

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

1

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 questionair-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

Peranan 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 memahami hubungan antara gaya evaluasi yang digunakan oleh atasan (*superior*) dalam menilai kinerja bawahan (*subordinate*) dengan sikap dan perilaku kerja para bawahan.

Penelitian awal dalam area ini telah dilakukan oleh Hopwood (1972) dan Otley (1978) yang memusatkan perhatian pada hubungan bivariate antara gaya evaluasi dengan tekanan kerja (*job related tension*), hubungan antar personal (*interpersonal relation*), dan kinerja (*performance*). Hopwood (1972), yang menggunakan sampel penelitian perusahaan di Amerika, menemukan bahwa para manajer yang dievaluasi dengan menggunakan data anggaran secara kaku (*rigid*) memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi daripada para manajer yang dievaluasi 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 manajer baik yang dievaluasi dengan menggunakan *Budget Constrained Style* (BCS) maupun *Profi Concious Style* (PCS).

Didorong oleh ketidakkonsistenan hasil temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978), maka sejumlah penelitian berikutnya berusaha menemukan penyebab terjadinya ketidakkonsistenan ini. Para peneliti mengembangkan suatu model yang menghubungkan gaya evaluasi dengan sikap dan perilaku bawahan dengan meneliti pengaruh faktor-faktor kontinjensi terhadap hubungan tersebut. Faktor-faktor ini termasuk *task dan environmental uncertainty* (Hirst, 1983; Govindarajan, 1984), *Budgetary Participation* (Brownwell, 1982; Brownwell dan Hirst, 1986), *Business unit strategy* (Govindarajan dan Gupto, 1985), dan *Culture Difference* (Harrison, 1983).

Dalam penelitian sebagaimana tersebut di atas, secara implisit diasumsikan 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 respon 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 seseorang (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.

Penelitian ini pada dasarnya adalah replikasi penelitian Harrison (1993) yang berjudul: "*Reliance On Accounting Performance In Superior Evaluative Style - The Influence Of National Culture And Personality*". Dengan adanya ketidakkonsistenan hasil temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978), maka para peneliti termasuk Harrison menghubungkan gaya evaluasi atasan dengan sikap dan perilaku bawahan (tekanan dan kepuasan kerja) dengan meneliti faktor kontinjensi yaitu perbedaan budaya. Oleh karena itu penelitian ini akan meneliti pengaruh gaya evaluasi atasan terhadap sikap dan perilaku bawahan (tekanan dan kepuasan kerja) dengan meneliti faktor kontinjensi yaitu perbedaan budaya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Harrison adalah kalau dalam penelitian ini meneliti perbedaan budaya organisasi sedangkan dalam penelitian Harrison meneliti perbedaan budaya nasional. Oleh

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

1.2. Perumusan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial antara lain besarnya kompensasi, sistem promosi, kondisi kerja, gaya evaluasi kinerja. Gaya evaluasi kinerja yang digunakan oleh atasan akan mempengaruhi perilaku bawahan yang dinilai kinerjanya. Perilaku bawahan dalam penelitian ini dilihat pada tekanan dan kepuasan kerja bawahan. Karena ada perbedaan penelitian antara Hopwood (1972) dengan Otley (1978), maka Harrison (1993) mengemukakan perbedaan penemuan peneliti Hopwood dan Otley dimungkinkan adanya faktor kontinjensi yaitu budaya. Pada penelitian ini, budaya dilihat dari dimensi kultur organisasional yang berorientasi pada karyawan dan yang berorientasi pada pekerjaan.

Dari uraian diatas, maka dapat dibuat perumusan masalah sebagai berikut :

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. TELAHAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. TELAHAH PUSTAKA

2.1.2. Gaya Evaluasi Kinerja

Gaya evaluasi atasan atau bisa disebut dengan gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer 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 relations*), 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 sasaran anggaran dicapai.

Two. Profit-Conscious Style (PCS)

Gaya evaluasi atasan yang menfokuskan pada kesuksesan jangka panjang dan kurang menekankan pada ketaatan 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. Alasan 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 (Vossel dan Froehlich, 1979). Tekanan kerja yang tinggi dapat menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja (Hopwood, 1973).

Hopwood (1972) melaporkan bahwa dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja, manajer akan memanipulasi laporan akuntansi, dan melakukan penyelewengan dalam penarikan keputusan. Senada dengan ini, Hirst (1981) menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi dapat melakukan penyelewengan perilaku atau berperilaku negatif.

2.1.4. Kepuasan Kerja

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

Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Smith *et al* (1969) dalam Praningrum (1997) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kerja yang mempengaruhi respon efektif seseorang terhadap pekerjaan. Dimensi itu adalah :

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

Konsisten dengan dimensi kerja yang mempengaruhi tanggapan efektif seseorang 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 merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998). Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Lebih jauh Hofstede (1994) mengklasifikasikan budaya ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: budaya nasional, daerah, *gender*, generasi, kelas sosial, organisasi atau perusahaan. Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap serta perilaku kelompok yang bersangkutan. Di samping tercermin pada nilai-nilai, budaya perusahaan juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasi yang lain (Kotter dan Heskett, 1992). Selain itu, Gibson (1994) berpendapat bahwa budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, artinya budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat ke masa depan.

Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, 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

Konsep budaya organisasi yang digunakan oleh Hofstede *et al.* (1990) dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya (nasional) Hofstede (1980), yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara, antara lain oleh Soeter dan Schreuder (1988), Harrison (1992, 1993), Pratt dan Beaulieu (1992), Pratt *et al.* (1993) dan O'Connor (1995). Menurut Hofstede (1994), antara budaya nasional dengan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik, perbedaannya tercermin pada manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktik. Perbedaan budaya tingkat organisasional umumnya terletak pada praktik-praktik dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Gordon 1991; Hofstede 1994). Tipe budaya dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen, atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan (Schein 1986; Hood dan Koberg 1991).

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

Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok.	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu.
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan.	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan.
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru.	3. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru.
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.	4. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

2.2. Penelitian Sebelumnya

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

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

Perbedaan antara temuan Hopwood (1972) dan Otley (1978) menimbulkan suatu pertanyaan yaitu mengapa para manajer yang dievaluasi dengan BCS oleh Hopwood menunjukkan *level stress* yang lebih tinggi dari para manajer yang dievaluasi dengan PCS, sedangkan Otley tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam *level stress* dari para manajer yang dievaluasi 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 dievaluasi dengan atasan dan rekan sekerjanya.

Koberg dan Chusmir (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.

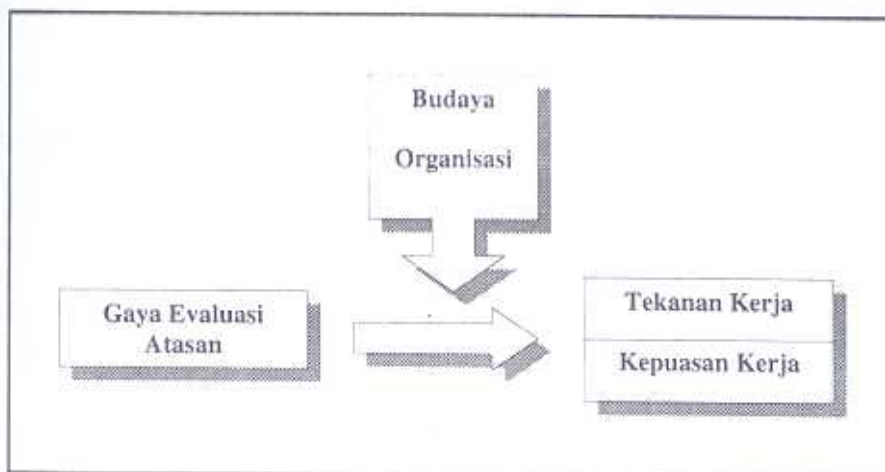
Brownel (1982) melaporkan partisipasi yang tinggi dan *BCS* yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak konsisten untuk kepuasan kerja, sedangkan Aranya (1990) melaporkan bahwa partisipasi yang tinggi dan *BCS* yang tinggi menurunkan kinerja dan kepuasan kerja. Kenis (1979) melaporkan bahwa *Budget-Goal Clarity* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja, dan berhubungan negatif dengan tekanan kerja.

Harrison (1993) dengan mensurvei 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).

Maulana Kamal (2000) meneliti masalah pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran terhadap kinerja: tekanan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, melaporkan bahwa hanya kepuasan kerja yang memediasi hubungan antara perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran dan kinerja.

2.3. Perumusan Hipotesis

Gambar 1
Model Penelitian
Budaya Organisasi



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1: Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan, maka tekanan kerja bawahan akan meningkat.
- H2: Semakin gaya evaluasi atasan mengarah pada basis anggaran dalam menilai kinerja bawahan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun.
- H3: 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.

- 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. Sebagaimana penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh gaya evaluasi kinerja terhadap perilaku kerja bawahan (Govindarajan, 1984; Hirst, 1983; Brownell, 1982; dan Harrison, 1993) menggunakan individual 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

	Rata-rata	kisaran	Deviasi Standar
Umur	36,02	25-55	7,58
Juml. Bawahan	154,10	10-1500	318,15
Menjabat/th	3,38	10	1,69
Lamanya diperusahaan	7,38	20	4,60

3.1. Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dapat diringkas dalam tabel 5 berikut ini:

Tabel 3
Definisi operasional variabel

Variabel	Definisi	Pengukuran	Skala
1. Gaya evaluasi atasan	Gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran.	Hopwood (1972) 8 item pertanyaan	Likert 5 titik.
2. Tekanan kerja (TK)	TK merupakan tekanan yang timbul dari keadaan stress psikologi didalam lingkungan kerja.	Rizzo <i>et al.</i> (1970) 7 item pertanyaan.	Likert 5 titik.
3. Kepuasan Kerja (KK)	KK merupakan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang.	MSQ (<i>Minnesota Satisfaciton Questionnaire</i>) 20 item pertanyaan	Likert 5 titik.
4. Budaya organisasi (BO)	BO merupakan nilai-nilai dan keyakinan (belief) yang dimiliki oleh para anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan.	Hofstede (1990) 8 item pertanyaan.	Likert 5 titik.

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 mengetahui 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:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Hipotesis empat (H4) dianalisa dengan model:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

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.

Tabel 4
Deskripsi Statistik Variabel Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja,
Gaya Evaluasi Atasan, dan Budaya Organisasi.

Variabel	Rata-rata	Standar Deviasi	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Nilai Tengah
Tekanan Kerja	19,38	3,82	7 - 35	12 - 25	21
Kepuasan Kerja	73,18	7,42	20 - 100	60 - 84	60
Gaya Evaluasi	7,98	0,77	2 - 10	6 - 10	6
Budaya Organisasi	27,80	2,99	8 - 40	24 - 32	24

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 korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Pearson Correlation*
Tekanan Kerja (Y1)	0,8812	0,685 – 0,840
Kepuasan Kerja (Y2)	0,9638	0,650 – 0,841
Gaya Evaluasi Atasan (X1)	0,7453	0,877 – 0,911
Budaya organisasi (X2)	0,8990	0,676 – 0,851

* 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 data yang terkumpul dalam penelitian ini 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

Model Summary ^a					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,331 ^a	,109	,091	3,64	
One. Predictors: (Constant), GAYA					
Two. Dependent Variable: TEKANAN					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,249	1	78,249	5,891	,019 ^a
	Residual	637,531	48	13,282		
	Total	715,780	49			
One. Predictors: (Constant), GAYA						
Two. Dependent Variable: TEKANAN						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,493	5,427		5,987	,000
	GAYA	1,643	,677	,331	2,427	,019

a. Dependent Variable: TEKANAN

Hasil analisis regresi menunjukkan R Square sebesar 10,9%, F = 5,891 dengan signifikansi $p < 0,05$ yang berarti ada 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 meniti 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

Model Summary ^a						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,352 ^a	,124	,106	7,21		

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

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	353,816	1	353,816	6,805	,012 ^a
	Residual	2495,804	48	51,996		
	Total	2849,620	49			

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

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45,377	10,738		4,226	,000
	GAYA	-3,494	1,339	-,352	-2,609	,012

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 anggaran dalam menilai kinerja bawahan, maka kepuasan kerja bawahan akan menurun. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis 2 dan mendukung penelitian Brownell (1982).

4.3. Pengujian Hipotesis 3

Tabel 8

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,338 ^a	,114	,076	3,67	

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

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81,573	3	27,191	1,973	,058 ^a
	Residual	634,207	46	13,787		
	Total	715,780	49			

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

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35,250	7,797		4,521	,000
	GAYA	1,683	,687	,339	2,450	,018
	BUDAYA	-8,77E-02	,177	-,069	-,496	,622
	GABUDAYA	1,169E-02	,285	,091	,041	,967

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 meningkat.

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 Horison (1993).

4.3. Pengujian Hipotesis 4

Tabel 9

Model Summary ^d					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1.	,360 ^a	,130	,093	7,26	

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

ANOVA ^d						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	379,361	3	126,454	2,505	,038 ^a
	Residual	2322,019	46	50,479		
	Total	2701,380	49			

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

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,285	15,416		2,548	,014
	GAYA	-3,582	1,359	-,361	-2,637	,011
	BUDAYA	-,194	,349	-,076	-,555	,582
	GABUDAYA	,332	,546	1,333	,607	,547

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 Horison (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 kontijensi (Harrison, 1993). Melalui pendekatan kontijensi, 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 diuraikan 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).

Pengujian 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 pengujian 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. Pengujian 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 sulit dilakukan karena identitas responden yang tidak mengembalikan jawabannya tidak diketahui secara pasti oleh peneliti, dan juga rentang pengembalian kuesioner yang menjawab dan tidak menjawab kuesioner sulit dibedakan karena rendahnya tingkat respon penelitian ini. 2) Kisaran karyawan yang di bawah tanggungjawab manajer cukup menyolok berkisar antara 10-1500 orang, perbedaan ini dikhawatirkan menimbulkan perbedaan persepsi diantara 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 terlepas 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

- Aranya, N. 1990. "Budget Instrumentality, Participation and Organizational Effectiveness". *Journal of Management Accounting Research*. 2 (1): 67-77.
- Brownell, P. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of A Three-way Interaction". *Journal of Accounting Research*. 20 (1): 12-27.
- _____, and M. Hirst. 1986. "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of A Three-way Interaction". *Journal of Accounting Research*. 24 (2) 241 – 249.
- Briers, M., and M. Hirst. 1990. "The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation". *Accounting, Organizations and Society* 15 (4) : 373-398.
- Dunk, A.S. 1993. "The Effects of Job-related Tension on Managerial Performance in Participative Budgetary Settings". *Accounting, Organizations and Society* 18 (7/8): 575-585.
- Dunham, R.B., F. J. Smith, and R. s. Blackburn. 1977. "Validation of The Index of Organizational Reactions with The JDI, The MSQ, Faces Scales". *Academy of Management Journal*. 420-432.
- Direktori Industri Jawa Tengah. 2000.
- Gregory, K. L. 1983. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organization". *Administrative Science Quarterly*. 28: 359-376.
- Govindarajan, V. 1984. "Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable". *Accounting, Organizations and Society* 9 (2): 125 – 135.
- _____, and A.K. Gupta, 1985. "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance". *Accounting, Organizations and Society*. 51-66.
- Hopwood, A.G. 1972. "An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation". *Journal of Accounting Research* 10 (Supplement) 156-182.
- _____, 1973. *An Accounting System and Managerial Behavior*. Westmead: Saxon House.
- _____, 1974. "Leadership Climate and The Use of Accounting Data in Performance Evaluation". *The Accounting Review*. 49 (3): 485-495.
- Hirst, M.K. 1981. "Accounting Information and The Evaluation of Subordinate Performance". *Journal of Applied Psychology* 56 (4): 771-784.

- _____. 1983. "Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behavior: Some Extensions". *Journal of Accounting Research*. 596-605.
- Hofstede, G., Bram N, Denise D.O. dan Geert S. (1990). "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35, hal. 286 – 316.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organization: Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, NY: Harper Collins Publishers Inc.
- Harrison, G.L. 1993. "Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style-The Influence of National Culture and Personality". *Accounting, Organizations and Society*. 1 – 15.
- Huck, S.W. dan Cormier, W.H. (1996). *Reading Statistics and Research*, 2nd Ed., NY: Harper Collins Publishers Inc.
- Herlina. 1999. "Hubungan timbal Balik Antara Strategi Manufaktur dan Budaya Organisasi, pada Industri Manufaktur di Indonesia". Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Gajah Mada Yogyakarta (tidak dipublikasikan).
- Imoisili, O.A. 1989. "The Role of Budget Data in The Evaluation of Managerial Performance". *Accounting, Organizations and Society* 14 (4): 325-335.
- Kenis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review* 54 (4): 707-721.
- Koberg, C.S. and Chusmir, L.H. 1987. "Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables". *Journal of Business Research*. 15 (5): 397-409.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, PT. Prenhallindo Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd. The Free Press.
- Locke, E.A. 1976. "The Nature and Cause of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand Mc Nally, Chicago.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Miller, L. M. 1987. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*, Terjemahan, penerbit Airlangga, Jakarta.
- Maulana K, dan Aiun. N. (2000). "Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja: Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi". *JRAL*, 86 – 101.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*. Highstown, NJ: McGraw-Hill.
- Otley, D.T. 1978. "Budget Use and Managerial Performance". *Journal of Accounting Research* 16 (1) : 122-149.
- Odom, Y.R.,Boxx, R.W., and Dunn, G.M.1990. Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion, *Public Productivity and Management Review* XIV, 2, Winter: 157-169.
- Praningrum. 1997. "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Usaha Kecil Batik DIY, Thesis, Msi-UGM Yogyakarta.
- Rizzo, J. R., R. J. House, and S.I. Lirtzman. 1970. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly* 15: 150-163.
- Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior, Concept, Controversies, Applications*, New Jersey Prentice Hall, Inc.

-
- _____. 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. Seventh Edition, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Scarpello, V. and J. P. Campbell. 1983. "Job Satisfaction: Are All The Parts There?". *Personnel Psychology*, 577-600.
- Setiono, Y. 1996. "Pengaruh Budaya Terhadap Budaya Perusahaan". *Manajemen Usahawan Indonesia*. 25 (7): 27.
- Susanto, A. B. 1997. *Budaya Perusahaan. Manajemen dan Persaingan Bisnis I*, Penerbit Airlangga, Jakarta.
- Supomo, B., dan N. Indriantoro, 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam peningkatan Kinerja manajerial": Studi empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola*, Mei 8.
- Thompson, J. D. 1967. *Organization In Action*. New York; NY: Mc. Graw-Hill.
- Vossel, G., and W.D. Froehlich. 1979. "Life Stress, Job Tension, and Subjective Reports of Task Performance Effectiveness, in I. G. Sarason, and C. D. Spielberger (eds)", *Stress and Anxiety*. New York: Wiley.
- Weiss, D.J., R. V. Dawis, G.W. England, and L.H. Lofquist. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol 22. Minneapolis : University of Minnesota, Industrial Relation Center, Work Adjustment Project.
- Wallach, E. J. 1983. "Individuals and Organizations: The Culture Match", *Training and development Journal*, 37 (2): 24-38.
- Yukl, Gary. A. (1989), *Leadership in Organizations*, 2nd Ed., Prentices-Hall Internal. Inc., New Jersey.