PENGARUH GAYA EVALUASI ATASAN TERHADAP TEKANAN DAN KEPUASAN KERJA BAWAHAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Aida Nahar
STIE NU Jepara, Jawa Tengah

ABSTRACT

Most of accounting studies had examined the relationship between the evaluative style of superiors and work-related attitudes of subordinates. The result, however, showed that relationships were not consistent. These conflicting evidence reflected the influence of contingency variables in effect the relationship between the evaluative style of superiors and work-related attitudes of subordinates. This paper extends previous work in the area of supervisory style as it pertains to the use of budgetary information for performance evaluation. This study examined influence of the evaluative style of superiors on job-related tension and job satisfaction with organization’s culture as moderate variables. This study focused exclusively on the superior’s budgetary performance evaluation style and used multiple regression’s model.

Based on the fifty production and marketing managers questionnaire-respon of a number of manufacturing companies in Central Java, the results of the study, showed that budgetary performance evaluation style in the organization’s culture that job oriented, made high job-related tension and low job satisfaction of subordinates.

Keywords: Budgetary performance evaluation style, Job-related tension, Job Satisfaction, Organization’s culture

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peran anggaran dalam mengevaluasi kinerja manajerial dan penentuan penghargaan (reward) bagi anggota organisasi telah mendapat perhatian secara mendalam didalam literatur akuntansi. Lebih dari dua dekade yang lalu, para peneliti masih memusatkan pada pemahaman antara gaya evaluasi yang digunakan oleh atasan dalam menilai kinerja bawahan dan perilaku kerja bawahan. Para peneliti telah berusaha memformulasikan dan menguji hipotesis yang berkenaan dengan konsekuensi penggunaan data anggaran untuk mengevaluasi kinerja. Perhatian riset ini diarahkan untuk memamami hubungan antara gaya evaluasi yang digunakan oleh atasan (superior) dalam menilai kinerja bawahan (subordinate) dengan sikap dan perilaku kerja para bawahan.
Penelitian awal dalam area ini telah dilakukan oleh Hopwood (1972) dan Otley (1978) yang memusatkan perhatian pada hubungan bivariate antara gaya evaluasi dengan tekanan kerja (job related tension), hubungan antar personal (interpersonal relation), dan kinerja (performance). Hopwood (1972), yang menggunakan sampel penelitian perusahaan di Amerika, menemukan bahwa para manager yang dielevaluasi dengan menggunakan data anggaran secara kaku (rigid) memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi daripada para manager yang dielevaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap profitabilitas organisasi.

Otley (1978) mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Hopwood dengan menggunakan sampel yang berbeda yaitu perusahaan-perusahaan yang ada di Inggris. Dia menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat tekanan kerja dan kinerja yang dilaporkan oleh para manager baik yang dielevaluasi dengan menggunakan Budget Constrained Style (BCS) maupun Profi Conious Style (PCS).


Dalam penelitian sebagaimana tersebut di atas, secara implisit disamakan bahwa kecocokan (match) antara gaya evaluasi atasan dengan perilaku bawahan dan faktor "kontinjensi" berarti bahwa gaya evaluasi itu dipandang tepat untuk digunakan mengevaluasi bawahan. Persetujuan bawahan terhadap gaya evaluasi dipandang sebagai elemen penting hubungan antara gaya evaluasi dengan respons para bawahan terhadap gaya evaluasi tersebut.

Dalam penelitian ini, sikap dan perilaku kerja para bawahan difokuskan pada tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan, karena tekanan kerja dan kepuasan kerja merupakan variabel yang biasanya dibicarakan didalam literatur yang berkaitan dengan perilaku kerja bawahan (Kenis, 1979).

Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan stress psikologi didalam lingkungan kerja (Kenis, 1979), sedangkan kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seorang (Locke, 1976).

Menurut Otley (1978) budaya adalah hal yang penting dalam mendesain gaya evaluasi kinerja. Oleh karena itu, riset ini akan menguji pengaruh gaya evaluasi terhadap sikap dan perilaku kerja para bawahan khususnya tekanan kerja dan kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

karena itu penelitian ini mengambil judul: "Pengaruh gaya Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan kerja Dan Kepuasan Kerja Bawahan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mederailing."

1.2. Perumusan Masalah


1. Apakah ada pengaruh gaya evaluasi atasan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan.
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan.

2. TELAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. TELAH PUSTAKA

2.1.2. Gaya Evaluasi Kinerja

Gaya evaluasi atasan atau bisa disebut dengan gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajerial dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Efektivitas gaya evaluasi ini dipengaruhi oleh variabel situasional kompleks yang disebut dengan situasional favorability atau situasional control (Yuki, 1981:195). Variabel-variabel tersebut meliputi: hubungan atasan-bawahan (Leader-member relationships), struktur tugas (task structure), dan posisi kekuasaan atasan (leader’s position power).

Hopwood (1974:110) mengidentifikasi gaya evaluasi atasan adalah sebagai berikut:

One. Budget-Constrained Style (BCS)

Gaya atasan yang akan mengevaluasi bawahan atas dasar bagaimana baiknya sesaran anggaran dicapai.

Two. Profit-Conscious Style (PCS)

Gaya evaluasi atasan yang menekankan pada kesuksesan jangka panjang dan kurang menekankan pada ketatnya yang sempurna terhadap anggaran.

Three. Non-Accounting Style (NAS)

Pemimpin/atasan berpersepsi bahwa data akuntansi bisa dipertimbangkan, dan levelnya bisa lebih rendah dari faktor-faktor lain.

Perusahaan menggunakan informasi akuntansi secara tersendiri ataupun bersamaan dengan informasi lain sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja segmen organisasi dan kinerja para bawahan. Atasan untuk menggunakan gaya evaluasi ini adalah karena informasi akuntansi dipandang sebagai salah satu kriteria objektif untuk mengukur kinerja (Siegel dan Marconi, 1989:199).
2.1.3. Tekanan Kerja

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


2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel di samping variabel tekanan kerja yang biasanya dibicarakan didalam literatur yang berkaitan dengan perilaku kerja (Kenis, 1979). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipandang sebagai sisi lain dari tekanan kerja yang merupakan dampak gaya evaluasi atasan kepada bawahan.


1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana suatu pekerjaan menyiapkan kesempatan seorang untuk belajar, memperoleh tanggung jawab terhadap suatu tugas tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik.
2. Bayaran. Jumlah bayaran (upah) yang diperoleh seorang sebanding dengan usaha yang dia lakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

Konsisten dengan dimensi kerja yang mempengaruhi tanggapan efektif seorang terhadap pekerjaan yang dikemukakan oleh Smith et al (1969) di atas, Hopwood (1972) melaporkan bahwa dampak dari penggunaan data anggaran yang kaku untuk mengevaluasi kinerja bawahan adalah timbulnya hubungan yang tidak serasi antara manajer yang dievaluasi dengan atasan dan rekan sekerjanya.

2.1.5. Budaya Organisasi


Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kepercayaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Dari berbagai definisi tentang budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa: budaya organisasi adalah kombinasi ide-ide, adat-istiadat, praktek-praktek tradisional, dan artian bersama yang membantu karyawan mendefinisikan perilaku norma melakukan pekerjaan bagi setiap orang yang bekerja di dalam organisasi.

### Dimensi Praktik Budaya Organisasi


Hofstede et al. (1990) membagi budaya organisasional ke dalam enam dimensi praktis: (1) Process-Oriented vs. Results-Oriented, (2) Employee-Oriented vs. Job-Oriented, (3) Parochial vs. Professional, (4) Open System vs. Closed System, (5) Loose Control vs. Tight Control, (6) Normative vs. Pragmatic. Dari keenam dimensi praktik budaya organisasional tersebut, yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan atasan adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu: orientasi pada rang (Employee Oriented) dan orientasi pada pekerjaan (Job Oriented). Tabel 1 menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang dan yang berorientasi pada pekerjaan.
Tabel 1
Karakteristik Dimensi Budaya organisasional
Orientasi pada Orang dan orientasi pada Pekerjaan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Orientasi pada Orang:</th>
<th>Orientasi pada Pekerjaan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. Lebih teratur pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan.</td>
<td>2. Lebih teratur pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.2. Penelitian Sebelumnya

Hopwood (1972) dengan melakukan survei terhadap ke-167 responden melaporkan bahwa jika seorang bawah divaluasi berdasarkan budget constrained style (BCS) dibandingkan dengan profit conscious style (PCS) ataupun non accounting style (NAS), maka penggunaan dasar ini akan dapat menimbulkan beberapa dampak negatif terhadap perilaku kerja mereka, antara lain terjadinya tekanan kerja. Hopwood (1972) juga melaporkan bahwa dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja, manajer akan menerapkan laporan akuntansi, dan melakukan penyelidikan dalam pengambilan keputusan. Senada dengan ini, Hirst (1981) menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi akan berperilaku negatif.

Otley (1978) yang mereplikasi penelitian Hopwood (1972) pada perusahaan-perusahaan multinational yang beroperasi di Inggris, menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat kerja dan tekanan kerja yang dilaporkan oleh para manajer yang divaluasi baik dengan BCS maupun dengan PCS. Temuan ini berlaku dengan hasil penelitian Hopwood (1972).

Perbedaan antara temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978) menimbulkan suatu pertanyaan yaitu mengapa para manajer yang divaluasi dengan BCS oleh Hopwood menunjukkan level stress yang lebih tinggi dari para manajer yang divaluasi dengan PCS, sedangkan Otley tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam level stress dari para manajer yang divaluasi dengan BCS maupun dengan PCS. Jika suatu gaya evaluasi kinerja dapat menimbulkan stres yang lebih tinggi, apakah gaya evaluasi itu juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hopwood (1972) melaporkan bahwa dampak dari penggunaan data anggaran yang kaku untuk mengevaluasi kinerja bawahan adalah timbulnya hubungan yang tidak serasi antara manajer yang divaluasi dengan atasan dan rekan sekerjanya.

Koberg dan Chusimir (1987) meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan sikap (perilaku) individu (meliputi: kebutuhan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan untuk keluar dan kreativitas), dan hasilnya secara statistik terdapat hubungan yang signifikan antara budaya dengan pasangan kebutuhan dan kepuasan kerja.
Brownel (1982) melaporkan partisipasi yang tinggi dan BCS yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak konsisten untuk kepuasan kerja, sedangkan Aranya (1990) melaporkan bahwa partisipasi yang tinggi dan BCS yang tinggi menurunkan kinerja dan kepuasan kerja. Kenis (1979) melaporkan bahwa Budget-Goal Clarity berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja, dan berhubungan negatif dengan tekanan kerja.

Harrison (1993) dengan mensurvi responden Australia dan Singapura melaporkan bahwa BCS berhubungan dengan tekanan kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi pada *high power distance* dan *low individualism society* (Singapura); dan BCS yang rendah berhubungan dengan tekanan kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi pada *low power distance* dan *high individualism society* (Australia).


2.3. Perumusan Hipotesis

**Gambar 1**

*Model Penelitian Budaya Organisasi*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Budaya Organisasi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gaya Evaluasi Atasan</td>
</tr>
<tr>
<td>Tekanan Kerja</td>
</tr>
<tr>
<td>Kepuasan Kerja</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H1**: Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilaikan kinerja bawahan, maka tekanan kerja bawahan akan meningkat.

**H2**: Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilaikan kinerja bawahan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun.

**H3**: Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilaikan kinerja bawahan pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan, maka tekanan kerja bawahan akan meningkat.
H4: Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer produksi dan pemasaran pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah yang dinilai kinerjanya oleh atasannya (top management). Alasan pemilihan perusahaan manufaktur: (1) manajer pada perusahaan manufaktur biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja mereka biasanya juga dievaluasi dengan menggunakan data anggaran, (2) pemilihan sampel pada satu jenis industri diharapkan akan mengurangi industry effect terhadap data yang dianalisis.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer berupa himpunan informasi yang diperoleh dari survei dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang diberikan kepada para manajer produksi dan pemasaran pada perusahaan manufaktur. Kuesioner terdiri dari kuesioner gaya evaluasi atasan yang berbasis anggaran, kuesioner tekanan kerja, kuesioner kepuasan kerja, dan kuesioner budaya organisasi.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sebaiknya, penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh gaya evaluasi kinerja terhadap perilaku kerja bawahan (Govindarajan, 1984; Hirst, 1983; Brownell, 1982; dan Harrison, 1993) menggunakan individu sebagai unit analisis. maka data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos (mail survey).

Sejumlah 250 kuesioner telah dikirim dan terdapat 10 kuesioner yang tidak sampai ke alamat yang dituju; sehingga efektifnya hanya 240 kuesioner yang tersebar. Dari jumlah tersebut, terdapat 53 manajer pemasaran dan produksi yang mengirimkan jawabannya kembali, tetapi yang digunakan dalam penelitian ini hanya 50. Hal ini disebabkan karena 3 kuesioner datangnya setelah data diolah. Dengan demikian tingkat tanggapan responden pada penelitian ini berkisar 20%.

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah manajer produksi (60%) dan manajer pemasaran (40%). Jumlah karyawan di bawah tanggungjawab manajer secara rata-rata adalah 154, dan rata-rata jangka waktu seorang manajer memegang jabatannya adalah 3 tahun. Untuk melengkapi deskripsi mengenai responden dalam penelitian ini tabel 3 Berikut ini menyajikan statistik deskriptif mengenai demografi responden.
Tabel 2
Statistik Deskriptif: Demografi Responden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Rata-rata</th>
<th>Kisaran</th>
<th>Deviasi Standar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Umur</td>
<td>36.02</td>
<td>25-55</td>
<td>7.58</td>
</tr>
<tr>
<td>Jumlah Bawahan</td>
<td>154.10</td>
<td>10-1500</td>
<td>318.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Menjabat/th</td>
<td>3.38</td>
<td>10</td>
<td>1.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Lamanya diperusahaan</td>
<td>7.38</td>
<td>20</td>
<td>4.60</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.1. Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dapat diringkas dalam tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Definisi operasional variabel

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Definisi</th>
<th>Pengukuran</th>
<th>Skala</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Gaya evaluasi atasan</td>
<td>Gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran.</td>
<td>Hopwood (1972) 8 item pertanyaan</td>
<td>Likert 5 titik.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Budaya organisasi (BO)</td>
<td>BO merupakan nilai-nilai dan keyakinan (belief) yang dililiki oleh para anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan.</td>
<td>Hofstede (1990) 8 item pertanyaan</td>
<td>Likert 5 titik.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3.1. Uji Hipotesis

α. Untuk menguji hipotesis-hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini digunakan model analisis regresi berganda. Pengujian terhadap hipotesis dengan menggunakan tingkat keyakinan 0,05 dan dilakukan dengan bantuan komputer SPSS.

Pengujian hipotesis satu dan dua yaitu untuk mengetahui apakah gaya evaluasi atasan berbasis anggaran mempunyai pengaruh terhadap tekanan dan kepuasan kerja bawahan bisa dilihat dari analisis regresi.

Hipotesis satu (H1) dengan model analisis:

\[ Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + e \]

Untuk hipotesis kedua (H2) dianalisa dengan model:

\[ Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + e \]

Pengujian hipotesis tiga dan hipotesis empat juga dengan analisa regresi, yaitu untuk mengetahul apakah gaya evaluasi atasan yang berbasis anggaran berpengaruh terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

Hipotesis tiga (H3) dengan model analisis:

\[ Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1X_2 + e \]

Hipotesis empat (H4) dianalisa dengan model:

\[ Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1X_2 + e \]

4. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Statistik Deskriptif: Variabel Penelitian

Analisis dilakukan pada 50 jawaban responden yang memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Deskripsi statistik data disajikan dalam tabel 6 dibawah ini.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabel 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deskripsi Statistik Variabel Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja, Gaya Evaluasi Atasan, dan Budaya Organisasi.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Rata-rata</th>
<th>Standar Deviasi</th>
<th>Kisaran Teoritis</th>
<th>Kisaran Aktual</th>
<th>Nilai Tengah</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tekanan Kerja</td>
<td>19.38</td>
<td>3.82</td>
<td>7 - 35</td>
<td>12 - 25</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Kepuasan Kerja</td>
<td>73.18</td>
<td>7.42</td>
<td>20 - 100</td>
<td>60 - 84</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Gaya Evaluasi</td>
<td>7.98</td>
<td>0.77</td>
<td>2 - 10</td>
<td>6 - 10</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Budaya Organisasi</td>
<td>27.80</td>
<td>2.99</td>
<td>8 - 40</td>
<td>24 - 32</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: data primer diolah, 2002
4.1. Uji Reliabilitas dan Validitas.

Ada dua prosedur pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur reliabilitas dan validitas yaitu:

1) Pengujian reliabilitas secara konsistensi internal (internal consistency) dengan cronbach's alpha.
2) Uji validitas data dengan uji korelational antara skor masing-masing butir dengan skor total.

**Tabel 5**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Cronbach’s Alpha</th>
<th>Pearson Correlation*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tekanan Kerja (Y1)</td>
<td>0.8812</td>
<td>0.685 - 0.840</td>
</tr>
<tr>
<td>Kepuasan Kerja (Y2)</td>
<td>0.9638</td>
<td>0.650 - 0.841</td>
</tr>
<tr>
<td>Gaya Evaluasi Atasan (X1)</td>
<td>0.7453</td>
<td>0.877 - 0.911</td>
</tr>
<tr>
<td>Budaya organisasi (X2)</td>
<td>0.8990</td>
<td>0.676 - 0.851</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Signifikan pada $p < 0.05$  
Sumber: data primer diolah, 2002.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas masing-masing instrumen menunjukkan cronbach’s alpha di atas 0.7 yang berarti reliabel (Nunnally, 1994). Data mengenai tekanan kerja bawahan yang dikumpulkan dengan menggunakan instrumen Rizzo et al. (1970) dalam penelitian ini menunjukkan konsistensi internal yang memadai, yang dinyatakan dengan nilai koefisien alpha (cronbach’s alpha) sebesar 0,8812. Hasil uji reliabilitas instrumen kepuasan kerja dalam penelitian ini menunjukkan cronbach’s alpha sebesar 0.9638. Sedangkan uji reliabilitas data yang dihasilkan dari instrumen gaya evaluasi atasan dalam penelitian ini menunjukkan koefisien alpha (cronbach’s alpha) sebesar 0,7453. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data tersebut dapat dikategorikan andal (reliable). Uji reliabilitas data yang dihasilkan dari instrumen budaya organisasi dalam penelitian ini menunjukkan cronbach’s alpha sebesar 0.8990. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa data tersebut adalah andal (reliable).

Dari hasil output SPSS terlihat bahwa masing-masing instrumen variabel tekanan kerja, kepuasan kerja, gaya evaluasi atasan, dan budaya organisasi menunjukkan korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan, menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.
4.3. Pengujian Hipotesis 1

Tabel 6
Output Analisis Regresi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>R</th>
<th>R Square</th>
<th>Adjusted R Square</th>
<th>Std. Error of the Estimate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>.331</td>
<td>.109</td>
<td>.091</td>
<td>3.54</td>
</tr>
</tbody>
</table>

One.: Predictors: (Constant), GAYA
Two.: Dependent Variable: TEKANAN

ANOVA<sup>a</sup>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Sum of Squares</th>
<th>df</th>
<th>Mean Square</th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Regression</td>
<td>78,249</td>
<td>1</td>
<td>78,249</td>
<td>5.891</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Residual</td>
<td>637,531</td>
<td>48</td>
<td>13,262</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>715,780</td>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

One.: Predictors: (Constant), GAYA
Two.: Dependent Variable: TEKANAN

Coefficients<sup>a</sup>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Unstandardized Coefficients</th>
<th>Standardized Coefficients</th>
<th>1</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>(Constant)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>GAYA</td>
<td></td>
<td>1.643</td>
<td>5.427</td>
</tr>
</tbody>
</table>

a. Dependent Variable: TEKANAN

Hasil analisis regresi menunjukkan R Square sebesar 10.9%, F = 5,891 dengan signifikansi p < 0.05 yang berarti adanya hubungan yang signifikan antara variabel dependen (tekanan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan). Variasi perubahan tekanan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan sebesar 10.9%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan, maka tekanan kerja bawahan akan meningkat. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis 1 dan mendukung penelitian Hopwood (1972).
4.3. Pengujian Hipotesis 2

Tabel 7
Output Analisis Regresi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>R</th>
<th>R Square</th>
<th>Adjusted R Square</th>
<th>Std. Error of the Estimate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.352 a</td>
<td>0.124</td>
<td>0.106</td>
<td>7.21</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a* Predictors: (Constant), GAYA  
Two. Dependent Variable: KEPUASAN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Sum of Squares</th>
<th>df</th>
<th>Mean Square</th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Regression</td>
<td>353,816</td>
<td>1</td>
<td>353,816</td>
<td>6.805</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Residual</td>
<td>2495,804</td>
<td>48</td>
<td>51,999</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>2849,620</td>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

One. Predictors: (Constant), GAYA  
Two. Dependent Variable: KEPUASAN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Unstandardized Coefficients</th>
<th>Standardized Coefficients</th>
<th>t</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>(Constant)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>GAYA</td>
<td>45.977</td>
<td>10.738</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-3.494</td>
<td>1.339</td>
<td>-0.352</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a* Dependent Variable: KEPUASAN

Hasil analisis regresi menunjukkan R Square sebesar 12.4%, F = 6.805 dengan signifikansi p < 0.05 yang berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kepuasan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan). Variasi perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan sebesar 12.4%. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah negatif, artinya Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis angaran dalam menilai kinerja bawahan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis 2 dan mendukung penelitian Brownell (1982).
4.3. Pengujiin Hipotesis 3

### Tabel 8

**Model Summary**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>R</th>
<th>R Square</th>
<th>Adjusted R Square</th>
<th>Std. Error of the Estimate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>.338a</td>
<td>.114</td>
<td>.076</td>
<td>3.67</td>
</tr>
</tbody>
</table>

a. Predictors: (Constant), GABUDAYA, GAYA, BUDAYA
b. Dependent Variable: TEKANAN

**ANOVA**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Sum of Squares</th>
<th>df</th>
<th>Mean Square</th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>81,573</td>
<td>3</td>
<td>27,191</td>
<td>1,973</td>
<td>.058a</td>
</tr>
<tr>
<td>Regression</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Residual</td>
<td>634,207</td>
<td>46</td>
<td>13,767</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>715,760</td>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

One. Predictors: (Constant), GABUDAYA, GAYA, BUDAYA
Two. Dependent Variable: TEKANAN

**Coefficients**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Unstandardized Coefficients</th>
<th>Standardized Coefficients</th>
<th>t</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>(Constant)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>GAYA</td>
<td>-1.683</td>
<td>.667</td>
<td>.336</td>
<td>.2450</td>
</tr>
<tr>
<td>BUDAYA</td>
<td>-8.77E-02</td>
<td>.177</td>
<td>-.066</td>
<td>-1.786</td>
</tr>
<tr>
<td>GABUDAYA</td>
<td>1.193E-02</td>
<td>.285</td>
<td>.091</td>
<td>.041</td>
</tr>
</tbody>
</table>

a. Dependent Variable: TEKANAN

**Output Analisis Regresi**

Hasil analisis regresi menunjukkan R Square sebesar 11.4%, F = 1.973 dengan signifikansi p < 0.10 yang berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (tekanan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi). Variasi perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan sebesar 11.4%. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan, maka tekanan kerja bawahan akan menurun.

Sesuai dengan karakteristik budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, yang menyatakan bahwa keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu dan kehidupan pribadi bebas dan pengaruh organisasi (high individualism & Low Power Distance), maka budaya organisasi berorientasi
pekerjaan sama dengan budaya Australia, sehingga hasil ini mendukung penelitian Horrison (1993).

4.3. Pengujian Hipotesis 4

**Tabel 9**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>R</th>
<th>R Square</th>
<th>Adjusted R Square</th>
<th>Std. Error of the Estimate</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>.360*</td>
<td>.130</td>
<td>.083</td>
<td>7.26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a. Predictors: (Constant), GABUDAYA, GAYA, BUDAYA  
Two. Dependent Variable: KEPUASAN

**ANOVA**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Sum of Squares</th>
<th>df</th>
<th>Mean Square</th>
<th>F</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Regression</td>
<td>379,351</td>
<td>3</td>
<td>126,454</td>
<td>2.505</td>
<td>.038*</td>
</tr>
<tr>
<td>Residual</td>
<td>2322,019</td>
<td>46</td>
<td>50,479</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>2701,380</td>
<td>49</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*One. Predictors: (Constant), GABUDAYA, GAYA, BUDAYA  
Two. Dependent Variable: KEPUASAN

**Coefficients**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model</th>
<th>Unstandardized Coefficients</th>
<th>Standardized Coefficients</th>
<th>t</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>B</td>
<td>Std. Error</td>
<td>Beta</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>(Constant)</td>
<td>39.285</td>
<td>15.416</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>GAYA</td>
<td>-3.582</td>
<td>1.359</td>
<td>-2.637</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>BUDAYA</td>
<td>-1.194</td>
<td>.349</td>
<td>-5.76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>GABUDAYA</td>
<td>1.392</td>
<td>.546</td>
<td>6.07</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a. Dependent Variable: KEPUASAN

**Output Analisis Regresi**

Hasil analisis regresi menunjukkan R Square sebesar 14%, F = 2.505 dengan signifikansi p < 0.05 yang berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kepuasan kerja) dengan variabel independen (gaya evaluasi atasan dan budaya organisasi). Variasi perubahan kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya evaluasi atasan sebesar 14%. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun.

Sesuai dengan karakteristik budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, yang menyatakan bahwa keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu dan kehidupan pribadi bebas dari pengaruh organisasi (high individualism & Low Power Distance), maka budaya organisasi berorientasi pekerjaan sama dengan budaya Australia, sehingga hasil ini mendukung penelitian Horrison (1993).

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

1.1. Kesimpulan

Penelitian ini sebenarnya merupakan lanjutan penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh gaya evaluasi atasan terhadap tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan yang hasil-hasilnya
saling bertentangan mengenai pengaruh tersebut. Ketidakjelasan hubungan gaya evaluasi atasan dengan tekanan kerja dan kepuasan kerja bawahan memungkinkan dilakukan pendekatan kontenjensi (Harrison, 1993). Melalui pendekatan kontenjensi, dapat diketahui faktor-faktor kondisional apa saja yang berperan dalam memperkuat/memperlemah hubungan antara variabel gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dengan tekanan dan kepuasan kerja bawahan.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam bab IV, penelitian ini berhasil menerima hipotesis 1 di mana gaya evaluasi atasan mempengaruhi tekanan kerja bawahan. Hasil pengujian juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan ($p < 0.05$) antara gaya evaluasi atasan dan tekanan kerja. Dengan kata lain semakin gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dalam menilai kinerja bawahannya, maka tekanan kerja bawahan akan meningkat. Hasil pengujian ini mendukung hasil penelitian Hopwood (1972).

Penguatan yang dilakukan terhadap hipotesis 2 juga mendukung ekspektasi peneliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya evaluasi atasan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Hasil pengujian juga menunjukkan hubungan negatif dan signifikan ($p < 0.05$) antara gaya evaluasi atasan dan kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dalam menilai kinerja bawahannya, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun. Hasil pengujian ini mendukung hasil penelitian Hopwood (1972).

Berkaitan dengan penguatan hipotesis 3, penelitian ini juga berhasil menerima hipotesis yang menunjukkan bahwa gaya evaluasi atasan mempengaruhi tekanan kerja bawahan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Hasil pengujian menunjukkan signifikansi ($p < 0.10$) yang berarti bahwa Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan, maka tekanan kerja bawahan akan meningkat. Hasil ini mendukung penelitian Harrison (1993).

Lebih lanjut, hasil analisis regresi berganda mengidentifikasi bahwa hipotesis 4 berhasil diterima dan signifikan pada level 0.05. Penguatan ini menunjukkan bahwa Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun. Hasil ini mendukung penelitian Harrison (1993).

1.2. Keterbatasan.

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini, antara lain, 1) peneliti tidak mampu mengukur kemungkinan non response bias terhadap hasil penelitian ini. Jawaban responden yang tidak mengembalikan kuesioner mungkin berbeda dengan jawaban responden yang menjawab kuesioner penelitian ini, sehingga jika mereka (para responden) menjawab akan berpengaruh terhadap hasil penelitian ini. Uji respon bias suil ditolak karena identitas responden yang tidak mengembalikan jawabannya tidak diketahui secara pasti oleh peneliti, dan juga rentang pengembalikan kuesioner yang menjawab dan tidak menjawab kuesioner suil dibedakan karena rendahnya tingkat respon penelitian ini. 2) Kisaran karyawan yang di bawah tanggung jawab manajer cukup menyolok berkisar antara 10-1500 orang, perbedaan ini dihawatirkan menimbulkan perbedaan persepsi diantaranya masing-masing manajer di dalam memahami konteks pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner, dan juga dimungkinkan adanya size effect. Di samping itu, 3) data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang
disampaikan secara tertulis melalui instrumen kuesioner, mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

1.3. Implikasi

Penelitian ini terbesar dari keterbatasan yang dimiliki, diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam praktik akuntansi manajemen di Indonesia, khususnya Jawa Tengah, terutama yang berkaitan dengan gaya evaluasi atasan. Masalah gaya evaluasi atasan patut dipertimbangkan dalam penerapan suatu model evaluasi kinerja tertentu, karena sebagaimana penelitian ini menemukan bahwa dengan budaya yang ada maka gaya evaluasi atasan berbasis anggaran akan mempengaruhi tekanan dan kepuasan kerja bawahan.

DAFTAR PUSTAKA


