0.656 = 1.631$

**b. Variance extracted Computation :**

1. Partisipasi Penetapan Standar (PPS) =  $\frac{4,252}{4,252 + 2,256} = 0,65$  ( reliabel)

2. Insentif Berdasarkan Standar (IS) =  $\frac{1,611}{1,611 + 0,843} = 0,66$  (reliabel)

3. Keketatan Standar (KS) =  $\frac{1,945}{1,945 + 1,218} = 0,61$  (reliabel)

4. Tekanan Kerja (TK) =  $\frac{3,383}{3,383 + 3,560} = 0,51$  (reliabel)

5. Kinerja (K) =  $\frac{1,631}{1,631 + 0,794} = 0,67$  (reliabel)



Dengan demikian hasil perhitungan pengukuran *variance extract* data diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *varians extract* semua variabel sudah memenuhi syarat, yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Hasil estimasi regresi seperti tampak pada tabel 4.10 telah memenuhi kriteria untuk estimasi, namun terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap koefisien estimasi yang diperoleh apakah signifikan atau tidak berdasarkan pengujian hipotesis pada taraf  $\alpha/2$  atau 0,025. Adapun hipotesis statistik yang diajukan pada bab II ada 9 hipotesis yaitu :

1.  $H_1$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja
2.  $H_2$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Keketatan Standar
3.  $H_3$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap Insentif berdasarkan Standar
4.  $H_4$  : Keketatan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja
5.  $H_5$  : Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh positif Terhadap Kinerja
6.  $H_6$  : Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja
7.  $H_7$  : Keketatan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja

8.  $H_8$  : Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja
9.  $H_9$  : Tekanan Kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja

Kesembilan hipotesis tersebut merupakan hipotesis alternatif, sedangkan hipotesis nol atau nihil menyatakan tidak ada pengaruh. Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) yang dihasilkan dalam analisis komputasi dengan nilai Z tabel pada taraf signifikan  $\alpha/2$ , maka diperoleh nilai tabel Z sebesar 1,96.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel exogen terhadap variabel endogen.. Atau dibuktikan melalui nilai probabilitas yang diperoleh yang menggambarkan probabilitas diterimanya hipotesis alternatif, dan sekaligus ditolaknya hipotesis nihil. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.14 :

**TABEL 4.14**  
**HASIL PERHITUNGAN ANALISIS SEM DAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

| Pengaruh   | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|--|----------|-------|--------|-------|
| 1. Kinerja $\leftarrow$ Partisipasi Penetapan Standar                      | 0.368    | 0.190 | 3.110  | 0.002 |
| 2. Ketepatan Standar $\leftarrow$ Partisipasi Penetapan Standar            | -0.258   | 0.131 | -2.117 | 0.034 |
| 3. Insentif Berdasarkan Standar $\leftarrow$ Partisipasi Penetapan Standar | 0.244    | 0.134 | 2.026  | 0.043 |
| 4. Kinerja $\leftarrow$ Ketepatan Standar                                  | -0.255   | 0.176 | -2.159 | 0.031 |
| 5. Kinerja $\leftarrow$ Insentif Berdasarkan Standar                       | 0.271    | 0.156 | 2.005  | 0.045 |
| 6. Tekanan kerja $\leftarrow$ Partisipasi Penetapan Standar                | -0.239   | 0.119 | -2.033 | 0.042 |
| 7. Tekanan Kerja $\leftarrow$ Ketepatan Standar                            | 0.306    | 0.119 | 2.433  | 0.015 |
| 8. Tekanan Kerja $\leftarrow$ Insentif Berdasarkan Standar                 | -0.236   | 0.108 | -1.986 | 0.047 |
| 9. Kinerja $\leftarrow$ Tekanan Kerja                                      | -0.241   | 0.194 | -1.966 | 0.049 |

Sumber : Data primer yang diolah

#### **4.4.1. Pengujian Partisipasi Penetapan Standar dengan kinerja.**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,368, artinya pengaruh Partisipasi Penetapan Standar terhadap Kinerja sebesar 36,8%. Hasil analisis tersebut juga membuktikan signifikan, hal ini dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 3,110 lebih besar dari nilai tabel Z  $\pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.2. Pengujian Partisipasi Penetapan Standar dengan Keketatan Standar**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Keketatan Standar. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar - 0,258. Artinya pengaruh Partisipasi Penetapan Standar terhadap Keketatan Standar sebesar 25,8%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan - 2,117. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel Z  $\pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.3. Pengujian Partisipasi Penetapan Standar dengan Insentif berdasarkan Standar**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap Insentif berdasarkan Standar. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,244. Artinya pengaruh Partisipasi Penetapan Standar terhadap Insentif berdasarkan Standar sebesar 24,4%. Hasil

analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2,026. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel  $Z \pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.4. Pengujian Keketatan Standar dengan Kinerja**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa Keketatan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar - 0,255. Artinya pengaruh Keketatan Standar terhadap Kinerja sebesar 25,5%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan - 2,159. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel  $Z \pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.5. Pengujian Insentif Berdasarkan Standar dengan Kinerja**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,271. Artinya pengaruh Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 27,1%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2,005. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel  $Z \pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.6. Pengujian Partisipasi Penetapan Standar dengan Tekanan Kerja**

Hipotesis keenam menyatakan bahwa Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Tekanan Kerja. Hasil analisis

menghasilkan nilai estimasi sebesar -0,239. Artinya Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Tekanan Kerja sebesar 23,9%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan -2,033. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel Z  $\pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.7. Pengujian Keketatan Standar dengan Tekanan Kerja**

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa Keketatan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap Tekanan Kerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,306. Artinya Keketatan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Tekanan Kerja sebesar 30,6%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan 2,433. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel Z  $\pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### **4.4.8. Pengujian Insentif Berdasarkan Standar dengan Tekanan Kerja**

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Tekanan Kerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar -0,236. Artinya Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap Tekanan Kerja. sebesar 23,6%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan - 1,986. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel Z  $\pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

#### 4.4.9. Pengujian Tekanan Kerja dengan Kinerja.

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa Tekanan Kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja. Hasil analisis menghasilkan nilai estimasi sebesar -0,241. Artinya Tekanan Kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja sebesar 24,1%. Hasil analisis juga membuktikan signifikan, yang dapat dilihat dari nilai CR sama dengan - 1,966. Angka CR terbukti lebih besar dari nilai tabel  $Z \pm 1,96$ . Dengan demikian hipotesis dapat diterima, dan menolak hipotesis nol.

**TABEL 4.15**  
**KESIMPULAN HIPOTESIS**

| No | Hipotesis  | Kesimpulan Hasil Pengujian |
|----|--|----------------------------|
| 1  | Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif Terhadap Kinerja                      | Diterima                   |
| 2  | Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif Keketatan standar.                    | Diterima                   |
| 3  | Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar | Diterima                   |
| 4  | Keketatan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja                                  | Diterima                   |
| 5  | Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja                       | Diterima                   |
| 6  | Partisipasi Penetapan Standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja.               | Diterima                   |
| 7  | Keketatan Standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja                            | Diterima                   |
| 8  | Insentif Berdasarkan Standar mempunyai pengaruh negatif tekanan kerja                          | Diterima                   |
| 9  | Tekanan Kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja                                      | Diterima                   |

Sumber : Data primer yang diolah

#### 4.5. Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan analisis dalam pengujian hipotesis yang telah diuraikan di atas, langkah selanjutnya adalah menghitung pengaruh total variabel exogen terhadap

variable endogen sesuai model yang telah diuji, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.

**TABEL 4.16**  
**PENGARUH TOTAL**

| Variabel                     | Partisipasi Penetapan Standar | Keketatan Standar | Insentif Berdasarkan Standar | Tekanan Kerja | Kinerja |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------|---------|
| Keketatan Standar            | -0.258                        | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Insentif Berdasarkan Standar | 0.244                         | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Tekanan Kerja                | -0.375                        | 0.000             | -0.236                       | 0.000         | 0.000   |
| Kinerja                      | 0.577                         | -0.329            | 0.274                        | -0.241        | 0.000   |

Sumber : Lampiran 8

**TABEL 4.17**  
**PENGARUH LANGSUNG**

| Variabel                     | Partisipasi Penetapan Standar | Keketatan Standar | Insentif Berdasarkan Standar | Tekanan Kerja | Kinerja |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------|---------|
| Keketatan Standar            | -0.258                        | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Insentif Berdasarkan Standar | 0.244                         | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Tekanan Kerja                | -0.239                        | 0.000             | -0.236                       | 0.000         | 0.000   |
| Kinerja                      | 0.368                         | -0.255            | 0.217                        | -0.241        | 0.000   |

Sumber : Lampiran 8

**TABEL 4.18**  
**PENGARUH TIDAK LANGSUNG**

| Variabel                     | Partisipasi Penetapan Standar | Keketatan Standar | Insentif Berdasarkan Standar | Tekanan Kerja | Kinerja |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------|---------|
| Keketatan Standar            | 0.000                         | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Insentif Berdasarkan Standar | 0.000                         | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Tekanan Kerja                | -0.136                        | 0.000             | 0.000                        | 0.000         | 0.000   |
| Kinerja                      | 0.209                         | -0.074            | 0.057                        | 0.000         | 0.000   |

Sumber : Lampiran 8

1. Pengaruh total variabel Partisipasi Penetapan Standar terhadap Keketatan Standar sebesar  $-0,258$ , dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung karena tidak ada pengaruh tidak langsung.

2. Pengaruh total variabel Partisipasi Penetapan Standar terhadap insentif berdasarkan Standar sebesar 0,244, dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung karena tidak ada pengaruh tidak langsung.
3. Pengaruh total variabel Partisipasi Penetapan Standar terhadap Tekanan Kerja sebesar  $-0,375$ , dan pengaruh ini merupakan penjumlahan pengaruh langsung sebesar  $-0,239$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $-0,136$ .
4. Pengaruh total variabel Partisipasi Penetapan Standar terhadap Kinerja sebesar 0,577, dan pengaruh ini merupakan penjumlahan pengaruh langsung sebesar 0,368 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,209.
5. Pengaruh total variabel Keketatan Standar terhadap kinerja sebesar  $-0,329$ , dan pengaruh ini merupakan penjumlahan pengaruh langsung sebesar  $-0,255$  dan pengaruh tidak langsung sebesar  $-0,074$ .
6. Pengaruh total variabel Insentif berdasarkan Standar terhadap tekanan kerja sebesar  $-0,236$ , dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung, karena tidak ada pengaruh tidak langsung.
7. Pengaruh total variabel Insentif berdasarkan Standar terhadap kinerja sebesar 0,274, dan pengaruh ini merupakan penjumlahan pengaruh langsung sebesar 0,217 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,057.
8. Pengaruh total variabel Tekanan kerja terhadap kinerja sebesar  $-0,241$ , dan pengaruh ini merupakan pengaruh langsung, karena tidak ada pengaruh tidak langsung.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

#### **5.1. Kesimpulan Hipotesis**

Pengujian model baik langsung maupun tidak langsung memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan menunjukkan kesesuaian yang baik (*fit*) untuk menghasilkan konfirmasi atas hubungan kausalitas antar variabel.

Sertifikasi hipotesis menunjukkan bahwa komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar dan keketatan standar) mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh langsung secara positif terhadap insentif berdasarkan standar dan kinerja, serta mempunyai pengaruh langsung secara negatif terhadap keketatan standar dan tekanan kerja; disamping mempunyai pengaruh langsung, partisipasi penetapan standar juga mempunyai pengaruh tidak langsung secara negatif terhadap tekanan kerja dan pengaruh positif terhadap kinerja. Ketetapan standar mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung secara negatif terhadap kinerja. Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh langsung secara negatif terhadap tekanan kerja dan mempunyai pengaruh langsung secara positif terhadap kinerja, disamping itu insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh tidak langsung secara positif terhadap kinerja. Tekanan kerja hanya mempunyai pengaruh langsung secara negatif terhadap kinerja.

## **5.2. Kesimpulan Penelitian**

Hipotesis yang diajukan sebanyak sembilan, namun hasil penelitian ini hanya tujuh hipotesis yang konsisten dengan temuan Michael D Shield et.al. (2000) yaitu partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar, partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar, partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja, keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja, insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja dan tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Sedangkan dua hipotesis bertentangan dengan temuan Michael D Shield et.al.(2000) yaitu keketatan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja, hasil ini sesuai dengan temuan Hofstede (1967), Backer & Green (1962) dan Dunbar (1971) dan insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, hasil ini sesuai dengan temuan Carrol & Tosi (1970), Steers (1975), Kim & Hammer (1976), Dillard & Fisher (1990) dan Waller & Chow (1985). Pada penelitian Michael D Shield et.al. (2000), keketatan standar dan insentif mempunyai hubungan tidak signifikan terhadap kinerja.

## **5.3. Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis sebagai agenda penelitian akan datang dari temuan penelitian ini yaitu bahwa penelitian-penelitian di masa akan datang dapat menguji secara bersama-sama sistem pengendalian yang dipersepsikan dengan proses penetapan standar (misalnya : anggaran, tujuan, target), keketatan standar (misalnya :

kesulitan standar, penurunan standar) dan insentif berdasarkan standar (misalnya : bonus yang dinilai sebagai hasil kerja) agar dapat benar-benar dibandingkan keandalan pengaruhnya terhadap hubungan sistem pengendalian dengan kinerja manjerial. Selain itu dapat pula menguji variabel-variabel kontinjensi lainnya yang belum diuji dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, komitmen tujuan dan variabel-variabel individual seperti motivasi.

#### **5.4. Implikasi Manajerial**

Rekomendasi praktik yang peneliti berikan adalah

1. Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar, dan insentif berdasarkan standar) perlu dipertimbangkan karena sistem pengendalian dapat digunakan sebagai cara untuk mempengaruhi kinerja.
2. Penggunaan variabel tekanan kerja (*stress*) sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini dapat memberikan implikasi praktis bagi penyusunan sistem pengendalian. Pemahaman atas variabel kontekstual seperti tekanan kerja (*stress*) dapat digunakan oleh para manajer operasional untuk mengantisipasi pengaruh atas standar mereka, dan mengantisipasi situasi yang sesuai dan diharapkan mempunyai dampak positif terhadap kinerja.
3. Partisipasi penetapan standar, diperlukan niat baik dan komitmen yang tinggi dari pimpinan perusahaan pelayaran untuk menerapkan secara tepat sistem biaya standar sebagai alat manajemen
4. Ketat atau longgarnya sistem pengendalian sangat tergantung pada tingkat keyakinan pimpinan perusahaan pelayaran kepada manajer operasional. Kalau si

manajer operasional ini dipercaya maka sistem pengendalian relatif lebih longgar. Demikian sebaliknya, jika pimpinan perusahaan pelayaran kurang percaya kepada si manajer operasional, maka sistem pengendalian lebih ketat, sehingga menaikkan biaya agen (*agency cost*)

### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian.

1. Responden penelitian ini terbatas pada manajer operasional industri pelayaran, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda pada para manajer operasional industri jasa lain yang memiliki karakteristik yang sama dengan industri pelayaran.
2. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya, karena penelitian ini hanya menerapkan metode *mail survey* dan *contact person* dan kuesioner serta peneliti tidak melakukan wawancara sehingga kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
3. Masih terbatasnya peneliti terdahulu yang menggunakan Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*) sebagai dasar untuk membangun hipotesa, maka dimungkinkan penerimaan hipotesis pengaruh sistem pengendalian terhadap kinerja kurang dijamin keakuratannya.

## **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

1. Penelitian yang akan datang diarahkan pada manajer operasional seluruh industri yang bergerak di bidang jasa angkutan baik angkutan laut maupun darat sehingga temuan penelitian dapat digeneralisasi pada industri bidang jasa angkutan.
2. Penelitian ini yang akan datang sebaiknya disamping menggunakan instrumen yang berdasarkan pada persepsi jawaban responden juga perlu melakukan wawancara sehingga kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini menjadi lebih akurat.

## DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R.N. dan V.Govindarajan. 1995. *Management Control System*. Eight Edition International Student Edition. Richard D. Irwin Inc. U.S.A.
- Argyris C, 1952, *The Impact of Budgets on People*, Ithaca : School of Business And Administration, Cornell University
- Baiman. S. 1982 “Agency research in managerial accounting : a survey”, *Jornal of Accounting Literature*, 1, 154
- Baiman S & Evans 1983. “Pre-decision information and participative management control systems”, *Journal of Accounting Research*, 21, 371-395
- Beehr, T. 1985. *Organizational stress and employee effectiveness*, In Beehr, T & Bhagat. R. *Human stress and cognition in organizations*, New York : John Wiley and Sons.
- Binberg. J., Shields, M. & Young. S. M. 1990. “The case for multiple methods in empirical management accounting research ( with an illustration from budget setting )”, *Jornal of Management Accounting Research*, 2, 33-66.
- Brownell,P, 1981, Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness, *The Accounting Review*, Vo. LVI No. 4 (October) : 844-860
- ....., 1982a, Participation in Budgeting Process : When It Works and It Doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vo. 1 : 124-153
- ....., 1982b, The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Reseach*, Vo. 20 (Spring) ; 12-27
- Brownell, P., & Hirst, M. 1986. “Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty : test of three-way interaction”. *Journal of Accounting Research*, 24, 241-249
- Bryan & Locke, 1967, Goal Setting as a Means of Increasing Motivation, *Journal of Applied Psycology*, (June) : 274-277
- Cherrington & Cherrington., 1973, Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process, *Journal of Accounting Reseach*, (Supplemen), 225-253

- Chow, C. Cooper. J, & Waller, W. ,1988. "Participative budgeting : effect of a truth-inducing pay scheme and information asymetry on slack and performance." *The Accounting Review*, 63, 111-122
- Chow, C., Cooper. J, & Haddad. K., 1991. "The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance : a multiperiod experiment". *Accounting, Organizations and Society*, 16, 47-60.
- Demski, J., & Feltham, G. 1978 . "Economic incentives in budgetery control systems". *The Accounting Review*, 53, 336-359.
- Dunk, A. 1993. "The Effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetery settings", *Accounting, Organizations and Society*, 18, 575-585.
- Edward, 1986, An Eximination of Competing Versions of the person-enviroment fit approaches to stress, *Academy of Management Journal*, 39 : 292-339
- Ferdinand Agusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, JL, J.M. Ivancevich, J.H. Donnely,Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Edisi 8. Edisi Indonesia. Binarupa Aksara Jakarta.
- Hair, J. F, Anderson, R.E, Tatham, R.L. & Black, W.C. 1995 *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall
- Hansen, Don R. dan M.M. Mowen 2000. *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> Edition. South-Western College Publishing.
- Harahaf, Sofyan Syafri. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Quantum, 4, 29-30
- Harrison, 1992, The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job-related attitudes, *Accounting, Organiztions and Society*, 17 : 1-15
- Hofstede, 1967, *The Game of Budget Control*, Assen, The Netherlands, Van Gorcum.
- Indriantoro, N. 1993. *The effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction With Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*, Disertation (tidak dipublikasikan)

- Jamal, 1985, Relationships of job stress to job performance : a study of managers and blue-collar workers, *Human Relations*, 38, 409-424
- Jex & Beehr, 1991, Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365
- Jick, 1984, The stressful effects of budget cuts in organizations In Rosen, *Topics in managerial accounting*, (3<sup>rd</sup> ed), Toronto : McGraw-Hill Ryerson
- Jick, 1985, As the ax falls : budget cuts and the experience of stress in organizations In Beehr & Bhagat, *Human stress and cognition in organizations*, New York : John Willey and Sons
- Josept G. Fisher, 1998. "Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes : Past Results and Future Directions". *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47-64.
- Kenis. I, 1979. "Effects of budgetery goal charactics on management attitudes and performance", *The Accounting Review*, 54, 707-721.
- Lau, Low & Eggleton, 1995, The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance : additional evidence, *Accounting, Organizations and Society*, 20, 359-381
- Lawrence P. Kalbers & Timothy J. Forgarty 1995 " Profesionalism and Its Consequences: A study of Internal auditors", *Auditing: Journal of Practice*, 14, 64-85.
- Leslie Kren, 1997. "*The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of the Art*", American Accounting Association
- Lindquist, 1995, Fairness as an antecedent to participative budgeting : examining the effect of distributive justic, procedural justioce and referent cognitions on satisfaction and performance, *Journal of Management Accounting Reseach*, 7, 122-147
- Locke & Latham, 1990, *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall
- Lowe & Shaw, 1968, An analysis of managerial biasing : evidence from a company's budgeting process, *The Journal of Management Studies*, 5, 304-315
- Mahoney, Jerdee & Caroll, 1965, The job(s) of managemnt, *Industrial Relation*, 4, 97-110



- Marani & Supomo, 2003, Motivasi dan Pelimpahan wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura), *Journal Maksi*, Vol. 2 Januari 2003
- Merchant, K. 1985. "Budgeting and the propensity to create budgetary slack". *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201-210.
- Merchant, K., & Manzoni, J. F. 1989. "The achievability of budget targets in profit centers : a field study" , *The Accounting Review*, 64, 539-558.
- Michael, D, F, Jhonny Deng, Yutaka Kato. 2000. "The design and affect of control system : test of direct and indirect – effect models", *Accounting, Organizations and Society*, 23, 467-483
- Milani, K, 1975. "Budget setting, performance and attitudes", *The Accounting Review*, 50, 274-284.
- Mulyadi & Johny Setyawan, 2000, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta
- Murray, D, 1990, The Performance Effect of Participative Budgeting : An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Reseach in Accounting*, Vo. 2 : 104-123
- Nouri, H. & Parker. R. 1998. "The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, 23, 467-483.
- Rockness, 1977, Expectancy Theory in a Budgetary Setting : An Experimental Examination, *The Accounting Review*, Vo. LII No. 4, October : 893-903
- Ronen. J, 1971. "Some effect of sequential aggregation in accounting on decision making", *Journal of Accounting Research*, 9, 307-332.
- Shields, J., & Shields. M. 1998. "Antecedents of participative budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, 23, 49-76.
- Shields, M. & Waller, W. 1988. "A behavioral study of accounting variables in performance incentive contracts", *Accounting Organizations and Society*, 13, 581-594.
- Shields, M., & Young, S.M. 1993. "Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information", *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265-280

- Slamet Riyadi, 1998, Motivasi dan Pelimpahan wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3 No. 2, Juli 2000
- Stedry, 1960, *Budget Control and Cost Behavior*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliff, NJ
- Supomo, B. 1998. “Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia”. *Kelola* No 18/VII. 61-84.
- Vicky Arnold & Steve G. Sutton. 1997. *Behavioral Accounting Research, foundations and frontiers*. American Accounting Association
- Waller, W. 1988. “Slack in participative budgeting : the joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences”, *Accounting, Organizations and Society*, 13, 87-98.
- Waller. W., & Chow. C. 1985. “The self-selection and effort effects of standard-based employment contracts : a framework and some empirical evidence”, *The Accounting Review*, 60, 458-476.
- Wasito, 2002, *Pengaruh Sistem Pengendalian terhadap Prestasi Kerja : Uji Langsung dan Tidak Langsung*, Tesis Magister Akuntansi Undip
- Young, S. M., & Lewis. B. 1995. *Experimental incentive contracting research in management accounting*, In Ashton, R & Ashton, A. Judgement and decion making research in accounting and auditing, Cambridge, UK: Cambridge University Press.