

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP
PRESTASI KERJA : UJI LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur otomotif di Indonesia)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat.

Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi :



Diajukan oleh :

Nama : Wasito

NIM : C4C000177

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2002**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, April 2002

Wasito

Tesis Berjudul

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI KERJA:
UJI LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

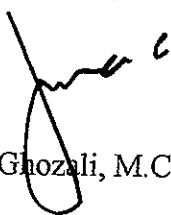
Yang dipersiapkan oleh

Wasito

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada 17 April 2002
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

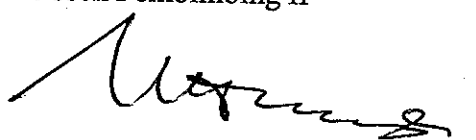
Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing I



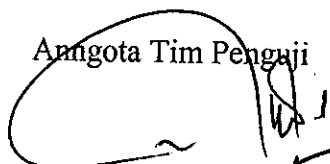
Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt.

Dosen Pembimbing II

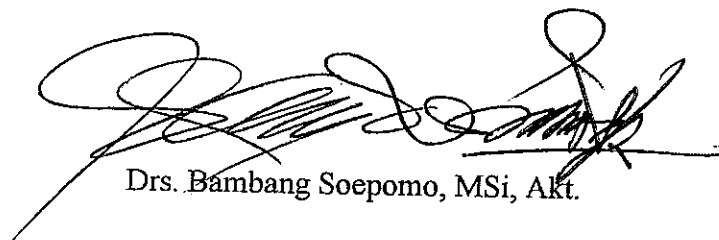


Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, Akt.

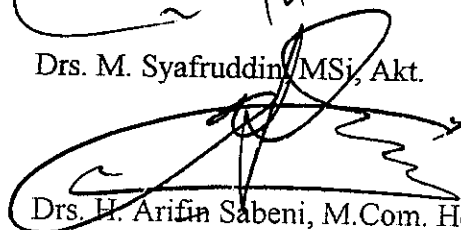
Anggota Tim Penguji



Drs. M. Syafruddin, MSi, Akt.



Drs. Bambang Soepomo, MSi, Akt.



Drs. H. Arifin Sabeni, M.Com. Hons., Akt.

Semarang, 17 April 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Magister Sains Akuntansi

Program



Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, Akt.

“Bacalah dengan nama Robb-mu yang Maha Menciptakan,
Yang mencipta manusia dari segumpal darah,
Bacalah, dan sesungguhnya Robb-mu Maha Pemurah,
Yang Mengajari manusia dengan kalam,
Mengajari manusia apa yang tidak diketahuinya.”

(QS Al ‘Alaq 1-5)

Kupersembahkan untuk:
Yang tercinta Ayahanda (Alm), Ibunda
Istriku, serta Anak-anakku
Fida, Fitria, Fita dan Fidela

ABSTRAKSI

Penelitian ini secara empiris menguji kembali pengaruh langsung komponen sistem pengendalian dan pengaruh tidak langsung melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap prestasi kerja, seperti yang dilakukan oleh Michael D. Shields, et al (2000), dengan perbedaan pada lokasi sampel dan *instrument* yang digunakan dalam pengukuran prestasi kerja..

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi *designer product* yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Data dikumpulkan dengan *mail survey*, yang didistribusikan ke 850 *designer product* perusahaan manufaktur otomotif di Indonesia. 121 (14,70%) kuisisioner yang kembali kemudian dianalisis dengan teknik multivariat SEM yang dibantu program AMOS 4.01 dan SPSS 10.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model langsung pengaruh sistem pengendalian tidak dapat meningkatkan prestasi kerja. Hasil ini mengindikasikan adanya partisipasi semu dalam penetapan standar. Sedangkan model tidak langsung pengaruh sistem pengendalian melalui tekanan kerja, dapat meningkatkan prestasi kerja. Hasil ini mengindikasikan adanya keinginan berpartisipasi dalam penetapan standar tinggi namun dapat dicapai, sehingga tekanan kerja yang terjadi optimal dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Kata-kata kunci : Partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, prestasi kerja, partisipasi semu, standar tinggi namun dapat dicapai.

ABSTRACT

The main purposes of this study is to tests a direct and indirect effects of the component of control through the job related stress as intervening variable on job performance empirically, as Michael D. Shiels studies but in a different sample location and instrument measurement.

The primary data of this study was received from a designer product perception, that collected by mail survey. A 850 questionnaires were sent to designer product on otomotive industries in Indonesia, and 121 respondents give their perceptions. The data analyze by using SEM and SPSS 10.0

The results showed that a direct effects of control system could not increased job performance. This failure indicated that there's pseudoparcitipative in standard setting. Whereas, indirect effects models through job related stress could increase a job performance. A positive and significant effects standard tightness on job related stress indicate that there's a willingness to participative in standard setting, then job related stress could optimal and finnally could increasing the job performance.

Key words : standard partisipative, standard tightness, incentive based on performance, job performance, job related stress, pseudoparcitipative, standard tightness but attainable.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah S.W.T yang Maha Perkasa karena dengan inayah dan hidayah-Nya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Pascasarjana pada Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang. Dengan harapan untuk mencoba mengaplikasikan teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya guna mencari kebenaran empirik melalui fenomena-fenomena yang ada. Tetapi tetap saja, dengan kapasitas kodrat manusia membuat tesis ini menjadi tidak seperti yang diharapkan apalagi sempurna, sehingga mungkin saja akan dijumpai kesalahan-kesalahan. Saya menyatakan bertanggungjawab atas segala kesalahan yang ada dalam tesis ini, sebab sesuatu yang salah bersumber dari kelalaian saya sementara kebenaran pasti datang dari Allah yang Maha benar.

Penyelesaian tesis ini melibatkan banyak pihak, berkenaan dengan hal tersebut ijinkanlah saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof.Ir. Eko Budihardjo, MSc. selaku Rektor Universitas Diponegoro dan Bapak Prof. Dr. dr. Suhardjo Hadisaputro selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, Akt. selaku Ketua Program Studi sekaligus Pembimbing Anggota dan Bapak Dr. Imam Ghozali, Mcom, Akt. selaku Sekretaris Bidang Akademik sekaligus Pembimbing Utama dalam penyelesaian tesis ini yang telah dengan penuh kesabaran membimbing, konsultasi selama proses persiapan, pelaksanaan penelitian, dan penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi selaku Sekretaris Bidang Administrasi dan Umum, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Sains Akuntansi, serta Bapak dan Ibu Dosen Pengampu pada Program Studi Magister Sains Akuntansi yang dengan penuh dedikasi telah mengamalkan ilmunya dan mengarahkan saya selama menempuh studi di Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.

4. Para Staf Admisi Pengelola Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang sangat mendukung baik dari kelancaran perkuliahan maupun kelancaran penyelesaian penyusunan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu *Designer Product* Perusahaan industri Manufaktur Otomotif yang telah mengembalikan kuesioner penelitian, karena tanpa partisipasi Bapak dan Ibu saya akan mengalami kesulitan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Ayahanda (Alm), Ibunda, Istriku dan keempat anakku tercinta atas segala pengorbanan, kesabaran dan tenggang rasa demi mendukung keberhasilan studi ini.
7. Sahabat karibku Kusumawardani Group atas segala bantuan, sarannya sehingga lahirnya karya yang berharga ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, hidayah Nya kepada kita semua untuk senantiasa menimba ilmu yang bermanfaat dan menjadikan kita hamba-Nya yang selalu bersyukur. Dan akhirnya segala puji dikembalikan lagi kepada-Nya.

Semarang, April 2002

Wasito

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto/Persembahan	iv
Ringkasan/Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	7
2.1. Sistem pengendalian.....	7
2.2. Partisipasi Penetapan Standar dan Prestasi Kerja	9
2.3. Partisipasi Penetapan Standar dan Keketatan Standar	11
2.4. Partisipasi Penetapan Standar dan Insentif berdasarkan Standar	13
2.5. Keketatan Standar dan Prestasi Kerja	14
2.6. Insentif berdasarkan Standar dan Prestasi Kerja	15
2.7. Partisipasi Penetapan Standar dan Tekanan kerja.....	16
2.8. Keketatan Standar dan Tekanan Kerja.....	17
2.9. Insentif Berdasarkan Standar dan Tekanan Kerja.....	18
2.10 Tekanan Kerja dan Prestasi Kerja.....	19
2.11 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21

III METODE PENELITIAN	24
3.1. Jenis dan Sumber Data	24
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	24
3.3. Definisi Operasional	25
3.4.1. Partisipasi Penetapan Standar	26
3.4.2. Keketatan Standar	26
3.4.3. Insentif Berdasarkan Standar	26
3.4.4. Tekanan Kerja	27
3.4.5. Prestasi Kerja	27
3.5. Teknik Analisis	27
3.5.1. Uji Kualitas Data.....	27
3.5.2. Uji Non-Rsponse Bias	28
3.5.3. Statistik Deskriptif	28
3.5.4. Analisis Data	29
3.5.4.1. Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.	31
3.5.4.2 Memilih matriks input teknik estimasi	32
3.5.4.3. Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of-fit</i>	32
3.5.4.4 Kriteria <i>Goodness-of-fit</i>	33
IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .	
4.1. Gambaran Umum Responden	36
4.2. Uji Kualitas Data	39
4.3. <i>Uji Non-Response Bias</i>	40
4.4. Deskripsi Variabel	42
4.5. <i>Measurement Model Dengan Confirmatory Factor Analysis</i> ...	43
4.5.1. <i>Measurement model Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Sistem Pengendalian	43
4.5.1.1.Evaluasi atas Normalitas, Multicollinearity dan Singularity Sistem Pengendalian.....	48
4.5.2. <i>Measurement model Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Tekanan Kerja	50
4.5.2.1.Evaluasi atas Normalitas, Multicollinearity dan Singularity Tekanan Kerja	52
4.5.3. <i>Measurement model Confirmatory Factor Analysis</i> untuk Prestasi Kerja	53
4.5.3.1.Evaluasi atas Normalitas, <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> Tekanan Kerja	54
4.6. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM	56
4.6.1. Normalitas Data	56
4.6.2. <i>Outlier</i>	58
4.6.3. <i>Multicollinearity dan Singularity</i>	60

4.7.	<i>Full Structural Model Analysis</i>	61
4.7.1.	<i>Structural Equation Model</i> Pengaruh Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi kerja	61
4.7.2.	<i>Structural Equation Model</i> Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi kerja Melalui tekanan kerja.....	64
4.8.	Uji Hipotesis	69
4.8.1.	Pengujian Hipotesis H1	69
4.8.2.	Pengujian Hipotesis H2	70
4.8.3.	Pengujian Hipotesis H3	70
4.8.4.	Pengujian Hipotesis H4	71
4.8.5.	Pengujian Hipotesis H5	71
4.8.6.	Pengujian Hipotesis H6	71
4.8.7.	Pengujian Hipotesis H7	72
4.8.8.	Pengujian Hipotesis H8	72
4.8.9.	Pengujian Hipotesis H9	72
4.9.	Pembahasan terhadap uji hipotesis	73
4.9.1.	Pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja	74
4.9.2.	Pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja	76
4.9.3.	Pembahasan terhadap model keseluruhan	78
4.10.	Analisa Pengaruh	79
4.10.1.	Analisis pengaruh langsung	80
4.10.2.	Analisis pengaruh tidak langsung	81
V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN		82
5.1.	Kesimpulan	82
5.2.	Implikasi	84
5.2.1.	Implikasi praktik	84
5.2.2.	Implikasi penelitian	85
5.3.	Keterbatasan	85
5.4.	Saran	86
Daftar Pustaka		88
Lampiran		

DAFTAR TABEL

Tabel

1. Daftar Hasil Penelitian Terdahulu	21
2. <i>Good Ness Of-Fit –Indicies</i>	35
3. Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuisisioner.....	37
4. Profil Responden	38
5. Hasil Uji Reabilitas	39
6. Pengujian <i>Non-Response Bias</i>	41
7. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.	42
8. Tahapan Revisi Model Sistem Pengendalian	47
9. <i>Regression Weight Measurement Model (IV)</i>	48
10. Evaluasi Normalitas Data Sistem Pengendalian	49
11 <i>Regression Weight Measurement Model</i>	51
12. Evaluasi Normalitas Data Tekanan Kerja	52
13. <i>Regression Weight</i> Data Prestasi Kerja	54
14. Evaluasi Normalitas Data Prestasi Kerja	55
15. Evaluasi Normalitas Data <i>Full Model</i>	57
16. Uji <i>Univariate Outliers</i>	59
17. Uji <i>Multivariate Outliers</i>	60
18. Hasil Pengujian Revisi Model Langsung	64
19. Hasil Pengujian Revisi Model Tidak Langsung	64
20. <i>Regression Weight(Loading Factor) Full Model</i>	68
21. Uji Hipotesa	72
22. Hasil Pengujian Hipotesa	73
23 Pengaruh langsung	80
24 Pengaruh tidak langsung	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model langsung dan Tidak Langsung Pengaruh Komponen Sistem Pengendalian Terhadap Kinerja Manajerial.....	23
2. Diagram Alur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja	26
3. <i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis</i> sistem pengendalian	42
4. <i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis</i> sistem pengendalian (Revisi IV).....	42
5. <i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis</i> tekanan kerja.....	50
6. <i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis</i> prestasi kerja.....	53
7. <i>Uji Structural Equation model</i> Pengaruh Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja	62
8. <i>Uji Structural Equation model</i> Pengaruh Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja (Revisi V)	63
9. <i>Uji Structural Equation model</i> Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja	65
10. <i>Uji Structural Equation model</i> Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja (Revisi V).....	66

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

- A KUESIONER PENELITIAN
- B PRINT OUT SPSS 10.0 UJI NON RESPONSE BIAS
- C PRINT OUT SPSS 10.0 UJI KUALITAS DATA
- D PRINT OUT SPSS 10.0 UJI REABILITAS
PRINT OUT AMOS 4.01

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini membahas fenomena empiris dan deskripsi pemikiran yang menjadi latar belakang permasalahan dalam penelitian ini. Uraian mengenai latar belakang masalah, menjadi dasar bagi peneliti untuk merumuskan masalah pokok yang akan diteliti. Dalam bab ini juga dikemukakan tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengendalian manajemen merupakan salah satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang terjadi dalam suatu organisasi. Beberapa aktivitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen seperti perencanaan aktivitas yang akan dilakukan, pengkoordinasian aktivitas, pengkomunikasian informasi, pengevaluasian informasi, pembuatan keputusan yang menyangkut apakah suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak dan bagaimana mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk merubah perilakunya.

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. Dalam penelitian-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).

Menurut Giglioni dan Bedein (1974) dalam J.G. Fisher (1998) 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 produksi, mereview informasi *feedback* dan kalau perlu dilakukan tindakan koreksi (Reeves, T. et al. 1970. dalam J.G. Fisher 1998)

Sebagian besar penelitian akuntansi 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 rerangka 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 setting standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar. Tiga komponen ini saling berkaitan (Demski & Feltham 1978, dalam Michael D. Shields et al. 2000). Proses yang digunakan untuk menetapkan standar kinerja, mempengaruhi

keketatannya dan pada gilirannya, mempengaruhi penghargaan yang diterima untuk kinerja yang melampaui standar kinerja.

Banyak penelitian telah menelaah pengaruh langsung dari satu atau lebih komponen sistem pengendalian (misalnya partisipasi anggaran, keketatan standar, insentif berdasarkan kinerja) pada prestasi kerja (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 menghubungkan antara komponen sistem pengendalian dan kinerja).

Meskipun penelitian awal ini telah memberikan banyak gambaran tentang pengaruh komponen sistem pengendalian, kebanyakan penelitian terdahulu memiliki beberapa keterbatasan yaitu :

1. Banyak penelitian membatasi kajiannya pada satu komponen sistem pengendalian, dan hanya sedikit yang terfokus pada banyak komponen. Karena akuntansi manajemen dan pengendalian biasanya memiliki lebih dari satu komponen dan disajikan sebagai sebuah sistem, penting adanya penelitian yang memasukkan banyak komponen guna memahami bagaimana komponen tersebut berjalan sebagai sebuah sistem
2. Sistem pengendalian dan komponennya dapat memiliki banyak pengaruh (misalnya dengan tekanan kerja, kinerja), tetapi kebanyakan penelitian terdahulu hanya memasukkan satu variabel dependen atau, bila banyak variabel dependen dimasukkan, hubungan antara variabel tidak diteliti. Pembatasan sebuah

penelitian pada satu variabel dependen atau memasukkan banyak variabel dependen tetapi menyembunyikan hubungan diantara variabel tersebut, maka hal ini dapat menyebabkan pada pemahaman yang menyimpang dari pengaruh sistem pengendalian. Pengaruh yang diprediksikan atau diestimasikan dari komponen sistem pengendalian pada variabel dependen dapat bergantung pada variabel lainnya yang dipengaruhi oleh komponen itu dimasukkan dalam penelitian.

Model langsung, berdasarkan pada penelitian akuntansi sebelumnya, mengasumsikan bahwa tiga komponen sistem pengendalian secara langsung mempengaruhi prestasi kerja. Model tak langsung, berdasarkan pada literatur psikologi organisasi mengasumsikan bahwa pengaruh komponen sistem pengendalian pada prestasi kerja bersifat tidak langsung melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening*. Michael D. Shields et al (2000) telah menguji teori ini dan membuktikan bahwa keketatan standar melalui dampak positif tekanan kerja dan penurunan insentif melalui dampak negatif tekanan kerja akan menurunkan prestasi kerja

Penelitian ini pada dasarnya adalah replikasi penelitian Michael D. Shields, et al (2000) yang berjudul "*The design and affects of control system : tests of direct and indirect -- effect models*". Alasan mereplikasi penelitian ini adalah karena penelitian yang menguji sistem pengendalian, pengaruhnya terhadap prestasi kerja masih sangat terbatas dan perkembangan industri otomotif di Indonesia yang sangat cepat, maka diperlukan pengujian kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama, tetapi dengan sampel, waktu dan instrumen prestasi kerja yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan peneliti terdahulu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di muka, disamping untuk menguji kembali hubungan langsung antara komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja, penelitian ini juga menguji pengaruh tak langsung antara komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening*. Masalah yang diteliti, selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar, insentif berdasarkan standar) berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja ?
2. Apakah komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar, insentif berdasarkan standar) berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja, melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening* ?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Menemukan bukti empiris untuk menguji pengaruh langsung komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja .
2. Menemukan bukti empiris untuk menguji pengaruh tidak langsung komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

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

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Bab ini membahas berbagai literatur dan hasil penelitian yang menguji pengaruh sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar) terhadap prestasi kerja. Pembahasan terutama difokuskan pada pengaruh langsung sistem pengendalian terhadap prestasi kerja, maupun pengaruh tidak langsung sistem pengendalian terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja. Kajian literatur dan hasil penelitian tersebut selanjutnya menjadi landasan teoritis bagi peneliti untuk mengembangkan model pada kerangka pemikiran teoritis dan perumusan hipotesis dalam penelitian ini.

2.1. 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 akuntansi dalam pengendalian organisasi adalah teori perilaku dan teori agensi. Penelitian teori perilaku karyawan menggunakan rerangka dengan menyesuaikan pada perilaku organisasi dan psychology (Parker et al. 1989; Welsch et al, 1988 dalam Leslie Kren, 1997). Penelitian tentang akuntansi keprilakuan (*behavior accounting*) sebelumnya hanya menguji hubungan karakteristik sistem pengendalian dan beberapa variabel (misalnya prestasi kerja atau perilaku *disfungsional*).

Penelitian akuntansi keprilakuan telah berkembang dengan cepat, dan itu ditandai dengan berkembangnya model kontinjensi organisasi pada perilaku organisasi dan perilaku individu (Fama, 1980 dalam Leslie Kren, 1997). 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.

Penelitian dalam teori agensi, mengadopsi dari teori ekonomi dan biasanya dilakukan dengan eksperimen dan bukti empiris. Teori agensi banyak digunakan untuk menganalisa hubungan antara dua pihak "prinsipal (majikan) dan *Agent* (agen)". Dalam konteks ini maka sistem pengendalian juga dapat dikaji melalui hubungan antara si Pengawas dan Pihak yang diawasi. Pihak yang mengawasi adalah manajemen, komisaris, atasan, atau mereka yang memiliki kekuasaan dan mendelegasikannya kepada bawahannya. Hubungan Prinsipal - Agen ini dapat digunakan untuk mengkaji dan mendesain sistem pengendalian. Ketat atau longgarnya sistem pengendalian sangat tergantung pada tingkat keyakinan si prinsipal kepada si agen. Kalau si agen ini dipercaya maka biasanya sistem pengendalian relatif lebih longgar. Demikian sebaliknya, jika prinsipal kurang percaya kepada si agen, maka sistem pengendalian lebih ketat sehingga biaya agen (*agency cost*) lebih tinggi.

Partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan, standar, atau anggaran adalah salah satu dari 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.

Didalam penelitian ini standar diasumsikan sama dengan anggaran. Anggaran merupakan aggregate kinerja, anggaran mengidentifikasi total pendapatan dan biaya yang akan terjadi pada organisasi bila rencana berjalan sebagaimana yang diharapkan. Sedangkan standar merupakan anggaran per unit dan pondasi dari pembuatan anggaran flexibel. Prinsip yang terdapat dalam penganggaran partisipatif juga terdapat dalam pembuatan standar unit (Hansen dan Mowen, 2000)

2.1. Partisipasi Penetapan Standar dan Prestasi Kerja

Fungsi anggaran, sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas, mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi (Hanson, 1966). 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. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Penganggaran partisipatif memiliki tiga masalah yang potensial. (1) Penetapan standar yang dapat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah. (2) Memasukkan *slack* dalam anggaran (seringkali disebut mengamankan anggaran atau *padding the*

budget). (2) 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)

Anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota secara individual. Penelitian yang menguji hubungan antara kedua variabel anggaran partisipatif dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986) dan Indriantoro (1993), menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tetapi, hasil penelitian Milani (1975) dan Brownell dan Hirst (1986) menyatakan hubungan yang tidak signifikan, bahkan Stedry (1960) dan Bryan dan Locke (1967) menemukan hubungan yang negatif.

Penelitian yang menguji partisipasi penetapan standar dan kinerja manajerial dilakukan oleh Michael D. Shield et al (2000). Dengan menggunakan instrumen Mahoney (1963) yang telah dimodifikasi menjadi 3 instrumen, menemukan bukti hubungan positif antara partisipasi penetapan standar dan prestasi kerja.

Hipotesa 1. Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja.

2.2. Partisipasi Penetapan Standar dan Keketatan Standar

Beberapa literatur perilaku organisasi dan ekonomi memprediksikan bahwa pemberian peluang partisipasi bawahan dalam penetapan standar kinerja dapat menghasilkan kerugian. Kerugian muncul selama partisipasi penetapan standar pada saat seorang bawahan secara sengaja mengelabui pendapatan yang diperkirakan atau kemampuan produktif atau memperbesar biaya untuk mencapai standar kinerja. Sebagai akibatnya adalah partisipasi penetapan standar tidak seketat apabila tidak ada partisipasi didalamnya.

Sasaran anggaran mempunyai kisaran dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai. Sasaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan bagi manajer, sehingga berpengaruh pada rendahnya motivasi. 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.

Hasil penelitian Kenis (1979) yang berhubungan dengan pengaruh kesulitan anggaran, secara keseluruhan atas sikap dan kinerja pada manajer adalah juga 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 Greeb (1962), dan Dunbar (1971) dalam Kenis (1979) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang terlalu ketat (*too tight*) akan mempunyai pengaruh negatif. Manajer yang melaporkan mempunyai sasaran yang terlalu ketat juga 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 yang melaporkan mempunyai sasaran anggaran yang mudah dicapai atau yang ketat tetapi dapat dicapai. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa “ketat (*tight*) tetapi dapat dicapai (*attainable*)” merupakan level optimum untuk kesulitan sasaran anggaran.

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 dalam melaksanakannya, karena untuk mencapainya tidak diperlukan usaha yang keras sehingga tidak menimbulkan suatu tantangan

Beberapa peneliti yang menguji hubungan antara partisipasi penetapan anggaran/standar dan keketatan standar/anggaran menunjukkan bahwa para bawahan yang berpartisipasi dalam penentuan standar/anggaran memilih menurunkan standar/anggaran (Chow, Cooper & Waller, 1988; Michael D. Shield et al (2000).

Hipotesa 2. Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar.

2.3. Partisipasi Penetapan Standar dan Insentif Berdasarkan Standar

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara partisipasi penetapan standar dan insentif berdasarkan standar memprediksikan berdasarkan pada teori agensi. Pada saat ditetapkan adanya partisipasi dalam penentuan standar, manajemen akan memberikan insentif yang lebih besar atas kinerja yang melampaui standar kinerja (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 kinerja yang lebih baik, yang akan memotivasi bawahan untuk memaksimalkan kinerja (Shields & Shields, 1998). Suatu cara untuk memotivasi bawahan agar prestasinya tinggi adalah pemberian insentif untuk mencapai dan melampaui standar kinerja, misalnya dengan peningkatan bonus per unit untuk kinerja yang melampaui standar.

Seorang bawahan diperkirakan akan menggunakan peluang berpartisipasi untuk meningkatkan insentif berdasarkan standar. Bawahan diasumsikan untuk menggunakan partisipasi guna mendapatkan kombinasi insentif berdasarkan standar dan keketatan standar yang memaksimalkan penghargaan yang diharapkan. Dalam kondisi ceteris paribus, seorang bawahan berpartisipasi dalam penetapan standar

untuk meningkatkan penghargaan yang diharapkan atas kinerja yang melampaui standar. Shields dan Young (1993), Michael D. Shield et al, (2000) telah membuktikan masalah ini dan melaporkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan insentif berdasarkan standar,

Hipotesa 3. Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar

2.4. Keketatan Standar dan Prestasi kerja

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) dalam Michael D Shields et al. (2000), dan penetapan tujuan (Hirst & Lowy, 1990) telah mencoba memprediksikan bahwa, sebuah standar diterima dengan asumsi dapat dicapai.

Dalam penelitian tentang anggaran, kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis, 1979). Hasil penelitian Kenis (1979) menyatakan bahwa manajer yang mempunyai sasaran anggaran "sangat ketat" dilaporkan secara signifikan mempunyai tekanan kerja yang tinggi dan rendahnya kepuasan kerja dan kinerja. Ketegangan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan *stess* psikologis di dalam lingkungan kerja (Kenis, 1979). Ketegangan kerja yang tinggi dapat juga menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja (Hopwood, 1973). Hirst (1981), menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi akan berperilaku negatif.

Beberapa penelitian yang menguji hubungan antara keketatan standar dan kinerja menunjukkan adanya hubungan positif antara keketatan standar dan kinerja (Rockness, 1977; Waller & Chow, 1985). Sedangkan Michael D. Shield et al (2000) dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa keketatan standar memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi kerja.

Hipotesa 4. Ketetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja

2.5. Insentif Berdasarkan Standar dan Prestasi Kerja

Berdasarkan teori agensi, teori pengharapan, dan teori penetapan tujuan, menyatakan bahwa kinerja adalah peningkatan fungsi insentif kinerja yang berkaitan (Demski & Feltham, 1978; Locke & Latham, 1990 dalam Michael D Shields et al. 2000). 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 dkk, 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.

Studi empiris dalam anggaran, yang menguji pengaruh umpan balik atas kinerja, antara lain; Carroll dan Tosi (1970). Hasil pengujiannya menunjukkan umpan balik yang sifatnya positif dikorelasikan dengan pencapaian sasaran *self-rated*. Steers (1975) dan Kim dan Hammer (1976) juga melaporkan adanya korelasi yang positif dan signifikan antara umpan balik dan kinerja. Studi oleh Champanis (1964) dan oleh Hackman dan Lowler (1971) juga 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.

Hipotesa 5. Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja

2.6. Partisipasi Penetapan Standar dan Tekanan kerja

Salah satu masalah dalam studi tentang *stressor* organisasional adalah mengidentifikasi stresor-stresor 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 jelas memprediksikan, tetapi melaporkan hubungan negatif signifikan. Tiga peneliti telah memprediksikan bahwa partisipasi penganggaran adalah bagian dari interaksi khusus yang menyebabkan tekanan kerja, 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. Michael D. Shields et 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.

Hipotesa 6. Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja

2.7. Keketatan Standar dan Tekanan kerja

Model tekanan kerja (*stress*) dalam teori perilaku organisasi mengemukakan bahwa tekanan kerja naik karena tuntutan sebuah pekerjaan berakibat menaikkan kinerja seseorang. Beberapa penelitian yang membuktikan prediksi teori perilaku organisasi, memprediksikan bahwa ceteris paribus, tekanan kerja adalah fungsi positif dari perbedaan antara tuntutan prestasi kerja 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, Kenis

(1979) telah membuktikan adanya hubungan positif antara keketatan anggaran dan tekanan kerja. 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.

Hipotesa 7. Keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja

2.8. Insentif Berdasarkan Standar dan Tekanan kerja

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 tetapi merasakan kepuasan kerja yang kurang daripada yang semestinya.

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 McMahon (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). dalam Michael D Shields et al. (2000) Dalam penelitiannya mereka 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 dalam bidang akuntansi yang menguji insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja dilakukan oleh Michael D. Shield et al (2000). Melalui uji tidak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, mereka telah membuktikan adanya hubungan negatif antara insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja.

Hipotesa 8. Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja

2.9. Tekanan kerja dan Prestasi Kerja

Tekanan kerja mempunyai dampak positif dan negatif terhadap prestasi kerja. 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 stres meningkat sampai pada tingkat yang tinggi, maka prestasi menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan tekanan kerja daripada untuk melakukan tugasnya (Gibson et al. 1995)

Penelitian yang menguji pengaruh tekanan kerja dan prestasi kerja diprediksikan dari penelitian tekanan kerja (*stress*) yang dilakukan oleh Van Harrison, (1985) dan Edwards, (1996) dalam Michael D Shields et al. (2000). Dalam penelitiannya mereka 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.

Hasil penelitian Kenis (1979) didalam studi anggaran, menyatakan bahwa manajer yang mempunyai sasaran anggaran "sangat ketat" dilaporkan secara signifikan mempunyai tekanan kerja yang tinggi dan rendahnya kepuasan kerja dan prestasi kerja. Ketegangan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan *sterrs* psikologis di dalam lingkungan kerja (Kenis, 1979). Ketegangan kerja yang tinggi dapat juga menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja (Hopwood, 1973). Hirst (1981), menyatakan bahwa manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi akan berperilaku negatif.

Penelitian dalam bidang akuntansi yang menguji hubungan tekanan kerja dan kinerja manajerial dilakukan oleh Michael D. Shield et al (2000). Melalui uji tidak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, telah dibuktikan adanya hubungan negatif antara tekanan kerja dan kinerja manajerial.

Hipotesa 9. Tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi kerja.

2.10. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sesuai dengan yang telah diuraikan dimuka dan rekapitulasi hasil penelitian terdahulu (Tabel 1) tentang pengaruh langsung komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja maupun pengaruh tidak langsung melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening*, maka diajukan model penelitian yang ditunjukkan dalam Gambar 1, yang menggambarkan suatu kerangka konseptual sebagai panduan sekaligus alur pikir dan sebagai dasar perumusan hipotesis.

TABEL 1

HASIL-HASIL PENELITIAN TERDAHULU PENGARUH PARTISIPASI, ANGGARAN KETAT, INSENTIF BERDASARKAN STANDAR, TEKanan KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

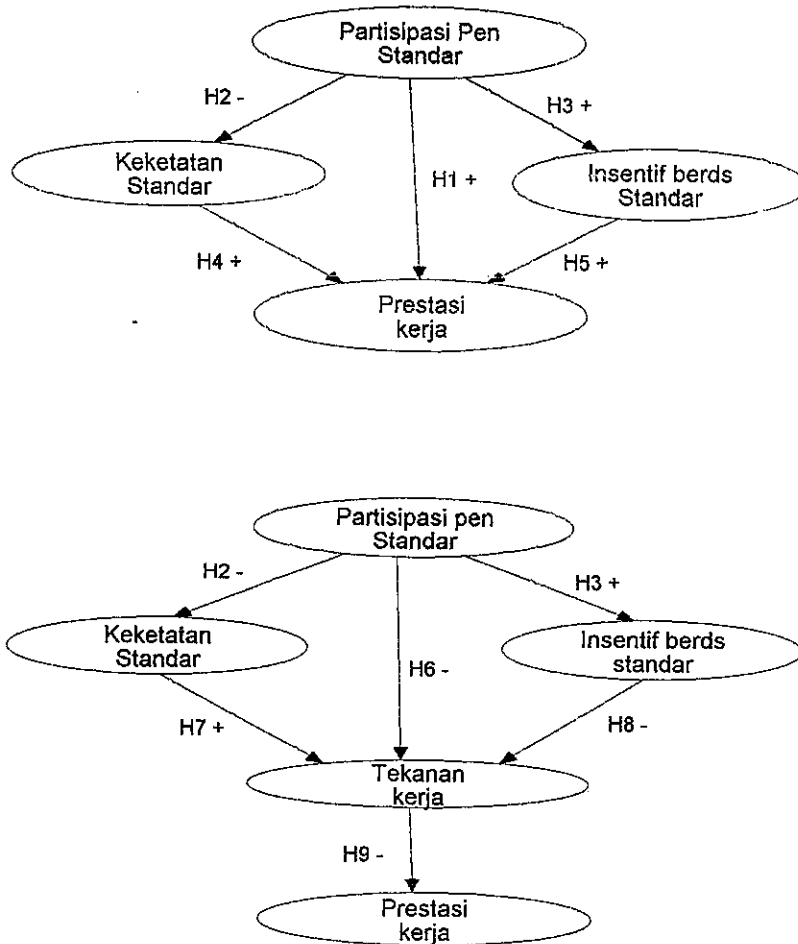
No	Variabel	Peneliti	Temuan
1	Partisipasi anggaran dan kinerja Manajerial	Stedry, 1960, Bryan dan Locke, 1967	Hubungan negatif
		Milani, 1975 Brownell dan Hirst, 1986	hubungan yang tidak signifikan
		Merchant, 1981 Brownell & McInnes, 1986 Indriantoro, 1993	hubungan positif
2	Kesulitan Anggaran dan kinerja manajerial	Locke, 1968	Hubungan positif dan signifikan
		Kenis, 1979	Hubungan lemah, tidak signifikan
		Blumenfeld, Leidy, 1969 Carrol dan Tosi, 1970 Chow, Cooper & Waller, 1988	Hubungan negatif dan signifikan
3	Partisipasi anggaran dan Anggaran ketat	Chow, Cooper & Waller, 1988	Hubungan negatif dan signifikan
4	Partisipasi penetapan standar dan insentif berdasarkan standar	Baiman, 1982 Baiman & Evans, 1983 Shield dan Young, 1993	Hubungan positif dan signifikan
5	Keketatan anggaran dan prestasi kerja	Rockness, 1977 Waller & Chow, 1985	Hubungan positif signifikan
		Hopwood, 1973, Kenis, 1979, Hirst 1981	Hubungan Negatif signifikan
6	Umpan balik dan kinerja	Carrol dan Tosi, 1970 Steers, 1975, Kim dan Hammer, 1976, Waller & Chow, 1985	Hubungan positif dan signifikan
		Champanis, 1964 Hackman dan Lower, 1971, Kenis 1979	Hubungan positif dan tidak signifikan

No	Variabel	Peneliti	Temuan
6	Partisipasi anggaran dan tekanan kerja	Kenis, 1979 Brownell dan Hirst, 1986 Harrison, 1992	Hubungan negatif signifikan
		Low dan Eggleton, 1995	Tidak menemukan hubungan
7	Keketatan anggaran dan tekanan kerja	Kenis, 1979	Hubungan positif dan signifikan
8	Stress	Van Harrison, 1985 Edwards, 1996	Hubungan negatif signifikan
	Tekanan kerja dan kinerja manajerial	Hopwood, 1973 Kenis, 1979 Hirst, 1981	Hubungan negatif signifikan

Hasil Penelitian Michael et al. (2000)

No	Variabel	Hubungan	Temuan
1	Partisipasi penetapan standar dan kinerja manajerial	Langsung	Pengaruh positif dan signifikan
2	Partisipasi penentuan standar dan standar ketat	Langsung	Pengaruh negatif dan signifikan
3	Partisipasi penetapan standar dan insentif berdasarkan standar	Langsung	Pengaruh positif dan signifikan
4	Keketatan standar dan prestasi kerja	Langsung	Pengaruh positif dan tidak signifikan
5	Insentif berdasarkan standar dan prestasi kerja	Langsung	Pengaruh positif dan tidak signifikan
6	Partisipasi penetapan standar dan tekanan kerja	Tidak langsung	Pengaruh negatif dan signifikan
7	Keketatan standar dan tekanan kerja	Tidak langsung	Pengaruh positif dan signifikan
8	Insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja	Tidak langsung	Pengaruh negatif dan signifikan
9	Tekanan kerja dan kinerja manajerial	Tidak langsung	Pengaruh negatif dan signifikan

GAMBAR 1
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS PENGARUH LANGSUNG DAN
TIDAK LANGSUNG SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP
PRESTASI KERJA



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu jenis dan sumber data, metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan pemilihan sampel, penggunaan instrumen untuk mengukur variabel penelitian dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam pengujian hipotesis.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi *product designer* yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner. Sedangkan data skunder diperoleh dari *Indonesian Capital Market Directory 2000* dan direktori perusahaan yang diterbitkan oleh DEPERINDAG tahun 2000 sebagai rerangka sampling yang memuat nama dan alamat perusahaan yang menjadi populasi penelitian.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Product designer secara individual digunakan sebagai unit analisis, seperti juga penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja (Michael D. Shields, et al. 2000). Penelitian ini difokuskan pada *product designer* dari perusahaan otomotif karena (1) *product designer* biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan *standard product*, (2) *product designer*

biasanya juga dievaluasi dengan menggunakan standar, dan (3) pemilihan sampel pada satu jenis industri diharapkan akan mengurangi *industry effect* terhadap data yang dianalisa.

Metode sampling yang digunakan adalah metode pemilihan sampel secara tidak acak (*non-randomly probability sampling method*) dengan pertimbangan bahwa *product designer* pada beberapa perusahaan otomotif sebagai populasi penelitian akan merespon kuesioner yang dikirimkan. Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos (*mail survey*) kepada 850 orang *product designer* dalam perusahaan otomotif. Penentuan jumlah kuisisioner yang dikirim tersebut, karena tidak diketahuinya secara pasti jumlah populasi yang akan diteliti dan pertimbangan jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah minimal 155 responden (5 observasi untuk setiap *estimated parameter* yang berjumlah 31 *estinted parameter*, Hair et al. 1998) serta berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa *response rate* di Indonesia tergolong rendah yaitu sekitar 10% sampai 20% (Nur Indriantoro, 1993). Agar responden penelitian mencakup sebagian *product designer*, maka dikirimkan 5 sampai 15 kuisisioner pada tiap-tiap perusahaan yang dijadikan sampel.

3.4. Definisi Operasional

Pada penelitian ini terdapat 5 variabel yang terdiri dari empat variabel dependen (insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, prestasi kerja) dan satu variabel independen (partisipasi penetapan standar). Instrmen-instrumen pengukur yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari peneliti

sebelumnya, kecuali instrumen pengukur prestasi kerja. Pada penelitian sebelumnya digunakan instrumen kinerja manajerial dari Mahoney, et al (1965), sedangkan dalam penelitian ini digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kalbers dan Forgaty (1995). Alasan tidak digunakannya instrumen kinerja manajerial adalah para karyawan *product designer* tidak memiliki bawahan, sehingga tidak memiliki fungsi manajerial.

3.4.1. Partisipasi Penetapan standar

Partisipasi penetapan standar berkaitan dengan partisipasi karyawan *product designer* 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 besar.

3.4.2. 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.

3.4.3. Insentif berdasarkan standar

Insentif berdasarkan standar merupakan imbalan yang diterima karyawan *product designer* 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 besar.

3.4.4. 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 akuntansi [misalnya Brownell dan Hirst (1986)]. Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tekanan kerja yang lebih besar.

3.4.5. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan prestasi kerja individu anggota suatu organisasi dalam kegiatan *design product*. Untuk mengukur variabel prestasi kerja digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kalbers dan Forgy (1995). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan prestasi yang lebih baik.

3.5. Teknik Analisis

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik, yang terdiri atas :

3.5.1. Uji Kualitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji realibilitas dan validitas (Hair et al, 1998, Huck dan Cornier 1996 dalam Supomo 1998).

Instrumen prestasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini pada awalnya digunakan oleh Lawrence P. Kalbers et. al (1995). Agar supaya dapat digunakan dalam pengukuran prestasi kerja *product designer*, dilakukan modifikasi atas instrumen Lawrence P. Kalbers et. al. tersebut. Selanjutnya dilakukan konfirmasi kepada kepala divisi *product designer* PT. NEW ARMADA Magelang untuk mendapatkan kepastian apakah instrumen prestasi kerja yang digunakan sudah sesuai untuk mengukur prestasi kerja *product designer*. Setelah kepastian didapat, langkah berikutnya adalah melakukan *pilot study* kepada 30 orang *product designer*. Data hasil dari *pilot study* kemudian diukur validitas dan realibilitasnya dengan (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*, (2) uji *homogenitas* data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total, dan (3) uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap butir dengan *Varimax Rotation* (lihat juga Ghozali 2001).

3.5.2. Uji Non-Response Bias

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuisisioner (*non response*) berbeda

3.5.3 Statistik Deskriptif.

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, masa kerja dan masa jabatan) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar, tekanan kerja dan prestasi kerja), digunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, kisaran, dan deviasi standar.

3.5.4. Analisis Data

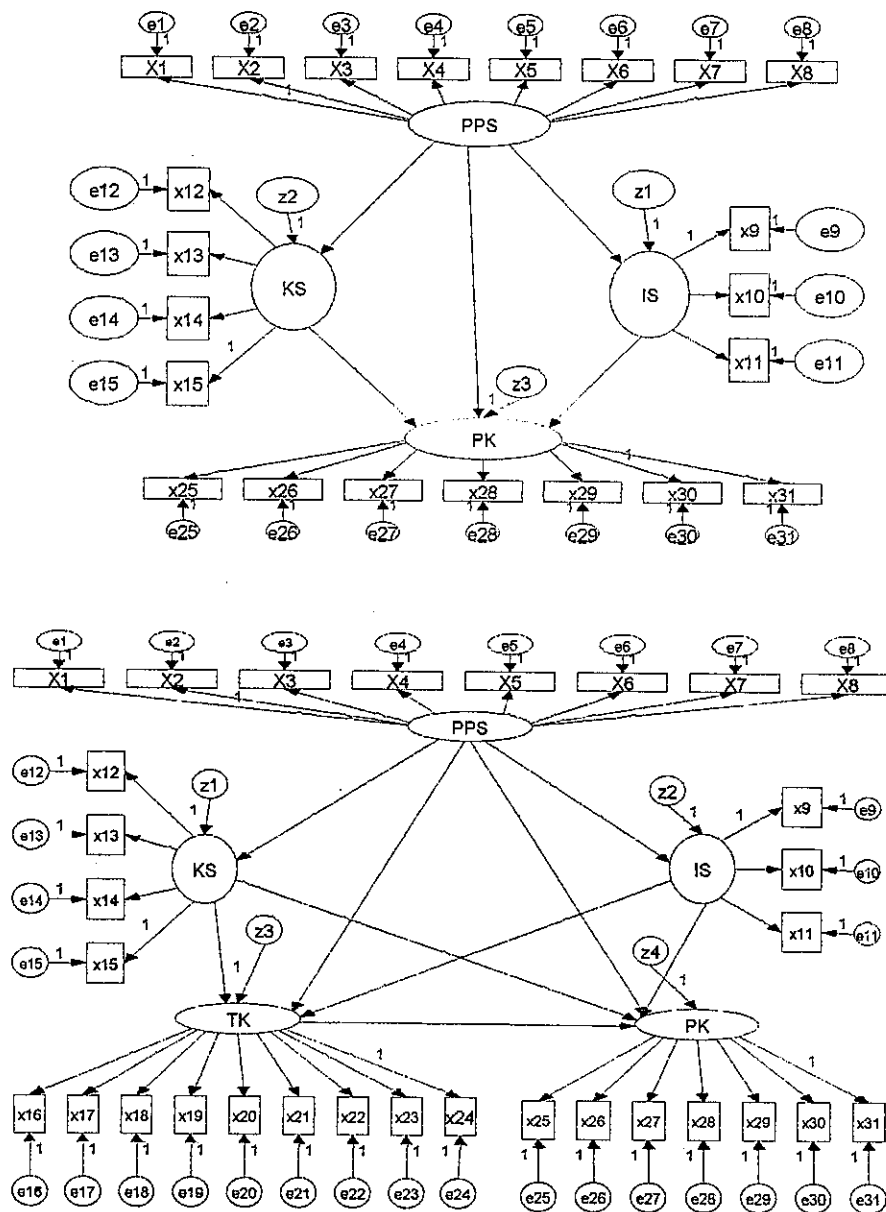
Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat 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 10.

Konstruk dari penelitian ini adalah:

Partisipasi penentuan standar (PS)	: konstruk eksogen
Insentif berdasarkan standar (SI)	: konstruk eksogen dan endogen
Keketatan standar (ST)	: konstruk eksogen dan endogen
Stress berkaitan dengan pekerjaan (JS)	: konstruk eksogen dan endogen
Prestasi kerja (JP)	: konstruk endogen

Tampilan lengkap path diagram terlihat pada gambar 2

GAMBAR 2
DIAGRAM ALUR
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG SISTEM
PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI KERJA



3.5.2.1. 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 (PSS)

$$X1 = \lambda PSS + e 1$$

$$X2 = \lambda PSS + e 2$$

$$X3 = \lambda PSS + e 3$$

$$X4 = \lambda PSS + e 4$$

$$X5 = \lambda PSS + e 5$$

$$X6 = \lambda PSS + e 6$$

$$X7 = \lambda PSS + e 7$$

$$X8 = \lambda PSS + e 8$$

Konstruk eksogen dan endogen Insentif Berdasarkan Standar (SI)

$$X9 = \lambda SI + e 9$$

$$X10 = \lambda SI + e 10$$

$$X11 = \lambda SI + e 11$$

Konstruk Eksogen dan endogen Keketatan Standar (ST)

$$X12 = \lambda ST + e 12$$

$$X13 = \lambda ST + e 13$$

Konstruk endogen dan eksogen Tekanan Kerja(JS)

$$X14 = \lambda JS + e 14$$

$$X15 = \lambda JS + e 15$$

$$X16 = \lambda JS + e 16$$

$$X17 = \lambda JS + e 17$$

$$X18 = \lambda JS + e 18$$

$$X19 = \lambda JS + e 19$$

$$X20 = \lambda JS + e 20$$

$$X21 = \lambda JS + e 21$$

$$X22 = \lambda JS + e 22$$

Konstruk endogen Prestasi kerja (JP).

$$X23 = \lambda JP + e 23$$

$$X24 = \lambda JP + e 24$$

$$X25 = \lambda JP + e 225$$

Structural equation dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$SI = \beta_1 PSS + Z 1$$

$$ST = \beta_1 PSS + Z 2$$

$$JS = \beta_1 PSS + \beta_2 SI + \beta_3 ST + Z 3$$

$$JP = \beta_1 PSS + \beta_2 SI + \beta_3 ST + \beta_4 JS + Z 4$$

3.5.2.2 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.

3.5.2.2. 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 *ultivariate outliers*.
3. Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*

4. Evaluasi atas indeks *goodness-of-fit*
5. Evaluasi atas *regression weight* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan.
6. Evaluasi atas *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*

3.5.2.3. Kreteria *Goodness-of-fit Measures*

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

1) *Chi-Square Statistic* (χ^2)

Suatu ukuran yang didasarkan secara statistik pada goodness of fit yang tersaji dalam SEM. Nilai chi-square (χ^2) yang relatif besar dibanding *degree of freedom* mengindikasikan bahwa matriks yang diobservasi dan disetimasikan 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 χ^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*.

2) *Root mean square error of approximation* (RMSEA)

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

3) *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.

4) *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 : $1 - \frac{(1-GFI) db}{d}$

dimana :

db = Jumlah sampel *moment*

d = *Degree of freedom*

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

Indeks ini disebut juga χ^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 demikian angka tersebut bukanlah angka mati. *Cut-of*

value yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji diatas tercantum pada tabel 1 di bawah ini.

TABEL 2
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>	≤ 2.00

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand ,2000)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur lima variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja serta prestasi kerja. Setelah gambaran umum responden, dilanjutkan analisis data dengan uji non response bias, uji kualitas data, statistik deskriptif mengenai variabel penelitian, evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, analisis *full model*, uji hipotesis, analisa pengaruh langsung dan tidak langsung, serta pembahasan terhadap hasil uji hipotesis dan analisis pengaruh.

4.1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 850 kuesioner melalui jasa pos kepada *product designer*. Pengiriman dilakukan dalam dua tahap, tahap pertama dikirimkan 600 kuesioner pada tanggal 5 Desember 2001, dan diharapkan sudah kembali pada tanggal 5 Januari 2002. Efektifnya hanya 555 kuesioner yang tersebar pada pengiriman tahap pertama, karena 45 kuesioner tidak sampai ke alamat yang dituju. Sebanyak 99 orang *product designer* yang berpartisipasi mengirimkan jawabannya kembali. Pengiriman tahap kedua dilakukan tanggal 1 Pebruari 2002 dengan 250 kuesioner dan diharapkan sudah kembali pada tanggal 1 Maret 2002. Sebanyak 26 orang *product designer* mengirimkan jawabannya kembali pada pengiriman tahap kedua.

Namun 4 buah tanggapan diantaranya tidak dapat diikutsertakan karena yang mengisi bukan responden yang dimaksud, sehingga jumlah kuesioner yang layak dianalisa sebanyak 22 kuesioner.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 3.

TABEL 3

RINCIAN PENERIMAAN DAN PENGEMBALIAN KUESIONER

Pengiriman tahap pertama	600
Kuesioner yang tidak kembali dan tidak sampai	501
Kuesioner yang kembali	99
Pengiriman tahap kedua	250
Kuesioner yang tidak kembali	224
Kuesioner yang kembali	26
Kuesioner yang tidak digunakan (bukan responden dimaksud)	4
Kuesioner yang digunakan	22
Tingkat pengembalian (response rate) $(99 + 26)/850 * 100\% =$	14,70 %
Tingkat pengembalian yang digunakan (usable response rate)	
	$(99 + 22)/850 * 100\% = 14,23 \%$

Sumber : Hasil Penelitian 2002

Adapun profil 121 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4

TABEL 4
PROFIL RESPONDEN (N=121)

	Jumlah	Persentase
Gender		
Pria	117	0,97
Wanita	4	0,03
Pendidikan		
SLTA	23	0,19
D3/Diploma	44	0,36
S1/Sarjana	54	0,45
Lama jabatan di perusahaan yang bersangkutan		
1 – 5	66	0,55
6 – 10	28	0,23
> 10	27	0,22
Kisaran 1 – 15 dan Rata-rata $6,36 = 7$		
Lama kerja di perusahaan bersangkutan		
1 – 5	80	0,66
6 – 10	35	0,29
>10	6	0,05
Kisaran 1 –12 dan Rata-rata $4,74 = 5$		

Sumber : Hasil Penelitian 2002

Dari tabel 4 di atas, tampak bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi adalah memiliki pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 54 (45%) orang dengan jumlah responden pria (117 orang) lebih dominan dibandingkan wanita (4 orang). Untuk masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1 – 5 tahun dan masa jabatan sebagai *product designer* sebagian besar memiliki masa jabatan 1- 5 tahun.

4.2. Uji Kualitas Data

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas data hasil pilot study dirangkum dalam Tabel 5 berikut.

TABEL 5
HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Pearson Correlations</i>	<i>Kaiser's MSA</i>	<i>Factor Loading</i>
Partisipasi P Std	0,92	0,73-0,89**	0,83	0,79 – 0,86
Insentif bds Std	0,79	0,82-0,87**	0,70	0,83 – 0,88
Keketatan Std	0,87	0,78-0,81**	0,79	0,80 – 0,89
Tekanan Kerja	0,92	0,67-0,87**	0,84	0,66 – 0,87
Prestasi Kerja	0,94	0,84-0,93**	0,82	0,84 – 0,91

** Signifikan pada level 0,01

Sumber : Data Primer diolah 2002

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas yang disajikan dalam Tabel 7 menunjukkan tingkat kekonsistenan dan keakurasian yang cukup baik. Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tidak ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,70 (Hair et al 1998). Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji *homogenitas* data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) menunjukkan korelasi yang positif dan tingkat signifikan pada level 0,01. Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Uji analisis faktor ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *Varimax*

Rotation, nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisis faktor adalah di atas 0,50 dan hal ini juga akan menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rce 1974). Hasil pengujian analisis faktor menunjukkan nilai di atas 0,50, artinya validitas pada masing-masing variabel cukup valid. Sedangkan *loading factor* masing-masing variabel cukup memadai, dengan batas penerimaan 0,40 (Hair et al 1998)

Sedangkan uji reliabilitas untuk 121 sampel yang diterima, konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan sebagian besar memiliki koefisien lebih dari nilai batas minimal 0,70 (Hair et al 1998), kecuali instrumen insentif berdasarkan standar sebesar 0,66

4.3. Uji *Non-Response Bias* (*T-Test*)

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuesioner (*non-response*) berbeda. Kemungkinan hal tersebut bisa terjadi, jika demikian maka akan berpengaruh pada hasil analisa data yaitu hasil analisis data dengan *non-response* kemungkinan berbeda dengan hasil analisis data tanpa *non-response*. Ini akan menjadi masalah serius jika tingkat pengembalian (*response rate*) sangat rendah. Mengingat adanya keterbatasan informasi yang diperoleh peneliti terhadap identitas individu yang tidak mengirimkan jawaban, maka dalam pengujian ini responden yang mengembalikan pada pengiriman tahap kedua dianggap mewakili jawaban dari responden yang *non-response*.

Metode pengujian *non-response bias* dilakukan dengan mengelompokkan jawaban yang diterima setelah melalui pemeriksaan ulang kelengkapan jawaban. Tahap pertama dilakukan tanggal 5 Desember 2001 diharapkan diterima tanggal sampai dengan tanggal 5 Januari, sedangkan pengiriman tahap kedua dilakukan tanggal 1 Pebruari 2002 diharapkan diterima sampai dengan tanggal 1 Maret 2002.

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji *T-test*, karena data berdistribusi normal dan jumlah sampel sedikit (Ghozali 2001). Dasar pengambilan keputusan dengan melihat tingkat signifikansi $p > 0,05$. Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat signifikansi *probabilitas* di atas 0,05, artinya bahwa jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden tersebut baik pengembalian tahap pertama maupun tahap kedua tidak ada perbedaan jawaban, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan kesimpulan penelitian. Hasil uji *non-response bias* ditunjukkan dalam Tabel 6.

TABEL 6
PENGUJIAN NON-RESPONSE BIAS

Variabel	Tahap Pertama (N=99)		Tahap Kedua(N=22)		<i>t-value</i>	<i>p</i>
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD		
IS	11,74	3,73	13,04	3,47	1,640	0,109
KS	16,29	4,77	16,20	4,51	-0,084	0,934
PK	28,07	8,25	29,96	8,58	0,990	0,329
PPS	34,08	8,69	34,04	7,83	-0,023	0,982
TK	34,36	10,49	37,52	10,03	1,394	0,171

Sumber : Data Primer diolah 2002

4.4. Deskripsi variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja serta prestasi kerja) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata serta standar deviasi dalam Tabel 7.

TABEL 7

STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi P std	8 – 56	10 – 56	34,38	8,36
Insentif bds std	3 – 21	3 – 21	12,12	3,64
Keketatan std	4 – 28	6 – 28	16,46	4,68
Tekanan kerja	9 – 63	9 – 60	35,35	10,42
Prestasi kerja	7 - 49	10 – 45	28,64	8,06

Sumber : Data Primer diolah 2002

Berdasarkan tabel di atas, pengukuran variabel partisipasi penentuan standar, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 34,38 dan standar deviasinya 8,36. Ini berarti bahwa jawaban responden agak menyebar ke dalam 8 kategori tetapi cenderung memiliki tingkat partisipasi dalam penetapan standar yang relatif tinggi, yang ditunjukkan nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya. Pada variabel insentif berdasarkan standar, kisaran jawaban responden sama dengan kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 12,12 dan standar deviasi 3,64. Maknanya adalah jawaban responden menyebar kedalam tiga kategori

tetapi cenderung memiliki insentif berdasarkan standar yang tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya. Pada variabel keketatan standar, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 16,46 dan standar deviasi 4,68. Maknanya adalah jawaban responden menyebar kedalam empat kategori dan keketatan standar yang dirasakan oleh *product designer* relatif tidak ekstrim (rendah atau tinggi). Demikian pula pada variabel tekanan kerja, kisaran jawaban manajer antara 9-60 dengan nilai rata-rata 35,35 dan standar deviasi 10,42 dan variabel prestasi kerja kisaran jawaban manajer antara 10-45 dengan nilai rata-rata 28,43 dan standar deviasi 8,06. Hal ini berarti tidak ada *product designer* yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai tekanan kerja dan prestasi kerja pada tingkat ekstrim (rendah atau tinggi).

4.5. Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis

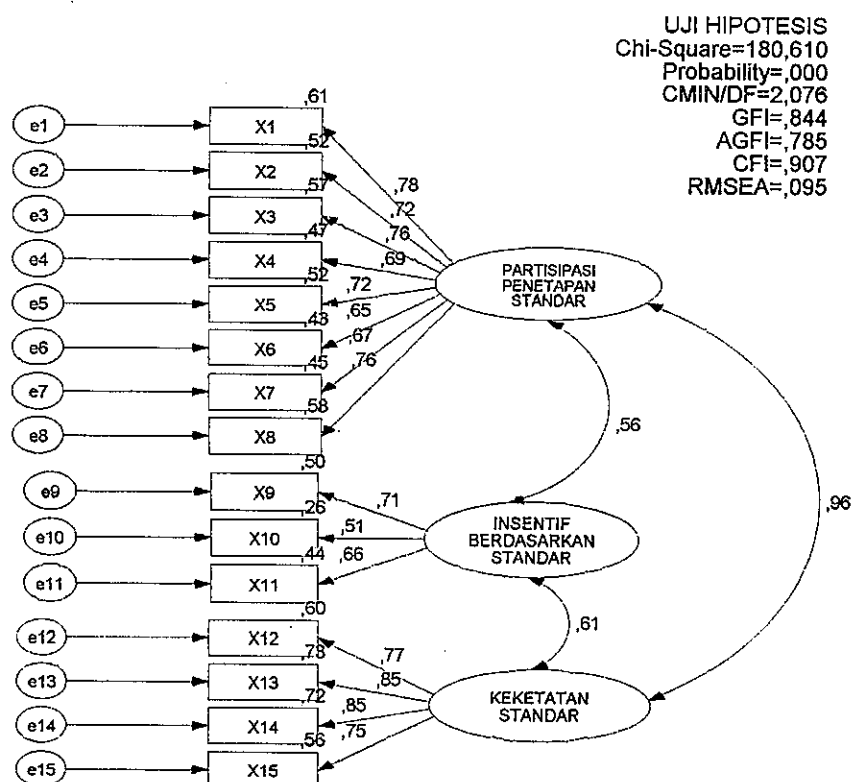
Measurement model adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Berhubung *measurement model* berkaitan dengan sebuah faktor, maka analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*.

4.5.1. Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis untuk Sistem Pengendalian

Hasil perhitungan awal dengan menggunakan program AMOS 4.01 yang ditampilkan pada Gambar 3, menunjukkan nilai $\chi^2 = 180,610$ dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya model kurang baik, yang diikuti dengan kriteria lain dari *goodness-of-fit* lain kurang baik. Karena itu perlu dilakukan revisi model untuk mendapatkan kesesuaian model yang cukup baik.

Revisi model dilakukan dengan berdasarkan pada indeks modifikasi (*modification indices*) dan logika peneliti dari hubungan antar indikator.

GAMBAR 3
MEASUREMENT MODEL
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS SISTEM PENGENDALIAN



Revisi I dilakukan dengan didasarkan pada indeks modifikasi dan logika dari hubungan antara e2 (dimensi partisipasi penetapan standar dan e13 (dimensi keketatan standar). Setelah diestimasi kembali dihasilkan nilai korelasi antara e2 dan e13 sebesar 0,46. Hasil korelasi ini menunjukkan adanya kemungkinan partisipasi yang tinggi dalam penetapan standar tergantung pada teknologi yang dibutuhkan untuk pekerjaan merancang produk. Nilai χ^2 yang dihasilkan pada revisi I ini adalah sebesar 156,414 (terjadi penurunan) tetapi masih signifikan (0,000), yang artinya model masih kurang baik atau belum dapat diterima sesuai dengan kriteria *goodness-of-fit*.

Revisi II dilakukan dengan menghubungkan antara e1 (dimensi partisipasi penetapan standar dan e12 (dimensi keketatan standar). Setelah diestimasi kembali dihasilkan nilai korelasi antara e1 dan e12 sebesar 0,42. Hasil korelasi ini menunjukkan adanya kemungkinan masukan yang diberikan dalam penetapan standar disesuaikan dengan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu produk. Nilai χ^2 yang dihasilkan pada revisi II ini adalah sebesar 136,431 (terjadi penurunan) tetapi masih signifikan (0,000), yang artinya model masih kurang baik atau belum dapat diterima sesuai dengan kriteria *goodness-of-fit*.

Revisi III dilakukan dengan menghubungkan antara e3 (dimensi partisipasi penetapan standar dan e14 (dimensi keketatan standar). Setelah diestimasi kembali dihasilkan nilai korelasi antara e3 dan e14 sebesar 0,44. Hasil korelasi ini menunjukkan adanya kemungkinan keberhasilan tim kerja merupakan kriteria penilaian prestasi dari atasan yang paling sesuai. Nilai χ^2 yang dihasilkan pada revisi III ini adalah sebesar 119,987 (terjadi penurunan) tetapi masih signifikan (0,006), yang artinya model masih kurang baik atau belum dapat diterima sesuai dengan kriteria *goodness-of-fit*.

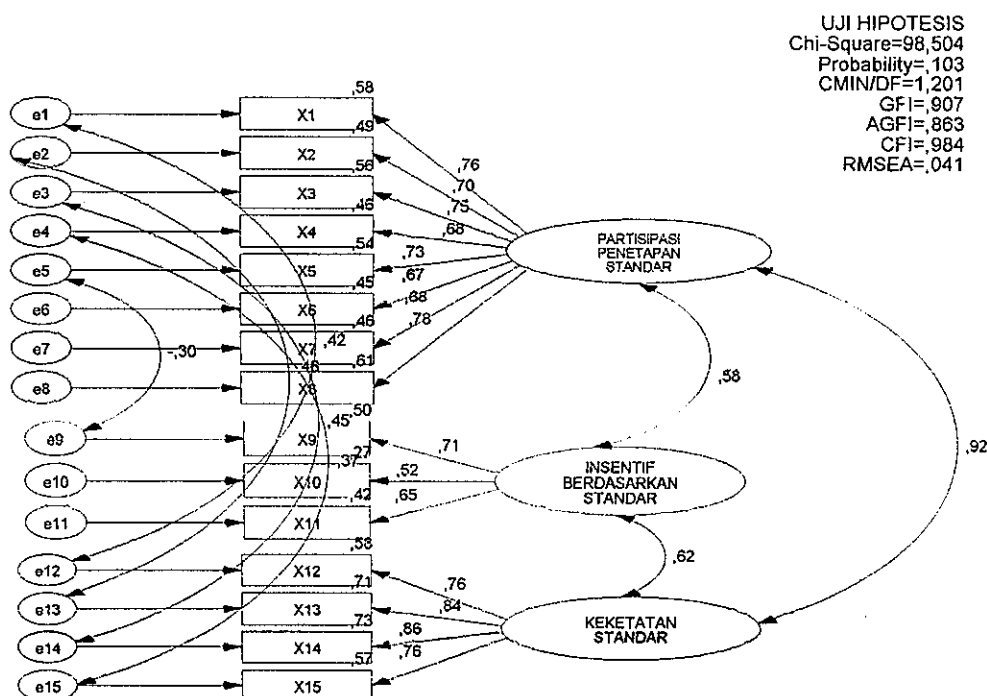
Revisi IV dilakukan dengan menghubungkan antara e4 (dimensi partisipasi penetapan standar dan e15 (dimensi keketatan standar). Setelah diestimasi kembali dihasilkan nilai korelasi antara e4 dan e15 sebesar 0,37. Hasil korelasi ini menunjukkan adanya kemungkinan tanggapan atasan atas sumber daya yang diperlukan dalam penyusunan standar dipengaruhi oleh bantuan dari pihak luar perusahaan. Nilai χ^2 yang

dihasilkan pada revisi IV ini adalah sebesar 105,48 (terjadi penurunan) dan signifikansi marjinal (0,049), yang artinya model masuk kriteria marjinal (cukup baik).

Revisi V dilakukan dengan menghubungkan antara e5 (dimensi partisipasi penetapan standar dan e9 (dimensi insentif berdasarkan standar). Setelah diestimasi kembali dihasilkan nilai korelasi antara e5 dan e9 sebesar $-0,30$. Hasil korelasi ini menunjukkan adanya kemungkinan bahwa ketidakpuasan atasan terhadap partisipasi bawahan memiliki hubungan negatif dengan peningkatan insentif yang diterima oleh bawahan tersebut. Nilai χ^2 yang dihasilkan pada revisi V ini adalah sebesar 98,504 (terjadi penurunan) dan signifikansi baik (0,103), yang artinya model termasuk kriteria baik.

GAMBAR 4

MEASUREMENT MODEL
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS (REVISI V) SISTEM
PENGENDALIAN



Tabel 8 berikut memperlihatkan tahapan revisi model beserta nilai χ^2 dan *probability*-nya.

TABEL 8
TAHAPAN REVISI MODEL SISTEM PENGENDALIAN

<i>MODEL</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>Probability</i>
Awal	180,610	0,000
Revisi I	156,414	0,000
Revisi II	136,431	0,000
Revisi III	119,987	0,006
Revisi IV	105,489	0,049
Revisi V	98,504	0,103

Sumber : Data Primer diolah 2002

Sampai dengan revisi V, model sudah memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Selanjutnya loading factor (*standardized estimate*) masing-masing indikator yang ditunjukkan pada Tabel 9, mengindikasikan semua indikator signifikan merupakan dimensi atau indikator dari variabel yang dianalisis.

TABEL 9
REGRESSION WEIGHTS (LOADING FACTOR) MEASUREMENT MODEL
(REVISI V) SISTEM PENGENDALIAN

	<i>Estimate</i>	<i>Standar Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
x8-- Partisipasi Penetapan Standar	1,0000		0,7802		
x7--Partisipasi Penetapan Standar	0,8182	0,1067	0,6790	7,6675	0,0000
x6--Partisipasi Penetapan Standar	0,8228	0,1077	0,6710	7,6413	0,0000
x5--Partisipasi Penetapan Standar	0,8859	0,1039	0,7344	8,5240	0,0000
x4--Partisipasi Penetapan Standar	0,7210	0,0933	0,6817	7,7242	0,0000
x3--Partisipasi Penetapan Standar	0,8812	0,1035	0,7452	8,5177	0,0000
x2--Partisipasi Penetapan Standar	0,8624	0,1080	0,7018	7,9847	0,0000
x1--Partisipasi Penetapan Standar	0,8905	0,1024	0,7619	8,6996	0,0000
x11- Insentif Berdasarkan Standar	1,0000		0,6486		
x10- Insentif Berdasarkan Standar	0,8382	0,2027	0,5201	4,1347	0,0000
x9--Insentif Berdasarkan Standar	1,0918	0,2297	0,7068	4,7530	0,0000
x15--Keketatan Standar	1,0000		0,7566		
x14--Keketatan Standar	1,1294	0,1135	0,8570	9,9472	0,0000
x13--Keketatan Standar	1,2262	0,1293	0,8428	9,4807	0,0000
x12--Keketatan Standar	1,0028	0,1182	0,7646	8,4810	0,0000

Sumber : Data Primer diolah 2002

4.5.1.1 Evaluasi atas Normalitas Data, *Multicollinearity* dan *Singularity* Sistem pengendalian

Hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS 4.01 uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 10 berikut.

TABEL 10

EVALUASI NORMALITAS DATA SISTEM PENGENDALIAN

	<i>Min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
X12	1,0000	7,0000	0,1482	0,6655	-0,1660	-0,3726
X13	1,0000	8,0000	0,2436	1,0941	-0,3418	-0,7675
X14	1,0000	7,0000	-0,0304	-0,1364	0,0811	0,1822
X15	1,0000	7,0000	0,1587	0,7125	-0,1599	-0,3590
X9	1,0000	7,0000	0,1949	0,8751	-0,5602	-1,2578
X10	1,0000	7,0000	0,1583	0,7107	-0,7532	-1,6912
X11	1,0000	7,0000	-0,1626	-0,7304	-0,6503	-1,4601
X1	1,0000	7,0000	-0,0118	-0,0529	-0,0154	-0,0347
X2	1,0000	7,0000	0,3874	1,7398	-0,4401	-0,9882
X3	1,0000	7,0000	-0,0648	-0,2910	0,2089	0,4691
X4	1,0000	7,0000	-0,0055	-0,0247	0,2122	0,4765
X5	1,0000	7,0000	0,0204	0,0915	0,1103	0,2477
X6	1,0000	7,0000	0,1095	0,4917	-0,5949	-1,3358
X7	1,0000	7,0000	-0,2037	-0,9148	-0,3584	-0,8046
X8	1,0000	7,0000	-0,1474	-0,6620	-0,2764	-0,6207
<i>Multivariate</i>					16,8251	4,0977

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dengan menggunakan nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, nilai kritis masing-masing dimensi variabel lebih kecil atau sama dengan $\pm 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal tidak dapat ditolak. Sedangkan evaluasi normalitas data secara multivariat, ditunjukkan nilai lebih besar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal secara multivariat tidak dapat diterima atau distribusi data secara multivariat tidak normal.

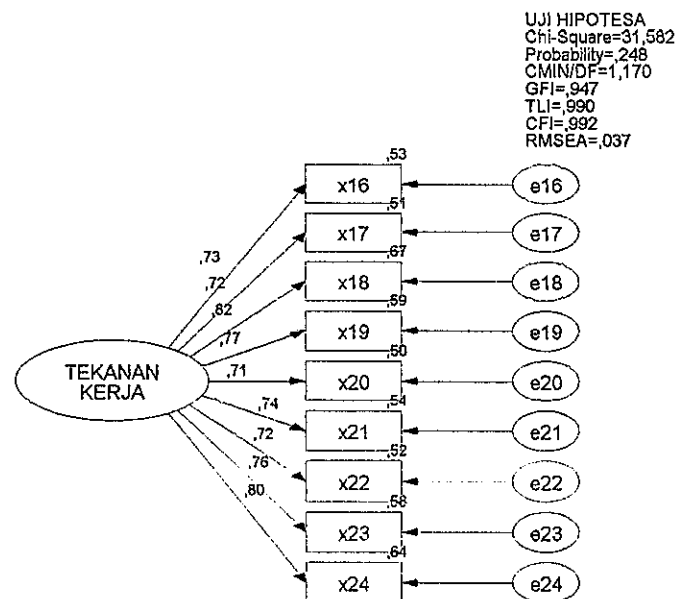
Uji masalah *multicollinearity* dan *singularity* dideteksi melalui *Determinant of Sample Covariance Matrix*. Nilai determinasi dari hasil pengolahan program AMOS 4.01 diperoleh nilai sebesar 2,3246e+000. Nilai tersebut jauh dari angka nol, ini

memberikan indikasi tidak masalah *multicollinearity* dan *singularity* (Tabacnick dan Fidell 1996).

4.5.2. *Measurement model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk Tekanan Kerja

Gambar 5 di bawah ini memperlihatkan hasil lengkap *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* dari konstruk tekanan kerja.

GAMBAR 5
MEASUREMENT MODEL
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TEKINAN KERJA



Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,248 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Selanjutnya loading factor (*standardized estimate*) masing-masing indikator yang ditunjukkan pada Tabel 11, mengindikasikan semua indikator signifikan merupakan dimensi atau indikator dari variabel yang dianalisis.

TABEL 11

**REGRESSION WEIGHTS (LOADING FACTOR) MEASUREMENT MODEL
TEKANAN KERJA**

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
x16 <-- TEKANAN_KERJA	1,0000		0,7294			
x17 <-- TEKANAN_KERJA	1,0481	0,1354	0,7162	7,7428	0,0000	par-1
x18 <-- TEKANAN_KERJA	1,1338	0,1268	0,8158	8,9450	0,0000	par-2
x19 <-- TEKANAN_KERJA	1,0941	0,1307	0,7652	8,3707	0,0000	par-3
x20 <-- TEKANAN_KERJA	0,9987	0,1298	0,7075	7,6937	0,0000	par-4
x21 <-- TEKANAN_KERJA	1,0878	0,1369	0,7377	7,9431	0,0000	par-5
x22 <-- TEKANAN_KERJA	1,1133	0,1425	0,7216	7,8140	0,0000	par-6
x23 <-- TEKANAN_KERJA	1,1210	0,1339	0,7647	8,3690	0,0000	par-7
x24 <-- TEKANAN_KERJA	1,2006	0,1382	0,8004	8,6876	0,0000	par-8

Sumber : Data Primer diolah 2002

4.5.2.1. Evaluasi atas Normalitas Data, *Multicollinearity* dan *Singularity* Tekanan

Kerja

Hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS 4.01 uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 12 berikut.

TABEL 12
EVALUASI NORMALITAS DATA TEKANAN KERJA

	<i>min</i>	<i>Max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
x24	1,0000	7,0000	0,2212	1,0016	-0,6324	-1,4317
x23	1,0000	7,0000	0,0955	0,4324	-0,7211	-1,6326
x22	1,0000	7,0000	0,1059	0,4797	-0,5338	-1,2084
x21	1,0000	7,0000	0,0137	0,0621	-0,7040	-1,5938
x20	1,0000	7,0000	0,1425	0,6454	-0,2321	-0,5255
x19	1,0000	7,0000	0,0796	0,3602	-0,4654	-1,0535
x18	1,0000	7,0000	-0,0570	-0,2580	-0,1149	-0,2602
x17	1,0000	7,0000	0,1103	0,4995	-0,4675	-1,0584
x16	1,0000	7,0000	-0,0196	-0,0885	-0,1735	-0,3927
<i>Multivariate</i>					15,3276	6,0404

Sumber : Data Primer diolah 2002

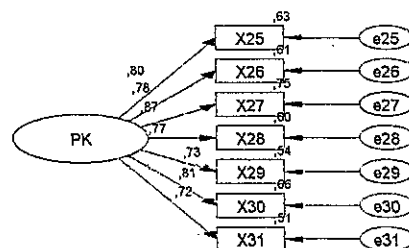
Dengan menggunakan nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, nilai kritis masing-masing dimensi variabel lebih kecil atau sama dengan $\pm 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal tidak dapat ditolak. Sedangkan evaluasi normalitas data secara multivariat, ditunjukkan nilai lebih besar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal secara multivariat tidak dapat diterima atau distribusi data secara multivariat tidak normal.

Uji masalah *multicollinearity* dan *singularity* dideteksi melalui *Determinant of Sample Covariance Matrix*. Nilai determinasi dari hasil pengolahan program AMOS 4.01 diperoleh nilai sebesar $8,0179e+000$. Nilai tersebut jauh dari angka nol, ini memberikan indikasi tidak ada masalah *multicollinearity* dan *singularity* (Tabacnick dan Fidell 1996).

4.5.3. Measurement model dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk Prestasi Kerja

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* atas measurement model dari konstruk prestasi kerja terangkum pada Gambar 4.

GAMBAR 6
MEASUREMENT MODEL
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PRESTASI KERJA



UJI HIPOTESA
Chi-Square=20,803
Probability=,107
GFI=.933
TLI=.980
CFI=.987
RMSEA=.064

Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan software AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,107 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik Selanjutnya loading factor (*standardized estimate*) masing-masing indikator yang ditunjukkan pada tabel 13, mengindikasikan semua indikator signifikan merupakan dimensi atau indikator dari variabel yang dianalisis

TABEL 13
EVALUASI NORMALITAS DATA PRESTASI KERJA

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
X25 <-- PK	1,0000		0,7965			
X26 <-- PK	1,0036	0,1060	0,7794	9,4679	0,0000	par-1
X27 <-- PK	1,0459	0,0963	0,8659	10,8628	0,0000	par-2
X28 <-- PK	0,9478	0,1020	0,7734	9,2899	0,0000	par-3
X29 <-- PK	0,8181	0,0951	0,7339	8,6036	0,0000	par-4
X30 <-- PK	1,0454	0,1074	0,8104	9,7373	0,0000	par-5
X31 <-- PK	0,9078	0,1092	0,7172	8,3105	0,0000	par-6

Sumber : Data Primer diolah 2002

4.5.3.1. Evaluasi atas Normalitas Data, *Multicollinearity* dan *Singularity* Prestasi Kerja

Hasil perhitungan dengan menggunakan program AMOS 4.01 uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 14 berikut.

TABEL 14
EVALUASI NORMALITAS DATA PRESTASI KERJA

	<i>min</i>	<i>Max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
X31	1,0000	7,0000	0,1260	0,5657	-0,5789	-1,2999
X30	1,0000	7,0000	-0,0185	-0,0833	-0,6094	-1,3684
X29	1,0000	7,0000	0,0724	0,3250	-0,2272	-0,5102
X28	1,0000	7,0000	-0,0645	-0,2897	-0,3763	-0,8448
X27	1,0000	7,0000	-0,3642	-1,6353	-0,0499	-0,1121
X26	1,0000	7,0000	0,1155	0,5186	-0,5609	-1,2595
X25	1,0000	7,0000	-0,0207	-0,0930	-0,2860	-0,6422
Multivariate					-1,7591	-0,8619

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dengan menggunakan nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, nilai kritis masing-masing dimensi variabel lebih kecil atau sama dengan $\pm 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal tidak dapat ditolak. Sedangkan evaluasi normalitas data secara multivariat, ditunjukkan nilai lebih kecil $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal secara multivariat dapat diterima atau distribusi data secara multivariat normal.

Uji masalah multicollinearity dan singularity dideteksi melalui *Determinant of Sample Covariance Matrix*. Nilai determinasi dari hasil pengolahan program AMOS 4.01 diperoleh nilai sebesar 1,2112e+000. Nilai tersebut jauh dari angka nol, ini memberikan indikasi tidak ada masalah *multicollinearity* dan *singularity* (Tabacnick dan Fidell 1996).

4.6. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan SEM mensyaratkan dipenuhinya beberapa asumsi dalam proses pengumpulan dan pengolahan data. Berikut akan diuraikan beberapa asumsi tersebut beserta hasilnya.

4.6.1. Normalitas data

Normalitas *univariat* dan *multivariat* dievaluasi dengan menggunakan tabel yang dihasilkan dari penggunaan program AMOS 4.01. Dari pengujian dapat disimpulkan apakah ada bukti atau tidak, kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal. Dengan menggunakan kriteria nilai kritis (*critical ratio*) sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, jika *critical ratio* yang dihasilkan dalam tabel masing –masing dimensi variabel lebih kecil atau sama dengan 1,96 (0,05) maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal tidak dapat ditolak atau tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

Hasil pengujian normalitas data dengan program AMOS 4.01 dapat dilihat pada tabel 15.

TABEL 15
EVALUASI NORMALITAS DATA FULL MODEL

	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x25	1,0000	7,0000	-0,0207	-0,0930	-0,2860	-0,6422
x26	1,0000	7,0000	0,1155	0,5186	-0,5609	-1,2595
x27	1,0000	7,0000	-0,3642	-1,6353	-0,0499	-0,1121
x28	1,0000	7,0000	-0,0645	-0,2897	-0,3763	-0,8448
x29	1,0000	7,0000	0,0724	0,3250	-0,2272	-0,5102
x30	1,0000	7,0000	-0,0185	-0,0833	-0,6094	-1,3684
x31	1,0000	7,0000	0,1260	0,5657	-0,5789	-1,2999
x16	1,0000	7,0000	-0,0616	-0,2766	-0,1179	-0,2646
x17	1,0000	7,0000	0,1259	0,5653	-0,4549	-1,0215
x18	1,0000	7,0000	-0,1015	-0,4556	-0,0550	-0,1235
x19	1,0000	7,0000	0,0542	0,2436	-0,4204	-0,9440
x20	1,0000	7,0000	0,1278	0,5741	-0,2226	-0,4999
x21	1,0000	7,0000	0,0140	0,0628	-0,6864	-1,5412
x22	1,0000	7,0000	0,0983	0,4416	-0,4965	-1,1148
x23	1,0000	7,0000	0,0955	0,4287	-0,6775	-1,5212
x24	1,0000	7,0000	0,1973	0,8861	-0,6093	-1,3681
x11	1,0000	7,0000	-0,1626	-0,7304	-0,6503	-1,4601
x10	1,0000	7,0000	0,1583	0,7107	-0,7532	-1,6912
x9	1,0000	7,0000	0,1949	0,8751	-0,5602	-1,2578
x12	1,0000	7,0000	0,1482	0,6655	-0,1660	-0,3726
x13	1,0000	8,0000	0,2436	1,0941	-0,3418	-0,7675
x14	1,0000	7,0000	-0,0304	-0,1364	0,0811	0,1822
x15	1,0000	7,0000	0,1587	0,7125	-0,1599	-0,3590
X8	1,0000	7,0000	-0,1474	-0,6620	-0,2764	-0,6207
X7	1,0000	7,0000	-0,2037	-0,9148	-0,3584	-0,8046
X6	1,0000	7,0000	0,1095	0,4917	-0,5949	-1,3358
X5	1,0000	7,0000	0,0204	0,0915	0,1103	0,2477
X4	1,0000	7,0000	-0,0055	-0,0247	0,2122	0,4765
X3	1,0000	7,0000	-0,0648	-0,2910	0,2089	0,4691
X2	1,0000	7,0000	0,3874	1,7398	-0,4401	-0,9882
X1	1,0000	7,0000	-0,0118	-0,0529	-0,0154	-0,0347
Multivariate					68,1719	8,2892

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dengan menggunakan nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, nilai kritis masing-masing dimensi variabel lebih kecil atau sama dengan $\pm 1,96$,

sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal tidak dapat ditolak. Sedangkan evaluasi normalitas data secara multivariat, ditunjukkan nilai lebih besar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data tidak normal secara multivariat tidak dapat diterima atau distribusi data secara multivariat tidak normal.

4.6.2. *Outliers*

Dengan menggunakan observasi yang mempunyai *z-score* $> \pm 3.0$ akan dikategorikan sebagai univariate outliers (Hair et al, 1998), begitu pula *multivariate outliers* diuji dengan uji *Mahalobis Distance*, jika nilai *Mahalobis d-squared* lebih besar *Chi-square* pada tingkat *probabilitas* 0,001 (Hair et al. 1998), dan jarak ini akan dievaluasi pada χ^2 dengan derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 31 variabel, artinya semua kasus yang mempunyai *Mahalobis Distance* lebih besar dari $\chi^2 (5,0.001) = 20,515$ berarti responden tersebut adalah *multivariate outliers*. Hasil dari pengujian *outliers* ini ditampilkan dalam Tabel 16 dan Tabel 17 berikut.

TABEL 16

UJI UNIVARIATE OUTLIERS

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Deviation</i>
<i>Zscore (PPS)</i>	121	-2,91563	2,58553	1,18E-16	1,0000000
<i>Zscore (KS)</i>	121	-2,23743	2,46719	6,94E-16	1,0000000
<i>Zscore (IS)</i>	121	-2,50398	2,44041	-5,3E-16	1,0000000
<i>Zscore (TK)</i>	121	-2,52829	2,36572	5,93E-16	1,0000000
<i>Zscore (PK)</i>	121	-2,30617	2,079349	2,87E-16	1,0000000
<i>Valid N (listwise)</i>	121				

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dari hasil pengujian ditunjukkan tidak ada nilai yang telah distandarisir dalam bentuk *z-score*, terlihat bahwa tidak ada nilai rata-rata *z-score* yang lebih besar atau sama dengan 3 dengan standar deviasi sebesar satu, ini artinya dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis. Walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu mungkin dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan (*multivariate outliers*). Berikut ini ditunjukkan hasil uji *multivariate outliers*.

TABEL 17
UJI MULTIVARIATE OUTLIERS

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
8	64,938	0,000	0,040
37	59,979	0,001	0,012
43	54,517	0,006	0,031
94	53,438	0,007	0,013
46	51,738	0,011	0,012

Sumber : Data Primer diolah 2002 (diambil 5 observasi teratas, hasil lengkap lihat lampiran).

Pengujian *multivariate outliers* dengan komputasi AMOS 4.01 dihasilkan *Mahalanobis d-squared* yang lebih kecil dari $\chi^2 (5,0.001) = 20,515$ sehingga dapat disimpulkan tidak ada kasus *multivariate outliers* pada responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.6.3. Multicollinearity dan Singularity

Multicollinearity dan *singularity* dapat dideteksi melalui *Determinant of Sample Covariance Matrix*. Nilai determinasi yang sangat kecil atau menjauhi angka nol menunjukkan indikasi tidak terdapatnya *multicollinearity* dan *singularity* (Tabachnick dan Fidell ,1996). Nilai determinasi dari hasil pengolahan program AMOS 4.01 diperoleh nilai sebesar 2,9412e-001. Nilai tersebut jauh dibawah dari angka nol, ini memberikan indikasi adanya masalah *multicollinearity* dan *singularity* (Tabacnick dan Fidell 1996).

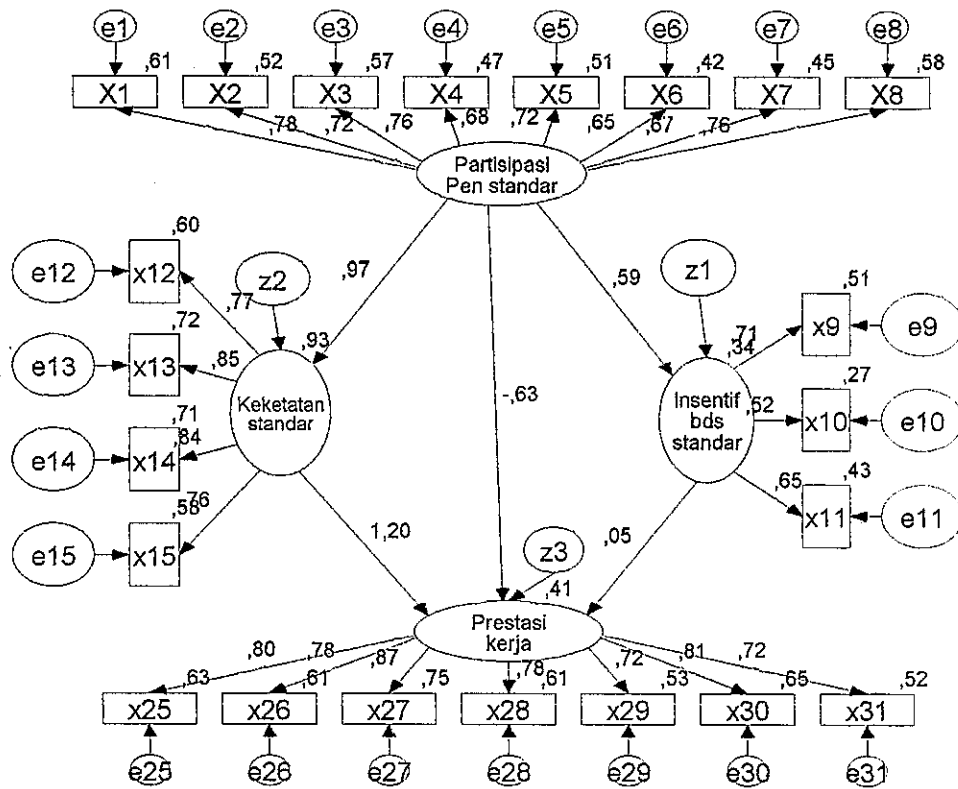
4.7. Full Structural Equation Model Analysis

Hasil pengujian atas *full structural equation model analysis* menghasilkan nilai kesesuaian yang kurang baik untuk dapat menerima model penelitian yang diajukan. Hasil pengujian dengan menggunakan program AMOS 4.01 model langsung pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja dapat dilihat pada gambar 7.

4.7.1. Structural Equation Model Pengaruh Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja

Hasil pengujian model langsung pada Gambar 7, menunjukkan nilai $\chi^2 = 429,531$ dan signifikansi 0,000 serta kriteria-kriteria lainnya dari *goodness-of-fit* yang kurang baik. Peneliti kemudian mencoba melakukan modifikasi dengan bantuan indeks modifikasi disertai logika pemikiran dan justifikasi teoritis yang diketahui. Tampilan lengkap revisi model dapat dilihat pada Gambar 8 dan Tabel 18.

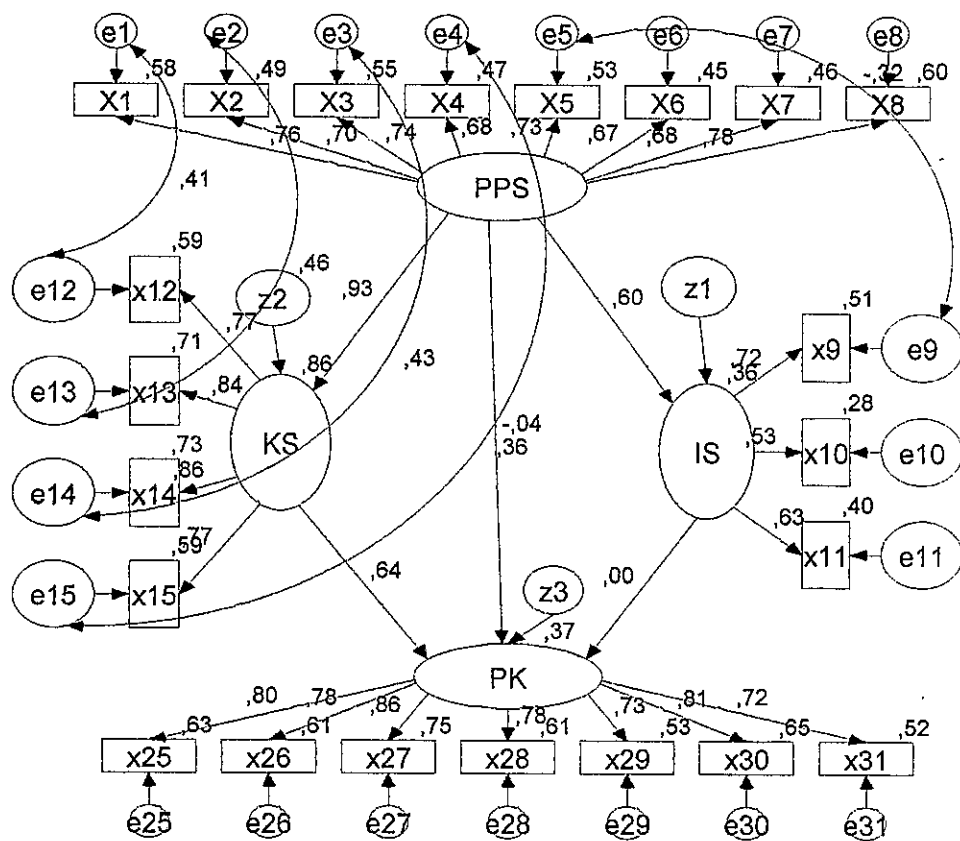
GAMBAR 7
STRUCTURAL EQUATION MODEL
PENGARUH LANGSUNG SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI
KERJA



UJI HIPOTESA
 Chi-Square=429,531
 Probability=.000
 CMIN/DF=2,106
 AGFI=.698
 GFI=.757
 CFI=.866
 RMSEA=.096

MODEL : Standardized estimates

GAMBAR 8
STRUCTURAL EQUATION MODEL
PENGARUH LANGSUNG SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI
KERJA (REVISI V)



UJI HIPOTESA
 Chi-Square=350,596
 Probability=.000
 CMIN/DF=1,762
 AGFI=.745
 GFI=.799
 CFI=.910
 RMSEA=.080

MODEL : Standardized estimates

TABEL 18
HASIL PENGUJIAN REVISI MODEL LANGSUNG

Kriteria	Model awal	Revisi I	Revisi II	Revisi III	Revisi IV	Revisi V
Chi-Square	429,531	406,315	390,430	371,529	358,232	350,596
Probability	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
RMSEA	0,096	0,910	0,888	0,899	0,906	0,910
GFI	0,757	0,768	0,777	0,788	0,796	0,799
AGFI	0,698	0,710	0,721	0,733	0,742	0,745
CFI	0,866	0,879	0,888	0,899	0,906	0,910
CMIN/DF	2,106	2,002	1,933	1,848	1,791	1,762

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dari hasil pengujian revisi model langsung di atas nampak kriteria bahwa semua kriteria mengalami perbaikan sedikit demi sedikit dan sampai dengan revisi ke lima semua kriteria tidak memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan tidak memperlihatkan kesesuaian yang cukup baik (*poor fit*) kecuali CMIN/DF dan CFI memiliki kriteria baik, sehingga kurang baik untuk menghasilkan konfirmasi atas hubungan kausalitas antar variabel.

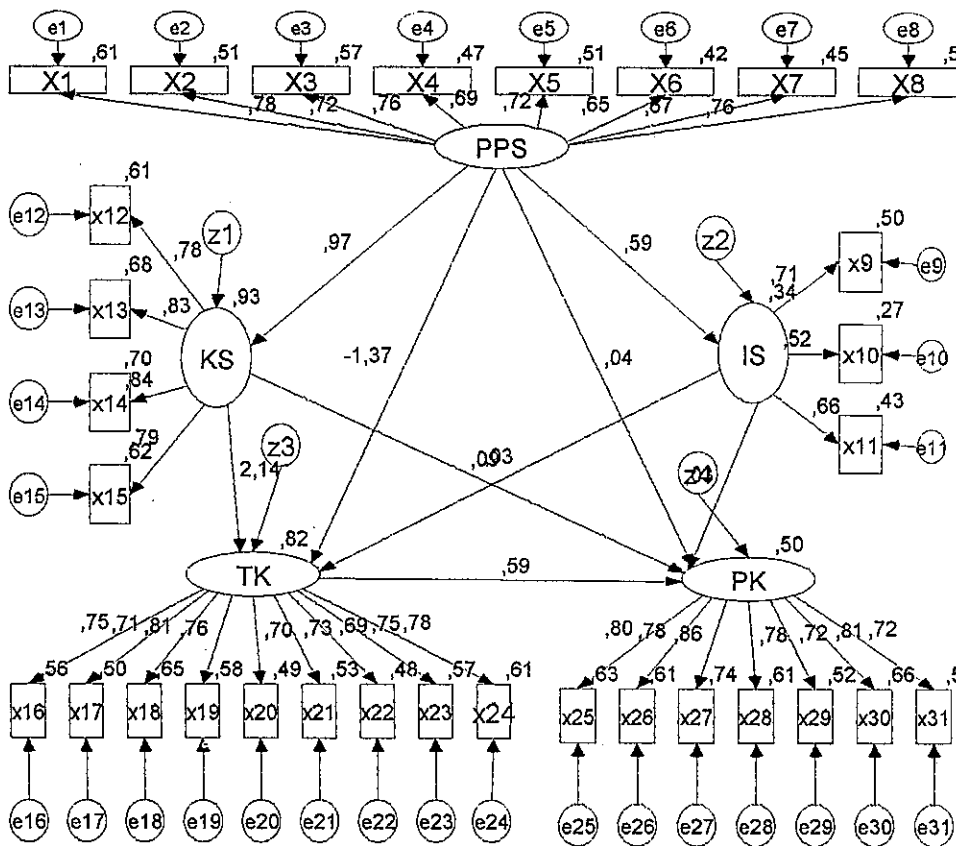
4.7.2. Structural Equation Model Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja Melalui Tekanan Kerja

Hasil pengujian model tidak langsung pada Gambar 9 menunjukkan nilai $\chi^2 = 972,416$ dan signifikansi 0,000 serta kriteria-kriteria lainnya dari *goodness-of-fit* yang kurang baik. Peneliti kemudian mencoba melakukan modifikasi dengan bantuan indeks

modifikasi disertai logika pemikiran dan justifikasi teoritis yang diketahui. Tampilan lengkap revisi model dapat dilihat pada Gambar 10 dan Tabel 19.

GAMBAR 9

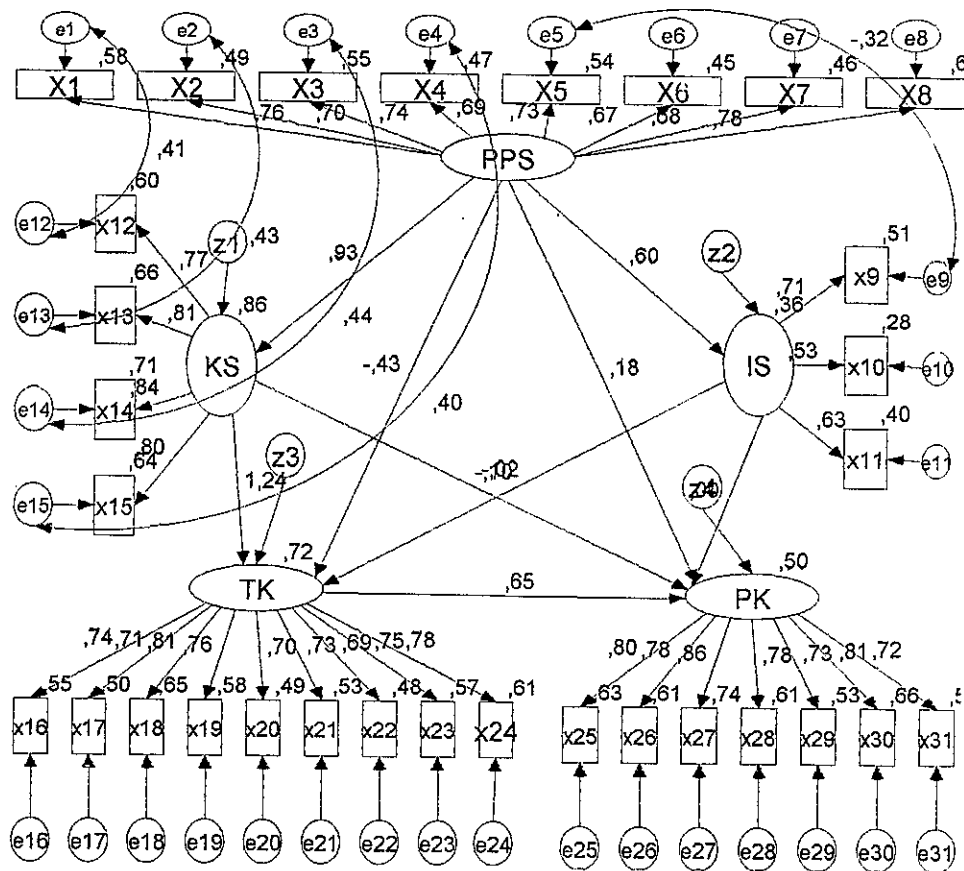
**STRUCTURAL EQUATION MODEL
PENGARUH TIDAK LANGSUNG SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP
PRESTASI KERJA MELALUI TEKANAN KERJA**



UJI HIPOTESA
Chi-Square=972,416
Probability=.000
RMSEA=.104
GFI=.669
AGFI=.613
CFI=.796
CMIN/DF=2,288

MODEL :Standardized estimates

GAMBAR 10
STRUCTURAL EQUATION MODEL
PENGARUH TIDAK LANGSUNG SISTEM PENGENDALIAN
TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI TEKANAN KERJA (REVISI V)



UJI HIPOTESA
 Chi-Square=891,271
 Probability=.000
 RMSEA=.097
 GFI=.700
 AGFI=.646
 CFI=.824
 CMIN/DF=2,122

MODEL :Standardized estimates

TABEL 19
HASIL PENGUJIAN REVISI MODEL TIDAK LANGSUNG

Kriteria	Model awal	Revisi I	Revisi II	Revisi III	Revisi IV	Revisi V
Chi-Square	972,416	951,341	932,370	915,081	898,628	891,271
Probability	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
RMSEA	0,104	0,102	0,100	0,99	0,97	0,97
GFI	0,669	0,676	0,685	0,693	0,698	0,700
AGFI	0,613	0,621	0,631	0,639	0,644	0,646
CFI	0,796	0,804	0,810	0,816	0,822	0,824
CMIN/DF	2,288	2,244	2,204	2,168	2,135	2,122

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dari hasil pengujian revisi model tidak langsung di atas nampak bahwa semua kriteria mengalami perbaikan sedikit demi sedikit dan sampai dengan revisi ke lima semua kriteria tidak memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan tidak memperlihatkan kesesuaian yang cukup baik (*poor fit*) dan kurang baik untuk menghasilkan konfirmasi atas hubungan kausalitas antar variabel.

Selanjutnya *loading factor* masing-masing indikator model langsung dan model tidak langsung menunjukkan semua indikator signifikan merupakan dimensi atau indikator dari masing-masing konstruk dan *regression weights* untuk masing konstruk *eksogennya* terhadap konstruk *endogennya*, hal ini dapat dilihat pada tabel 20.

TABEL 20

REGRESSION WEIGHTS (LOADING FACTOR) FULL MODEL

	Estimate	S.E.	Standardize Estimate	C.R.	P	Label
KS <-- PPS	0,9688	0,1121	0,9275	8,6428	0,0000	par-27
IS <-- PPS	0,6504	0,1334	0,6033	4,8771	0,0000	par-28
TK <-- PPS	-0,5116	0,3542	-0,4349	-1,4445	0,1486	par-29
TK <-- KS	1,4007	0,3530	1,2436	3,9684	0,0001	par-30
TK <-- IS	-0,0171	0,1187	-0,0157	-0,1443	0,8853	par-31
PK <-- PPS	0,1858	0,3241	0,1844	0,5733	0,5664	par-32
PK <-- IS	0,0037	0,1172	0,0040	0,0318	0,9746	par-33
PK <-- KS	-0,0983	0,4115	-0,1019	-0,2390	0,8111	par-34
PK <-- TK	0,5606	0,1760	0,6544	3,1853	0,0014	par-35
X1 <-- PPS	1,0000		0,7638			
X2 <-- PPS	0,9529	0,1216	0,6973	7,8379	0,0000	par-1
X3 <-- PPS	0,9754	0,1148	0,7408	8,4926	0,0000	par-2
X4 <-- PPS	0,8202	0,1068	0,6859	7,6785	0,0000	par-3
X5 <-- PPS	0,9878	0,1204	0,7325	8,2062	0,0000	par-4
X6 <-- PPS	0,9209	0,1246	0,6712	7,3937	0,0000	par-5
X7 <-- PPS	0,9121	0,1214	0,6765	7,5163	0,0000	par-6
X8 <-- PPS	1,1135	0,1276	0,7765	8,7279	0,0000	par-7
x15 <-- KS	1,0000		0,8007			
x14 <-- KS	1,0434	0,0995	0,8437	10,4846	0,0000	par-8
x13 <-- KS	1,1087	0,1135	0,8138	9,7696	0,0000	par-9
x12 <-- KS	0,9524	0,1034	0,7733	9,2090	0,0000	par-10
x9 <-- IS	1,0000		0,7134			
x10 <-- IS	0,7758	0,1724	0,5297	4,4993	0,0000	par-11
x11 <-- IS	0,8848	0,1923	0,6314	4,6010	0,0000	par-12
x24 <-- TK	1,0000		0,7838			
x23 <-- TK	0,9493	0,1063	0,7547	8,9340	0,0000	par-13
x22 <-- TK	0,9031	0,1129	0,6927	7,9986	0,0000	par-14
x21 <-- TK	0,9255	0,1090	0,7276	8,4917	0,0000	par-15
x20 <-- TK	0,8425	0,1050	0,6977	8,0197	0,0000	par-16
x19 <-- TK	0,9256	0,1031	0,7622	8,9762	0,0000	par-17
x18 <-- TK	0,9498	0,0974	0,8060	9,7530	0,0000	par-18
x17 <-- TK	0,8943	0,1085	0,7074	8,2422	0,0000	par-19
x16 <-- TK	0,8648	0,1001	0,7445	8,6411	0,0000	par-20
x31 <-- PK	1,0000		0,7223			
x30 <-- PK	1,1437	0,1309	0,8105	8,7394	0,0000	par-21
x29 <-- PK	0,8840	0,1135	0,7250	7,7883	0,0000	par-22
x28 <-- PK	1,0495	0,1256	0,7829	8,3554	0,0000	par-23
x27 <-- PK	1,1367	0,1225	0,8603	9,2773	0,0000	par-24
x26 <-- PK	1,1005	0,1335	0,7813	8,2462	0,0000	par-25
x25 <-- PK	1,0933	0,1299	0,7961	8,4178	0,0000	par-26

Sumber : Data Primer diolah 2002

4.8. Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada Bab 2, dilakukan dengan menganalisa *regression weights* untuk masing-masing konstruk eksogenya terhadap konstruk endogenya. Dengan melihat nilai *C.R.* yang identik dengan *t*-hitung, hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Tabel 21 berikut menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan *t*-hitungnya.

TABEL 21
UJI HIPOTESIS

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
Partisipasi P Std --- Prestasi kerja	0,1858	0,3241	0,5733	0,5664
Partisipasi P Std --- Keketatan Std	0,9688	0,1121	8,6428	0,0000
Partisipasi P Std --- Insentif bds Std	0,6504	0,1334	4,8771	0,0000
Keketatan Std --- Prestasi kerja	-0,0983	0,4115	-0,2390	0,8111
Insentif bds Std --- Prestasi kerja	0,0037	0,1172	0,0318	0,9746
Partisipasi P Std --- Tekanan kerja	-0,5116	0,3542	-1,4445	0,1486
Keketatan Std --- Tekanan kerja	1,4007	0,3530	3,9684	0,0001
Insentif bds Std --- Tekanan kerja	-0,0171	0,1187	-0,1443	0,8853
Tekanan kerja --- Prestasi kerja	0,5606	0,1760	3,1853	0,0014

Sumber : Data Primer diolah 2002

4.8.1. Pengujian hipotesis H1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja. Pada Tabel 21 dapat dilihat nilai *C.R.* pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja sebesar 0,5733. Nilai *C.R.* tersebut

berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat p berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

4.8.2. Pengujian hipotesis H2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap keketatan standar sebesar 8,6428. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dan dibawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar tidak dapat diterima karena memiliki arah yang berlawanan dan signifikan.

4.8.3. Pengujian hipotesis H3

Hipotesis H3 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar. Pada Tabel 21 dapat dilihat nilai *C.R.* pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap insentif berdasarkan standar sebesar 4,8711. Nilai *C.R.* tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat p berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar diterima karena signifikan

4.8.4. Pengujian hipotesis H4

Hipotesis H4 menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh keketatan standar terhadap prestasi kerja sebesar -0,2390. Nilai tersebut berada dibawah nilai kritis $\pm 1,96$ dan di atas signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena berlawanan arah dan tidak signifikan.

4.8.5. Pengujian hipotesis H5

Hipotesis H5 menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh insentif berdasarkan standar terhadap prestasi kerja sebesar 0,0318. Nilai tersebut berada dibawah nilai kritis $\pm 1,96$ dan di atas signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

4.8.6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis H6 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja. Pada Tabel 21 dapat dilihat nilai *C.R.* pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap tekanan kerja sebesar -1,4445. Nilai *C.R.* tersebut berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat *p* berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan

4.8.7. Pengujian hipotesis H7

Hipotesis H7 menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh keketatan standar terhadap tekanan kerja sebesar 3,9684. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja diterima karena signifikan.

4.8.8. Pengujian Hipotesis H8

Hipotesis H8 menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja. Pada Tabel 21 dapat dilihat nilai *C.R.* pengaruh insentif berdasarkan standar terhadap tekanan kerja sebesar -0,1443. Nilai *C.R.* tersebut berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ atau dengan melihat *p* berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

4.8.9. Pengujian Hipotesis H9

Hipotesis H9 menyatakan bahwa tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh tekanan kerja terhadap prestasi kerja sebesar 3,1853. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena memiliki arah yang berlawanan dan signifikan.

Rangkuman dari pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 22.

TABEL 22
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja	Tidak diterima
H2	Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap keketatan standar	Tidak diterima
H3	Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar	Diterima
H4	Keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja	Tidak diterima
H5	Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja	Tidak diterima
H6	Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja	Tidak diterima
H7	Keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja	Diterima
H8	Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja	Tidak diterima
H9	Tekanan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi kerja	Tidak diterima

4.9. Pembahasan Terhadap Hasil Uji Hipotesis

Model penelitian pengaruh langsung sistem pengendalian terhadap prestasi kerja menghasilkan lima hipotesis. Dari pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini satu hipotesis alternatif diterima yaitu H3, sedangkan empat hipotesis alternatif yaitu H1, H2, H4 dan H5 tidak dapat diterima. Pada model penelitian pengaruh tidak langsung sistem pengendalian terhadap prestasi kerja menghasilkan enam hipotesa. Dari pengujian terhadap enam hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini dua hipotesis alternatif diterima yaitu H3 dan H7, sedangkan empat hipotesis alternatif yaitu H2, H6, H8, H9 tidak dapat diterima. Berikut akan dibahas hasil

pengujian hipotesis dan analisis pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja, baik uji langsung maupun uji tidak langsung.

4.9.1. Pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja.

Partisipasi product designer penetapan standar mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan product designer dalam menentukan standar serta pelaksanaannya untuk mencapai standar yang ditetapkan.

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima, karena *C.R.* yang belum melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan tidak signifikan ($0,5733;p>0,05$). Kemudian pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap keketatan standar pada hipotesis H2 juga tidak dapat diterima, karena menghasilkan arah yang berlawanan walaupun melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan ($8,6428;p<0,05$). Hipotesis H4 yang menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima, karena *C.R.* yang belum melampaui nilai kritis $+1,96$, memiliki arah yang berlawanan dan tidak signifikan. ($-0,2390;p>0,8111$). Begitu juga hipotesis H5 tidak dapat diterima karena nilai *C.R.* dibawah nilai kritis $\pm 1,96$ dan tidak signifikan ($0,0318, p>0,05$). Tetapi pada hipotesis H3 bahwa partisipasi penetapan standar terhadap insentif berdasarkan standar berpengaruh positif dapat diterima karena nilai *C.R.* di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan ($4,8771,p<0,05$).

Pengaruh positif tidak signifikan partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja dan arah yang positif dan signifikan pengaruh partisipasi terhadap keketatan standar serta pengaruh positif dan signifikan partisipasi penetapan standar terhadap

insentif berdasarkan standar serta didukung dengan arah yang negatif dan tidak signifikan pengaruh keketatan standar terhadap prestasi kerja, mengindikasikan bahwa partisipasi penetapan standar oleh *product designer* bertujuan agar perusahaan menetapkan standar yang longgar, sehingga mudah dicapai dan pada akhirnya insentif yang diterima semakin meningkat, dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan. Hasil ini juga tidak mendukung hasil penelitian Michael D. Shield et al (2000) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam menetapkan standar *product designer* bertujuan diperoleh standar yang longgar agar hasil pelaksanaan melampaui standar yang telah ditetapkan dan pada akhirnya dapat meningkatkan insentif yang diterima.

Arah positif dan tidak signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja, tidak mendukung penelitian Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot Shearon (1991) dan Indriantoro(1993), tetapi mendukung penelitian Milani (1975) dan Brownell Hirst (1986) yang menemukan hubungan positif dan tidak signifikan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Arah positif dan signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap keketatan standar serta pengaruh negatif dan tidak signifikan keketatan standar terhadap prestasi kerja mengindikasikan partisipasi penetapan standar yang tinggi tidak memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja. Walaupun secara deskriptif partisipasi yang diberikan dalam penetapan standar relatif tinggi, kemungkinan besar partisipasi penetapan standar yang terjadi adalah partisipasi semu (Hansen dan Mowen, 2000), artinya manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penetapan standar, dan hanya mencari partisipasi fiktif dari para *product designer*.

Manajemen puncak hanya secara formal menerima rencana standar dari *product designer* dan tidak mempelajari masukan yang diberikan. Dengan demikian manfaat perilaku yang diharapkan dari partisipasi tidak akan terwujud.

Arah yang positif signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap insentif berdasarkan standar serta arah positif dan tidak signifikan pengaruh insentif terhadap prestasi kerja mengindikasikan pada saat perencanaan, *product designer* termotivasi untuk mendapatkan insentif, akan tetapi karena manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penetapan standar, menyebabkan prestasi kerjanya menurun.

Hasil yang tidak mendukung penelitian terdahulu ini, dimungkinkan bahwa perusahaan otomotif di Indonesia sebagian besar masih merupakan Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM), dimana fungsi *product designer* masih ditentukan oleh kantor pusatnya. Menurut Adirizal (1998), walaupun tujuan pendirian perusahaan di Indonesia adalah agar terjadi alih teknologi, tetapi yang ditransfer sampai saat ini adalah bagaimana cara merakit (*how to operate*), bukan bagaimana menciptakan sesuatu (*how to inovate*). Artinya sebagian besar perusahaan otomotif di Indonesia adalah membuat barang yang sudah di *desain* oleh orang lain.

4.9.2. Pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja

Hipotesis H7 yang menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh positif terhadap tekanan kerja diterima, karena *C.R.* yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan ($3,9684; p < 0,05$). Kemudian pengaruh negatif tekanan kerja terhadap prestasi kerja pada hipotesis H9 tidak dapat diterima karena mempunyai arah yang

berlawanan dan signifikan ($3,1853; p < 0,05$). Pengaruh selanjutnya pada hipotesis H8 bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja tidak dapat diterima karena *C.R.* yang belum melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan tidak signifikan ($-0,1443; p > 0,05$). Artinya bahwa pengaruh standar yang ketat menyebabkan dampak positif tekanan kerja dan dapat menurunkan prestasi kerja tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini. Demikian juga pengaruh insentif berdasarkan standar menyebabkan dampak negatif dan dapat menurunkan prestasi kerja tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini. Hasil ini tidak mendukung hasil penelitian Michael D. Shields et al (2000) yang menyatakan bahwa keketatan standar melalui dampak positif tekanan kerja dan penurunan insentif melalui dampak negatif tekanan kerja akan menurunkan prestasi kerja.

Arah positif dan signifikan pengaruh keketatan standar terhadap tekanan kerja dan pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dimungkinkan bahwa adanya keinginan keterlibatan dalam penetapan standar menghasilkan standar tinggi namun dapat dicapai, sehingga tekanan kerja yang terjadi optimal dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, Hansen dan Mowen (2000) mengklasifikasikan standar menjadi dua jenis, yaitu standar ideal dan standar yang dapat dicapai. Standar ideal menginginkan efisiensi maksimum dan hanya bisa dicapai bila semua berjalan lancar. Dari kedua jenis itu, standar yang dapat dicapai memberikan keuntungan bagi perilaku karyawan. Bila standar terlalu tinggi atau tidak pernah tercapai, karyawan dapat menjadi frustrasi dan tingkat kinerja dapat menurun. Sedangkan

standar yang menantang namun dapat dicapai dapat mendorong peningkatan kinerja, terlebih bila individu yang dibebani standar ikut membantu penyusunan standar tersebut. Arah yang negatif dan tidak signifikan pengaruh insentif berdasarkan standar terhadap tekanan kerja serta arah positif dan signifikan pengaruh tekanan kerja terhadap prestasi kerja mengindikasikan selaras dengan penjelasan di atas.

Hasil yang tidak mendukung penelitian sebelumnya ini dimungkinkan karena masih kuatnya budaya feodalis di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1995), menyimpulkan bahwa perbedaan budaya antara Indonesia dan Amerika Serikat serta negara-negara Barat lainnya memiliki sumbangan yang substantif terhadap hasil yang tidak signifikan (lihat juga Robbins, 1996).

4.9.3. Pembahasan terhadap model keseluruhan

Model langsung, berdasarkan pada penelitian akuntansi sebelumnya, mengasumsikan bahwa tiga komponen sistem pengendalian secara langsung mempengaruhi prestasi kerja. Model tak langsung, berdasarkan pada literatur psikologi organisasi, mengasumsikan bahwa pengaruh komponen sistem pengendalian pada prestasi kerja bersifat tidak langsung melalui tekanan kerja sebagai *variable intervening*. Dengan responden 121 *product designer* perusahaan manufaktur otomatis di Indonesia, diperoleh hasil analisis data yang menunjukkan model langsung pengaruh sistem pengendalian tidak dapat meningkatkan prestasi kerja. Partisipasi *product designer* dalam menetapkan standar kemungkinan partisipasi semu. Karena adanya partisipasi semu ini, pada saat *product designer* termotivasi untuk prestasi dan menerima insentif, pengakuan dan tanggung jawab yang diterimanya dapat memberikan dampak negatif

terhadap prestasi kerjanya. Sedangkan model tidak langsung pengaruh sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja. Para *product designer* berpartisipasi agar diperoleh standar yang tinggi namun dapat dicapai, walaupun memberi dampak positif terhadap tekanan kerja, tetapi prestasi kerja meningkat. Hasil ini tidak mendukung hasil penelitian Michael D. Shields et al (2000) yang menyatakan bahwa keketatan standar melalui dampak positif tekanan kerja dan penurunan insentif melalui dampak negatif tekanan kerja akan menurunkan prestasi kerja. Tetapi mendukung penelitian Merchant dan Manzoni (1989) dalam bidang anggaran, yang membuktikan bahwa model tidak langsung memprediksikan bahwa kinerja lebih tinggi ketika standar kinerja lebih rendah

Selaras dengan hasil penelitian ini, Hansen dan Mowen (2000) menegaskan bahwa bila standar terlalu tinggi atau tidak pernah tercapai, karyawan dapat menjadi frustrasi dan tingkat kinerja dapat menurun. Sedangkan standar yang menantang namun dapat dicapai dapat mendorong peningkatan kinerja, terlebih lagi bila individu yang dibebani standar ikut membantu penyusunan standar tersebut

4.10. Analisis Pengaruh.

Setelah pengujian hipotesis dilakukan untuk menolak atau menerima hipotesis yang diajukan, analisis selanjutnya adalah melihat bagaimana kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung maupun tidak langsung,

4.10.1. Analisis Pengaruh langsung

Dengan didasarkan pada model yang digunakan, maka analisis pengaruh sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja dapat dilihat pada tabel 23 berikut ini.

TABEL 23
PENGARUH LANGSUNG

	Partisipasi Pen.. standar	Insentif bds standar	Keketatan standar	Prestasi kerja
Insentif bds standar	0,6033	0,0000	0,0000	0,0000
Keketatan standar	0,9275	0,0000	0,0000	0,0000
Tekanan kerja	-0,4349	-0,0157	0,7411	0,0000
Prestasi kerja	0,1844	0,0040	-0,1019	0,0000

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel pengendalian terhadap prestasi kerja yang paling besar adalah partisipasi penetapan standar sebesar 0,1844, kemudian diikuti insentif berdasarkan standar sebesar 0,0040 dan keketatan standar sebesar -0,1019.

4.10.2. Analisis Pengaruh tidak langsung

Dengan didasarkan pada model yang digunakan, maka analisis pengaruh sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja dapat dilihat pada Tabel 24 berikut.

TABEL 24
PENGARUH TIDAK LANGSUNG

	Partisipasi Pen. standar	Insentif bds. standar	Keketatan standar	Tekanan kerja
Insentif bds standar	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Keketatan standar	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Tekanan kerja	1,1440	0,0000	0,0000	0,0000
Prestasi kerja	0,3719	-0,0103	0,8139	0,0000

Sumber : Data Primer diolah 2002

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel pengendalian terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja yang paling besar adalah keketatan standar sebesar 0,8139, kemudian diikuti partisipasi penetapan standar sebesar 0,3719 dan insentif berdasarkan standar sebesar -0,0103.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, pengujian model baik langsung maupun tidak langsung tidak memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan tidak memperlihatkan kesesuaian yang cukup baik (*poor-fit*) dan kurang baik untuk menghasilkan konfirmasi atas hubungan kausalitas antar variabel.

Hasil uji hipotesa menunjukkan bahwa dalam uji langsung, hanya partisipasi penetapan standar yang dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap insentif berdasarkan standar, sedangkan dalam uji tidak langsung hanya keketatan standar yang dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh negatif terhadap tekanan kerja.

Perbedaan dalam prediksi muncul karena model langsung pengaruh sistem pengendalian tidak dapat meningkatkan prestasi kerja. Peneliti berargumentasi bahwa partisipasi *designer product* dalam menetapkan standar kemungkinannya adalah partisipasi semu. Karena adanya partisipasi semu ini, pada saat *designer product* termotivasi untuk berprestasi dan menerima insentif, pengakuan dan tanggung jawab akan memberikan dampak negatif terhadap prestasi kerjanya. Hasil yang tidak mendukung penelitian terdahulu ini, dimungkinkan bahwa perusahaan otomotif di Indonesia sebagian besar masih merupakan Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM), dimana fungsi *product designer* masih ditentukan oleh kantor

pusatnya. Menurut Adirizal (1998), walaupun tujuan pendirian perusahaan di Indonesia adalah agar terjadi alih teknologi, tetapi yang ditransfer sampai saat ini adalah bagaimana cara merakit (*how to operate*), bukan bagaimana menciptakan sesuatu (*how to inovate*). Artinya sebagian besar perusahaan otomotif di Indonesia adalah membuat barang yang sudah di *desain* oleh orang lain.

Sedangkan dalam model tidak langsung, sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja. Peneliti berargumentasi bahwa *designer product* ikut berpartisipasi dengan tujuan agar ditetapkan standar yang tinggi namun dapat dicapai. Walaupun memberi dampak positif terhadap tekanan kerja, tetapi pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Selaras dengan hasil penelitian ini, Hansen dan Mowen menegaskan bahwa bila standar terlalu tinggi atau tidak pernah tercapai, karyawan dapat menjadi frustrasi dan tingkat kinerja dapat menurun. Sedangkan standar yang menantang namun dapat dicapai dapat mendorong peningkatan kinerja, terlebih lagi bila individu yang dibebani standar ikut membantu penyusunan standar tersebut (Hansen dan Mowen 2000)

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Michael D. Shields et al. 2000, bahwa model langsung memprediksikan hubungan positif antara keketatan standar dan prestasi kerja, tetapi model tidak langsung memprediksikan hubungan negatif (hubungan positif yang diprediksikan antara keketatan standar dan tekanan kerja yang dilipatgandakan oleh hubungan negatif yang diperkirakan antara tekanan kerja dan prestasi kerja. Dan sebaliknya mendukung penelitian Merchant dan Manzroni dimana model tidak langsung memprediksikan bahwa kinerja lebih tinggi ketika

standar kinerja lebih rendah. Hasil yang tidak mendukung penelitian sebelumnya ini dimungkinkan karena masih kuatnya budaya feodalis di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1995), menyimpulkan bahwa perbedaan budaya antara Indonesia dan Amerika Serikat serta negara-negara Barat lainnya memiliki sumbangan yang substantif terhadap hasil yang tidak signifikan (lihat juga Robbins, 1996).

5.2. Implikasi

Pada bagian ini peneliti mengemukakan implikasi praktik dan implikasi penelitian dari temuan penelitian ini.

5.2.1 Implikasi praktik

Rekomendasi praktik yang peneliti berikan adalah

1. Untuk meminimalkan sistem partisipasi penetapan standar semu, diperlukan niat baik dan komitmen yang tinggi dari manajemen puncak untuk menerapkan secara tepat prinsip sistem biaya standar sebagai alat manajemen,
2. Hubungan antara Prinsipal dan Agen dapat digunakan untuk mengkaji dan mendesain sistem pengendalian. Ketat atau longgarnya sistem pengendalian sangat tergantung pada tingkat keyakinan si prinsipal kepada si agen. Kalau si agen ini dipercaya maka biasanya sistem pengendalianpun relatif lebih longgar. Demikian sebaliknya, jika prinsipal kurang percaya kepada si agen, maka sistem pengendalian lebih ketat, sehingga menaikkan biaya agen (*agency cost*)

5.2.2. Implikasi penelitian

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

5.3. Keterbatasan

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

1. Pemilihan sampel yang tidak acak mempunyai kemungkinan untuk mengurangi kemampuan generalisasi temuan ini.
2. Responden penelitian ini terbatas pada *designer product* industri otomotif, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda pada para *designer product* industri lain yang memiliki karakteristik yang sama dengan industri otomotif.
3. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
4. Kemungkinan gangguan pada hasil penelitian yang menguji seluruh hubungan diantara variabel dalam penelitian ini. Gangguan ini disebabkan oleh tidak terpenuhinya ukuran sampel yang disarankan oleh Hair et al. (1998) sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*, adanya indikasi masalah *multicollinearity* dan *singularity* pada *full model* serta uji kesesuaian yang tidak

cukup baik (*poor-fit*) atau dengan kata lain model penelitian menghasilkan konfirmasi yang kurang baik atas hubungan kausalitas antar variabel.

5. Sampel yang dipilih sebagian besar merupakan Agen Tunggal Pemegang Merk, sehingga fungsi *product designer* hanyalah menyetujui desain yang dibuat oleh Pemegang Merk.
6. Instrument yang diadopsi dalam penelitian, tidak dilakukan terjemahan ulang ke text aslinya (bahasa Inggris), sehingga dimungkinkan adanya susunan kalimat yang tidak tepat dan akibatnya dapat mempengaruhi persepsi responden dalam menjawab pertanyaan.
7. Masih terbatasnya peneliti terdahulu yang menggunakan Prestasi kerja (Job Performance) dan digunakannya Kinerja Manajerial (Managerial Performance) sebagai dasar untuk membangun hipotesa, maka dimungkinkan penerimaan atau penolakan hipotesis pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja kurang dijamin keakuratannya.

5.4. Saran

1. Peneliti berikutnya sebaiknya memisahkan sampel perusahaan otomotif yang termasuk dalam Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) dan non Agen Tunggal Pemegang Merk (non ATPM), sehingga dapat dibandingkan fungsi *product designer* diantara keduanya.
2. Peneliti berikutnya apabila menggunakan instrumen yang sama dengan penelitian ini, hendaknya setelah dilakukan terjemahan ke dalam bahasa Indonesia,

dilakukan penerjemahan ulang ke bahasa aslinya (bahasa Inggris), sehingga tidak terjadi kesalahan penafsiran atas instrumen yang diadopsi dari peneliti terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusty Ferdinand. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Anthony, R.N. dan V.Govindarajan. 1995. *Management Control System*. Eight Edition International Student Edition. Richard D. Irwin Inc. U.S.A.
- Atkinson. A. 1978. *Standard settings in an agency*, *Management Science*, 24, 1351-1361
- 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
- Bambang Supomo. 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.
- 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., & Hirst, M. 1986. "Reliance on accounting information, budgetery participation, and task uncertainty : test of three-way interaction". *Journal of Accounting Research*, 24, 241-249
- Brownell, P., & McInnes, M, 1986. "Budgetery participation, motivation, and managerial performance". *The Accounting Review*, 61, 587-600
- Chow, C. 1983. "The effects of job standard tightness and compensation secheme on performance : an exploration of linkages", *The Accounting Review*, 58, 667-685
- 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.
- Christensen, J. 1982. "The determination of performance standards and participation". *Journal of Accounting Research*, 20, 589-603.
- Copley, R. 1973. Taylor: *The Father of Scientific Management*. New York NY: Harper
- Demski, J., & Feltham, G. 1978 . "Economic incentives in budgetary control systems". *The Accounting Review*, 53, 336-359.
- Dillard, J. & Fisher J. 1990. *Compensation schemes skill level and task performance an experimental investigation*. *Decision Sciences*, 21, 121-137
- Dunk, A. 1993. "The Effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings", *Accounting, Organizations and Society*, 18, 575-585.
- Edwards, J. 1996. "An examination of competing versions of the person-environment fit approaches to stress", *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Fama, EF. 1980. "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, 88,288-397
- Gibson, JL, J.M. Ivancevich, J.H. Donnely,Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Edisi 8. Edisi Indonesia. Binarupa Aksara Jakarta.
- Gigliani, G. and A.Badein 1974. "A Conspectus of Management Control Theory", 1900-1972. *Academy of Management Journal* 17: 292-305
- Govindarajan, V. 1986. *Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance : universalistic and contingency perspectives*. *Decision Sciences*, 17, 496-516.
- 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*, 5th Edition. South-Western College Publishing.
- Harahaf, Sofyan Syafri. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*, *Quantum*, 4, 29-30

- Harrison, G. 1992. "The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes". *Accounting, Organizations and Society*, 17, 1-15.
- Hirst, M., & Lowy, S. 1990. "The linear additive and interactive effects of budgetary goal difficulty and feedback on performance". *Accounting, Organizations and Society*, 15, 325-436.
- Hofstede, G. 1967. *The game of budget control*, Asean. The Netherlands : Van Gorcum.
- Hongren, C., Foster, G., & Datar, S. 1997. *Cost accounting : a managerial emphasis* (9th ed.). Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Imam Ghozali 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- 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)
- Jack T. 1985. *As the ax falls : budget cuts and the experience of stress in organizations*. In Beehr. T. & Bhagat, R. *Human Strss and cogniton in organizations*, New York : Jhon Wiley 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.
- Kahn. R., Wolfe, D., Quinn. R., Snoek. J., & Rosenthal, R. 1964. *Organizational stress : studies in fole conflicts and ambiguity*, New York : John Wiley.
- Kenis. I, 1979. "Effects of budgetery goal charactics on management attitudes and performance", *The Accounting Review*, 54, 707-721.
- Lau, C., Low, L., & Eggleton, L. 1995. "The impact reliance on accounting performanc measures on job-related tensions and managerial performance : additional evidence" , *Accounting, Organizational 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.
- Leslic Kren, 1997. *The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of the Art*, American Accounting Association

- Locke E & Latham, G. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs NJ; prentice Hill.
- Mahoney, T., Jerdee, T., & Carroll, S., 1965. "The job (s) of management", *Industrial Relations*, 4, 97-110.
- McGrath, J. 1976. *Stress and behavior in organizations*, In M. Dunnette Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago : Rand McNally.
- 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.
- Miles, R, and C. Snow, 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, NY: McGraw-Hill
- 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.
- Nur Indriantoro. 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)
- 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
- Stedry, A. 1960. *Budget control and cost behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- Van Harrison, R., 1985. *The person-environment fit model and the study of job stress*, In Beehr, T. & Bhagat, R. *Human Stress and cognition in organizations*, New York : John Wiley and Sons.
- 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.
- Weick, K. 1983. "Stress in accounting systems", *The Accounting Review*, 58, 350-369.
- Young, S. M. 1985. "Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information", *Journal of Accounting research*, 23, 829-842.
- Young, S. M. 1988. *Individual behavior : performance, motivation, and control*, In Ferris, K. *Behavioral accounting research : A critical analysis*, Columbus, OH : Century VII Publishing Company.
- Young, S. M., & Lewis, B. 1995. *Experimental incentive contracting research in management accounting* , In Ashton, R & Ashton, A. *Judgement and decision making research in accounting and auditing*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.