

**PENGARUH PERSELISIHAN DALAM GAYA EVALUASI  
KINERJA ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL: KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
SKRIPSI**

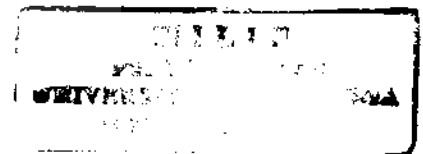
DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI



A 377 '05  
Suh  
P

DIAJUKAN OLEH :

**NOVRYS SUHARDIANTO**  
No. Pokok : 040117268



**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**SKRIPSI**

**PENGARUH PERSELISIHAN DALAM GAYA EVALUASI  
KINERJA ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL: KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**DIAJUKAN OLEH :**

**NOVRYS SUHARDIANTO**  
No. Pokok : 040117268

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Drs. Basuki, M.Com. (Hons), Ph.D., Ak.**

**TANGGAL.....**

24/10/05

**KETUA JURUSAN AKUNTANSI,**



**Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak.**

**TANGGAL.....**

24-10-05

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur patut dinyatakan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat dan rahmatNya pada penulis, sehingga proses panjang pembuatan skripsi “**Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**” akhirnya dapat diselesaikan.

Dalam proses penyusunan skripsi, penulis banyak mendapat dukungan dan dorongan dari pihak-pihak terkait, baik yang secara langsung maupun tidak langsung ikut memberikan fasilitas, ide, konsep, dan inspirasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak, antara lain:

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNAIR beserta PD I, PD II, dan PD III.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak., selaku pribadi dan selaku Kajur. Akuntansi FE UNAIR, *you are my best lecturer and teacher*. Ibu DR. Dra. Sri Iswati, M.Si., Ak., selaku *promotor* sekaligus *supporter*, *you are my favorite lecturer*. Ibu Dra. Hamidah, M.Si., Ak. selaku Sekjur, Ibu Dra. Murdiati Dewi, M.Si., Ak., ibu Lilik, Mas Ari, selaku staf Jurusan, dan seluruh dosen Akuntansi.. Semoga Allah melimpahkan rahmatNya untuk beliau-beliau.
3. Bapak Drs. Basuki, M.Com. (Hons), Ph.D., Ak., selaku dosen pembimbing penulisan skripsi yang sangat sabar dan telaten. *You are the most excellent lecturer*. Semoga Pak Basuki selalu dalam lindungan Allah.

4. Aba dan Ibu penulis, malaikat dalam hidup penulis, wali Allah dalam dunia penulis. Semoga Allah selalu menjaga Aba dan Ibu.
5. Rombongan Akuntansi S-1 Reguler 2001, *you are my family, your hearts are my house*. Kang Soed tercinta beserta rombongan SSCnya; The big twin, Pak Bejo dan Om Wasana; *sedulur* Diding dan rekan; pioneer simulasi kompre; pokoknya seluruh kru Aksi 2001. Semoga kita ketemu di Sorga kelak.
6. Anggota Gerakan Akuntansi Merdeka (GAM) sekaligus murid pengajian rutin Aksi, Aripin sekalian, TB sekalian, Mahi sekalian, Fajar, dan semua rombongan Aksi 2002. Semoga diberikan kesuksesan dunia akhirat
7. Kloter 2003 Aksi, Nicko, Rizwan, Anas, Wulan besar, Wulan kecil, dkk. Terimakasih atas dukungan dan semangatnya. Aksi 2004, Febri, Lophi, Sigit, Ciscus, Ayu 'Oneng', Nanda, dan teman-teman yang membantu penulis menyebarkan kuisisioner. Semoga lekas besar dan sekolahnya lancar.
8. Serta semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu namun telah memberikan kontribusi nyata bagi penulis dalam menyusun skripsi ini.

Sebagai seorang manusia biasa, penulis sadar masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh sebab itu, penulis mengharap kritik dan saran dari pembaca guna mendukung kemajuan penelitian ini dan wawasan penulis.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Penulis

Novrys Suhardianto

## ABSTRACT

*Budget has become popular as a tool for performance evaluation of business personnel. Superior has specific style to evaluate the subordinate's performance. This study extends previous research in the area of supervisory style as it pertains to the use of budgetary information for performance evaluation. Previous study has focused exclusively on the superior budgetary performance evaluation style.*

*This study focused on both the superior's perceived and the subordinate's preferences budgetary performance evaluation styles. When the subordinate's preferences style disagrees with the superior's perceived style, this disagreement is hypothesized not influence the managerial performance directly. This disagreement is also hypothesized lead the subordinate's lower job satisfaction. This study also examines mediating model, job satisfaction that may mediate the relationship between disagreement and performance.*

*The respondents are managers or supervisors of manufacturing industries who their performance evaluation using budget standard. More than 100 questionnaires were distributed by researcher and only 35 objects from 8 company participated in this study. The companies are from 4 East Java industry area, Surabaya, Sidoarjo, Gresik, and Pasuruan.*

*Data were analyzed with simple regression statistic procedure using Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows program. The result support the hypothesized relations, that is, disagreement in budgetary performance evaluation style not influence managerial performance directly. This Disagreement lead the subordinate's lower job satisfaction. The third result indicate that job satisfaction mediate the relationship between disagreement in budgetary performance evaluation style and performance.*

**Keywords:** *Budgetary performance evaluation style, Job satisfaction, Performance*

## ABSTRAK

Anggaran telah menjadi populer sebagai alat untuk menilai kinerja personel organisasi. Atasan mempunyai gaya evaluasi yang khas dalam mengevaluasi kinerja bawahan. Penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dalam hal gaya supervisi yang berkaitan dengan penggunaan informasi anggaran sebagai alat evaluasi. Penelitian sebelumnya hanya memfokuskan pada gaya evaluasi kinerja menurut atasan.

Penelitian kali ini fokus pada gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan dan preferensi bawahan. Ketika gaya evaluasi kinerja menurut preferensi bawahan tidak sesuai dengan persepsi atasan, maka perselisihan ini dihipotesiskan tidak akan mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung. Perselisihan ini juga dihipotesiskan menurunkan kepuasan kerja bawahan. Penelitian ini juga mengevaluasi model mediasi, kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja dengan kinerja.

Responden penelitian ini adalah manajer atau *supervisor* perusahaan manufaktur yang kinerjanya dievaluasi menggunakan standar anggaran. Lebih dari 100 kuisisioner disebar oleh peneliti, tapi hanya 35 subjek dari 8 perusahaan berpartisipasi dalam penelitian ini. Perusahaan tersebut berasal dari 4 wilayah industri Jawa Timur, Surabaya, Sidoarjo, Gresik, dan Pasuruan.

Prosedur statistik untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah regresi sederhana dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) untuk program *Windows*. Hasil penelitian mendukung hubungan yang telah dihipotesiskan, bahwa perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Perselisihan tersebut dapat mendorong penurunan kepuasan kerja bawahan. Hasil yang ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara perselisihan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja.

**Kata kunci:** Perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran, kepuasan kerja, kinerja

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Abstrak .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	3
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Sistematika Skripsi .....	8
<b>BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Landasan Teori .....	10
2.1.1. Anggaran sebagai alat evaluasi .....	10
2.1.2. Gaya evaluasi kinerja .....	15
2.1.3. Perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja .....	20

2.1.4.	Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi .....	22
2.1.5.	Hubungan Diantara perselisihan GEKA, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial .....	24
2.1.5.1.	Pengaruh perselisihan GEKA terhadap kepuasan kerja .....	24
2.1.5.2.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.....	26
2.2.	Penelitian Sebelumnya.....	27
2.3.	Model Analisis dan Hipotesis.....	32
<b>BAB 3 : METODE PENELITIAN.....</b>		<b>35</b>
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	35
3.2.	Identifikasi Variabel .....	35
3.3.	Definisi Operasional Variabel.....	36
3.4.	Sumber dan Jenis Data.....	39
3.5.	Populasi dan Penentuan Sampel .....	40
3.6.	Prosedur Pengumpulan Data.....	41
3.7.	Teknik Analisis Data .....	42
3.7.1.	Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen .....	43
3.7.2.	Uji asumsi klasik model regresi.....	44
3.7.2.1.	Multikolinieritas.....	44
3.7.2.2.	Heteroskedastisitas.....	45
3.7.2.3.	Normalitas.....	46
3.7.3.	Analisis regresi .....	46



3.7.3.1. Model regresi 1 .....	46
3.7.3.2. Model regresi 2 .....	46
3.7.3.3. Model regresi 3 .....	47
3.7.4. Pengujian hipotesis .....	47
3.7.4.1. Uji F .....	48
3.7.4.2. Uji t .....	48
<b>BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1. Gambaran Umum Responden .....	50
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	53
4.2.1. Statistik deskriptif variabel penelitian .....	53
4.2.2. Pengujian reliabilitas dan validitas instrumen .....	55
4.2.3. Hubungan antar variabel .....	57
4.3. Uji Asumsi Klasik .....	58
4.4. Analisis Hipotesis 1 .....	61
4.4.1. Hasil analisis regresi .....	61
4.4.2. Pengujian hipotesis 1 .....	62
4.5. Analisis Hipotesis 2 .....	63
4.5.1. Hasil analisis regresi .....	63
4.5.2. Pengujian hipotesis 2 .....	64
4.6. Analisis Hipotesis 3 .....	65
4.6.1. Hasil analisis regresi .....	65

4.6.2. Pengujian hipotesis 3 .....	67
4.7. Pembahasan .....	68
4.8. Keterbatasan Penelitian.....	72
BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN .....	73
5.1. Simpulan .....	73
5.2. Saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	xiv
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Daftar Nama Perusahaan Responden .....	50
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Responden .....	52
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Perselisihan dalam GEKA, Kepuasan Kerja, dan Kinerja .....	54
Tabel 4.4. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	56
Tabel 4.5. Interkorelasi antar Variabel Penelitian .....	57
Tabel 4.6. Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial .....	62
Tabel 4.7. Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kepuasan Kerja .....	64
Tabel 4.8. Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja .....	66
Tabel 4.9. Perbandingan Hasil Korelasi Pearson Variabel Penelitian .....	69
Tabel 4.10. Perbandingan Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kepuasan Kerja .....	70
Tabel 4.11. Perbandingan Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Analisis Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja .....	34
Gambar 4.1. <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 1 .....	60
Gambar 4.2. <i>Scatterplot</i> Uji Normalitas Model Regresi 1 .....	60
Gambar 4.3. Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial .....	63
Gambar 4.4. Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kepuasan Kerja .....	65
Gambar 4.5. Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi .....	68

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Form Kuisisioner Penelitian**
- Lampiran 2 : Data Primer Kuisisioner Variabel Perselisihan dalam GEKA**
- Lampiran 3 : Data Primer Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja**
- Lampiran 4 : Data Primer Kuisisioner Variabel Kinerja**
- Lampiran 5 : Hasil Uji Relibilitas dan Validitas Variabel Perselisihan dalam GEKA**
- Lampiran 6 : Hasil Uji Relibilitas dan Validitas Variabel Kepuasan Kerja**
- Lampiran 7 : Hasil Uji Relibilitas dan Validitas Variabel Kinerja**
- Lampiran 8 : Data Variabel Penelitian**
- Lampiran 9 : Hasil Regresi Hipotesis 1**
- Lampiran 10 : Hasil Regresi Hipotesis 2**
- Lampiran 11 : Hasil Regresi Hipotesis 3**

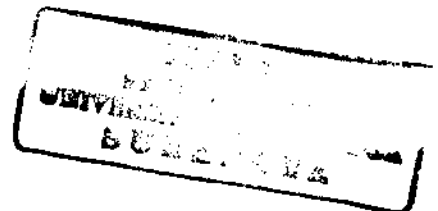
## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pengelolaan perusahaan secara baik (*Good Corporate Governance*) sangat bergantung pada proses manajemen yang diterapkan. Proses manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, dan evaluasi. Secara garis besar, proses manajemen terdiri dari *plan*, *do*, dan *controll*. Tiga aktivitas utama manajerial tersebut memerlukan acuan atau standar pencapaian untuk periode tertentu. Hal ini diharapkan akan dapat mengarahkan organisasi menuju pada tingkat kemajuan yang terus menerus sebagaimana rencana yang dibuat. Standar yang diperlukan untuk memfokuskan ketiga aktivitas manajerial tersebut pada umumnya berupa anggaran.

Anggaran adalah alat penting dalam proses manajemen organisasi. Anggaran merupakan perencanaan keuangan periode mendatang, mengungkapkan tujuan organisasi, tindakan yang diperlukan, sumber daya yang dibutuhkan serta alokasinya untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu fungsi penting anggaran adalah sebagai alat evaluasi kinerja organisasi dan personilnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehingga, untuk mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan organisasi, cukup dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil yang telah dianggarkan/direncanakan.



Penggunaan anggaran sebagai standar evaluasi masih merupakan alat evaluasi yang cukup banyak digunakan. Informasi akuntansi yang dikandung oleh anggaran sangat membantu atasan dalam menilai kinerja bawahan yang bertanggungjawab atas pelaksanaan anggaran. Sebagai contoh, manajer produksi (*cost centre*) dievaluasi berdasar kemampuannya dalam menghemat pengeluaran biaya, artinya biaya aktual diharapkan lebih kecil atau setidaknya sama dengan biaya yang dianggarkan. Bila manajer tersebut tidak dapat memenuhi target anggaran maka manajer tersebut akan mendapat nilai negatif dari atasannya. Demikian juga untuk manajer *profit centre* maupun *revenue centre* evaluasi didasarkan pada kemampuan untuk menghasilkan keuntungan sesuai anggaran dan kemampuan untuk menghasilkan nilai pendapatan sesuai dengan yang dianggarkan.

Selisih nilai aktual dengan nilai yang dianggarkan disebut dengan *variance*. Evaluasi berdasar anggaran selama ini hanya melihat *variance* saja, apakah *variance* tersebut menguntungkan atau merugikan bagi perusahaan. Penggunaan anggaran dalam mengevaluasi kinerja bawahan seringkali mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan. Jika anggaran diterapkan secara *moderate* dengan sistem *reward* dan *punishment* yang baik, maka kinerja bawahan akan bisa semakin tinggi karena anggaran tersebut mampu memotivasi bawahan untuk mencapai target. Tapi jika sebaliknya, maka kinerja bawahan kemungkinan besar akan turun.

Penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi bisa secara *moderate* ataupun ketat, tergantung pada toleransi/fleksibilitas tingkat pemenuhan anggaran. Tingkat

toleransi atas penekanan anggaran sebagai alat evaluasi membentuk gaya evaluasi tersendiri. Ada atasan yang fleksibel dalam menilai kinerja bawahan, adapula yang sangat ketat, masing-masing tersebut merupakan gaya evaluasi kinerja anggaran. Gaya evaluasi kinerja adalah tingkat penekanan *evaluator* atas item-item evaluasi kinerja *evaluatee*. Dalam konteks penelitian ini, anggaran merupakan item evaluasi sehingga tingkat penekanan atas target anggaran dalam proses evaluasi kinerja disebut dengan gaya evaluasi kinerja anggaran.

Banyak sekali penelitian yang mengungkapkan hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Penggunaan anggaran secara ketat sebagai alat evaluasi mengakibatkan peningkatan tekanan kerja (Hopwood, 1972) dan akhirnya dapat berakibat pada penurunan kinerja (Choo dan Tan, 1997). Sehingga penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi akan mempengaruhi kinerja bawahan. Akan tetapi, Brownell (1982) mengungkapkan bahwa sangat tidak diharapkan menghubungkan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja secara langsung karena hubungan keduanya akan dimediasi oleh variabel lain. Dalam banyak penelitian, hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja disebut sebagai hubungan kontijensi karena akan sangat dipengaruhi faktor di luar kedua variabel tersebut yang disebut sebagai variabel kontijensi atau variabel mediasi. Variabel mediasi yang diungkapkan penelitian sebelumnya antara lain tingkat partisipasi anggaran (Brownell, 1982), kepuasan kerja dan tekanan kerja (Choo dan Tan, 1997), kepastian lingkungan kerja, budaya, dan sebagainya.



*Superior* (atasan) dan *subordinate* (bawahan) memiliki penekanan yang berbeda terhadap item-item evaluasi kinerja berbasis anggaran. Masing-masing pihak memiliki preferensi sendiri-sendiri tentang bagaimana seharusnya gaya evaluasi kinerja anggaran diterapkan (Kamal dan Naim, 2000). Perbedaan persepsi inilah yang memicu perselisihan (*disagreement*) dalam gaya evaluasi kinerja anggaran. Choo dan Tan (1997) menggunakan dua item yang dikenal dengan *reliance on accounting based data* yaitu “Tingkat Pencapaian Anggaran” dan “Perhatian terhadap *Cost*” sebagai proksi pengukuran gaya evaluasi kinerja dan menjadi sumber perselisihan karena *superior* dan *subordinate* mempunyai penekanan yang berbeda terhadap dua item tersebut.

Choo dan Tan (1997) serta Kamal dan Naim (2000) meneliti tentang pengaruh perselisihan gaya evaluasi kinerja anggaran terhadap kinerja dengan menggunakan tekanan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Choo dan Tan (1997) maupun Kamal dan Naim (2000) menganalisa perbedaan penekanan item “perhatian terhadap *cost*” dan “tingkat pencapaian anggaran” dalam gaya evaluasi kinerja anggaran antara preferensi *superior* dan preferensi *subordinate* dengan sampel dan lokasi yang berbeda. Diasumsikan *superior* dan *subordinate* memiliki penekanan berbeda terhadap dua item tersebut dalam rangka evaluasi kinerja anggaran. Choo dan Tan (1997) serta Kamal dan Naim (2000) menganalisa preferensi atasan dan preferensi bawahan terhadap penekanan dua item tersebut secara terpisah kemudian mencari perbedaannya (perselisihannya). Perselisihan gaya evaluasi kinerja tersebut

dihubungkan dengan kinerja melalui mediasi tekanan kerja dan kepuasan kerja. Hasil dari kedua penelitian tersebut tidak konsisten.

Kamal dan Naim (2000) menemukan bahwa ketika perselisihan gaya evaluasi kinerja meningkat maka tekanan kerja akan meningkat dan menurunkan kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Choo dan Tan (1997). Kamal dan Naim (2000) juga menemukan bahwa tekanan kerja yang meningkat akibat perselisihan gaya evaluasi kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Choo dan Tan (1997). Kamal dan Naim (2000) memperoleh hasil yang sama dengan Choo dan Tan (1997) dalam hal penurunan kepuasan kerja akibat perselisihan gaya evaluasi kinerja menyebabkan penurunan kinerja.

Adanya ketidakkonsistenan pada satu diantara beberapa hasil kedua penelitian tersebut memunculkan pertanyaan apakah hasil yang telah konsisten akan tetap konsisten jika dilakukan penelitian lagi dengan teori dan metode yang sama tapi dengan lokasi dan sampel yang berbeda. Penelitian ini pada dasarnya adalah replika dari penelitian Kamal dan Naim (2000) yang berjudul “Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi” hanya saja ada beberapa perbedaan. Perbedaan tersebut selain sampel dan lokasi, yang berbeda adalah tidak digunakannya tekanan kerja sebagai variabel mediasi.

Variabel tekanan kerja dan kepuasan kerja, dalam konteks penelitian-penelitian hubungan kontijensi, merupakan variabel yang independen satu dengan yang lain. Kedua variabel tersebut berkedudukan sebagai variabel mediasi, memediasi hubungan antara gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Tekanan kerja tidak menentukan besarnya kepuasan kerja. Sehingga, tidak digunakannya tekanan kerja sebagai variabel mediasi tidak akan mempengaruhi hasil penelitian ini.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung?
2. Bagaimana pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh kepuasan kerja?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung.

2. Pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kepuasan kerja.
3. Kemampuan kepuasan kerja untuk memediasi hubungan perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi organisasi yang menerapkan evaluasi kinerja berbasis anggaran untuk melihat dampaknya terhadap kinerja bawahan.
2. Penelitian ini diharapkan bisa membantu para pimpinan organisasi dalam menganalisis gaya evaluasi kinerja yang selama ini diterapkan dan bagaimana pengaruhnya pada kinerja.
3. Penyamaan persepsi *superior* dan *subordinate* tentang gaya evaluasi kinerja diharapkan akan terbantu dari hasil penelitian ini dengan menentukan persepsi terhadap anggaran yang seharusnya digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karena sebelum anggaran diterapkan, persepsi atasan dengan bawahan dalam melihat anggaran sebagai alat bantu manajerial harus kongruen agar tidak banyak menemui perselisihan dalam implementasi anggaran.

4. Sebagai mahasiswa akuntansi, tentu penelitian ini diharapkan menambah khasanah wacana keilmuan akuntansi terutama akuntansi perilaku.

### **1.5. Sistematika Skripsi**

Hasil penelitian ini ditulis dengan terstruktur, sistematis, dan logis.

Sistematika penulisan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

Bab ini merupakan pengantar yang mengemukakan latar belakang penelitian yang merupakan landasan penelitian dari hasil pengamatan atas penelitian sebelumnya atau dari pengamatan atas realita yang terjadi. Bab ini juga mengungkapkan rumusan masalah penelitian yang akan dijawab dengan pelaksanaan penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi dunia usaha maupun bagi wacana keilmuan, dan sistematika skripsi.

#### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memberikan penjelasan tentang teori dan konsep-konsep yang relevan dengan konteks penelitian. Dalam bab ini, juga dijelaskan dan diuraikan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Penjelasan teori tersebut digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian yang kemudian ditarik kesimpulan sementara sebagai hipotesis penelitian. Model analisis dibuat berdasar hipotesis yang telah dirumuskan agar memudahkan dalam menjawab masalah penelitian.

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

Bab ini menguraikan berbagai hal yang berhubungan dengan langkah-langkah dalam melakukan penelitian. Uraian dalam bab ini dibuat secara sistematis dengan urutan yang logis mulai penjelasan metode penelitian yang dipakai, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data penelitian, populasi dan sampel berikut teknik *sampling* yang dipakai, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisa data. Dalam teknik analisa data, dijelaskan langkah-langkah statistika yang dipakai untuk menganalisa data yang dikumpulkan sebagai upaya menjawab masalah penelitian.

### **BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang dilakukan, dari mulai data yang terkumpul sampai analisa atas data tersebut. Deskripsi atas hasil analisa data yang terkumpul untuk menjawab pertanyaan penelitian melalui pembuktian kebenaran hipotesis diungkapkan di bab ini.

### **BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi simpulan dan saran yang didasarkan pada hasil pembahasan analisa pembuktian hipotesis yang diajukan, sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi berbagai pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini. Berbagai keterbatasan penelitian ini diungkapkan di dalam bab ini, diharapkan keterbatasan tersebut akan menjadi masukan bagi penelitian berikutnya di masa yang akan datang.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Anggaran sebagai alat evaluasi

Aktivitas-aktivitas manajerial mengandung tiga unsur utama yaitu *plan*, *do*, dan *controll*. Ketiga aktivitas tersebut harus saling bersinergi agar kemajuan dapat berlangsung terus menerus. Aktivitas evaluasi adalah bentuk kontrol terhadap kinerja anggota organisasi dalam hal pencapaian tujuan organisasi. Proses evaluasi harus menggunakan alat yang mampu menyediakan informasi tingkat pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, atau mampu memberikan informasi perbedaan tingkat pencapaian tujuan organisasi antara target yang telah direncanakan dengan realita yang terjadi.

Evaluasi kinerja bawahan secara langsung merupakan hal sangat penting. Evaluasi kinerja bawahan secara langsung disebut *first-hand-experience* (Asthon, dkk., 1991). Evaluasi ini dilakukan dengan melihat secara langsung kinerja bawahan selama proses bekerja. Atasan pada umumnya jauh dari bawahan, bisa disebabkan kesibukan, jarak, dan struktur organisasi sehingga evaluasi *first-hand-experience* sulit diterapkan. Sehingga, atasan menggunakan *second hand basis* untuk mengevaluasi bawahan. *Second hand basis* dilakukan dengan menilai kinerja yang dicerminkan dari parameter tertentu, pada umumnya parameter akuntansi. Ukuran akuntansi sangat

lazim digunakan atasan untuk mengevaluasi bawahan di sebagian besar sistem informasi evaluasi kinerja organisasi.

Informasi akuntansi yang digunakan bisa merupakan laporan keuangan periodik yang disajikan untuk kepentingan manajemen (laporan akuntansi manajemen). Untuk kepentingan pengukuran kinerja sebagai tindak lanjut evaluasi, informasi akuntansi tersebut harus dibandingkan dengan standar yang yang ditetapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan guna mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi yang aktual dibandingkan dengan yang telah direncanakan. Selisih antara hasil yang aktual dengan yang telah direncanakan akan bisa ditindaklanjuti agar proses pencapaian tujuan organisasi di periode selanjutnya bisa optimal. Standar atau target pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan di awal periode disebut anggaran.

Anggaran merupakan perencanaan keuangan periode mendatang, mengungkapkan tujuan organisasi, tindakan yang diperlukan, sumber daya yang dibutuhkan serta alokasinya untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2003). Anggaran dalam suatu organisasi adalah alat utama untuk melakukan aktivitas manajerial. Anggaran memberikan manfaat penting sebagai berikut,

1. Anggaran merupakan bentuk perencanaan aktivitas manajerial.
2. Anggaran memberikan informasi yang bisa digunakan untuk mengambil keputusan.
3. Anggaran menjadi standar atas evaluasi kinerja.



4. Anggaran menjadi alat komunikasi dan koordinasi lintas bagian dalam suatu organisasi.

Pengukuran kinerja manajerial berbasis anggaran masih merupakan alat evaluasi yang efektif. Anggaran memberikan standar yang jelas atas target perusahaan yang harus dicapai dan untuk mengevaluasinya cukup dengan melihat tingkat pencapaian target tersebut. Standar yang ditetapkan tersebut juga berfungsi untuk mengontrol (mengevaluasi) penggunaan sumber daya perusahaan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Standar yang ditetapkan melalui anggaran dapat menjadi pemacu motivasi *subordinate* agar dapat memenuhi target anggaran.

Faktor terpenting dalam sistem penganggaran adalah fungsi kontrol. Kontrol dilakukan dengan membandingkan hasil operasional aktual dengan hasil yang dianggarkan dalam suatu periode tertentu. Perbedaan besar yang muncul antara aktual dengan standar menghasilkan kesimpulan bahwa sistem yang sedang berjalan sedang di luar kendali (*out of control*) (Asthon dkk., 1991). Langkah selanjutnya harus segera diambil, untuk menemukan penyebabnya dan mengoreksi kondisi tersebut. Pemborosan, penghematan, kenaikan surplus, dan penurunan surplus dapat diketahui lebih dini dan lebih akurat sehingga tindakan korektif bisa lebih cepat.

Penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi bukan tanpa kelemahan. Anggaran dijabarkan dalam satuan finansial, sehingga ukuran kinerja perusahaan atau personil hanya dinilai dari sisi finansial saja. Pengukuran kinerja secara finansial saja tidak cukup memberi gambaran tentang kemajuan perusahaan secara komprehensif pada

suatu periode. Tindakan korektif perusahaan hanya berdasar data finansial sehingga keputusan yang akan diambil berdasar data finansial tersebut kemungkinan besar akan terdistorsi. Hal ini dikarenakan banyak hal dalam perusahaan yang tidak bisa diungkapkan dalam satuan finansial seperti kemajuan keterampilan bawahan, kesetiaan pelanggan, komitmen pemasok, dan tanggung jawab sosial perusahaan pada lingkungan.

Penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi dan pengukuran kinerja akan sangat mempengaruhi perilaku personil. Tekanan dari atasan untuk mencapai target anggaran seringkali membuat bawahan melakukan tindakan yang tidak etis, seperti memanipulasi laporan, korupsi, dan tindakan inefisiensi. Parameter kinerja yang hanya berdasar data keuangan terlalu menyederhanakan proses yang dilalui oleh personil perusahaan. Upaya personil dalam mencapai tujuan/target anggaran seolah tidak cukup dinilai hanya dengan satuan finansial.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mempelajari konsekuensi penggunaan data anggaran sebagai alat evaluasi dari aspek perilaku. Banyak diantara penelitian tersebut dilakukan untuk menemukan hubungan antara gaya evaluasi kinerja yang digunakan oleh atasan (*superior*) dalam mengevaluasi kinerja bawahan (*subordinate*) dengan perilaku kerja bawahan.

Penelitian Hopwood (1972) menemukan bahwa manajer yang dievaluasi dengan data anggaran secara kaku memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi dari pada para manajer yang dievaluasi berdasar kontribusi mereka terhadap

profitabilitas organisasi. Hopwood waktu itu menggunakan sampel para manajer perusahaan di Amerika. Otley (1978) mereplika penelitian Hopwood dengan sampel para manajer perusahaan Inggris dan hasilnya bertolak belakang dengan hasil penelitian Hopwood.

Hasil kedua penelitian tersebut menarik perhatian para peneliti yang lain untuk mencari faktor-faktor apa yang melatarbelakangi ketidakkonsistenan hubungan antara gaya evaluasi kinerja dengan sikap dan perilaku bawahan. Brownell (1982) berpendapat bahwa hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja akan dimediasi oleh faktor kontinjensi, dan sangat tidak diharapkan menghubungkan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja secara langsung. Hal ini disebabkan kuatnya faktor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan keduanya. Brownell (1982) mengungkapkan tingkat partisipasi anggaran (*budgetary participation*) merupakan faktor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Kamal dan Naim (2000), mengutip dari beberapa penelitian sebelumnya, menyebutkan beberapa faktor kontinjensi yang berpengaruh :

1. Ketidakpastian tugas dan lingkungan.
2. Strategi unit bisnis.
3. Tingkat ketergantungan tugas.
4. Perbedaan budaya.
5. Kepuasan Kerja (Choo dan Tan, 1997)
6. Tekanan Kerja (Choo dan Tan, 1997)

Lebih lanjut, penelitian-penelitian tersebut secara implisit menyatakan bahwa faktor persetujuan *subordinate* terhadap gaya evaluasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara gaya evaluasi dengan respon *subordinate* terhadap gaya evaluasi kinerja tersebut.

### 2.1.2. Gaya evaluasi kinerja

Dalam rangka mengontrol tingkat pencapaian tujuan organisasi baik oleh organisasi secara keseluruhan maupun oleh personil dalam organisasi maka perlu diadakan evaluasi kinerja. Penelitian ini akan terfokus pada evaluasi kinerja personil organisasi. Proses evaluasi dilakukan dengan membandingkan data aktual pencapaian tujuan organisasi dengan standar yang telah ditetapkan di awal periode operasi. Penggunaan data sebagai bahan evaluasi akan membentuk suatu gaya evaluasi tersendiri, karena dipengaruhi oleh penekanan data yang khas antara *evaluator* satu dengan yang lain. Dilihat dari data yang dipakai sebagai bahan evaluasi, secara umum gaya evaluasi hanya ada dua (Hopwood, 1972) :

1. *Accounting Style*, yaitu gaya evaluasi yang menekankan pada penggunaan data keuangan yang tercermin dalam laporan akuntansi. Kinerja personil organisasi dinilai dari data akuntansi yang dipercaya mencerminkan nilai kinerja personil. Oleh sebab itu Brownell (1982) menyebut gaya ini dengan *reliance on accounting based criteria*.

2. *Non Accounting Style* (NAS), yaitu gaya evaluasi yang tidak menekankan penggunaan data keuangan sebagai alat evaluasi melainkan aspek non keuangan, seperti kepercayaan, penghormatan, wawasan, tanggung jawab dan sebagainya. Gaya ini digunakan ketika menilai aspek supervisi personil organisasi (Hopwood, 1972).

Sumber data utama pelaksanaan *accounting style* dalam evaluasi adalah anggaran dan laporan akuntansi. Anggaran dalam hal ini adalah tolok ukur kinerja, karena anggaran merupakan standar pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan di awal periode organisasi. Sedangkan laporan akuntansi merupakan data aktual hasil pencapaian tujuan organisasi. Dilihat dari penekanan data akuntansi yang digunakan sebagai alat evaluasi maka gaya evaluasi *accounting style* dibagi menjadi dua (Hopwood, 1972) :

1. *Budget Constrained Style* (BCS). Gaya ini menggunakan data akuntansi sebagai alat ukur kinerja manajerial secara komprehensif. Evaluasi ditekankan pada kemampuan *evaluatee* untuk memenuhi anggaran jangka pendek. Sebagai contoh, pimpinan *cost centre* akan menerima evaluasi yang tidak menyenangkan jika *actual cost* melebihi anggaran yang ditetapkan.
2. *Profit Conscious Style* (PCS). Kinerja *evaluatee* dievaluasi dengan dasar kemampuannya dalam meningkatkan efektivitas operasionalnya dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Satu aspek penting dalam gaya

evaluasi kinerja ini adalah komitmen *cost centre* untuk menurunkan biaya jangka panjangnya.

Penggunaan BCS akan sangat menekankan pada *variance* antara hasil aktual dengan hasil yang dianggarkan. Atasan akan sangat menekan bawahan agar dalam bekerja mampu menghasilkan *variance* yang menguntungkan organisasi. Misalnya, biaya aktual lebih rendah dari yang dianggarkan dan penjualan aktual lebih besar dari yang dianggarkan. Aspek selain *variance* anggaran nyaris tidak mendapat perhatian yang proporsional. Informasi akuntansi mempunyai banyak keterbatasan dalam melaporkan aspek non keuangan yang terkadang penting untuk dinilai, dan BCS menggunakan informasi akuntansi dalam mengevaluasi kinerja bawahan. Hal ini akan menyebabkan banyak dampak negatif pada perilaku bawahan.

Penggunaan BCS memiliki dampak negatif yang besar pada perilaku objek evaluasi dibanding PCS maupun NAS. Hopwood (1972) merincikan dampak negatif yang potensial muncul dengan digunakannya BCS sebagai alat evaluasi para manajer,

1. Manajer hanya dilibatkan dalam usaha menekan biaya jangka pendek tanpa memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini sangat berpeluang menyebabkan manajer berpikir jangka pendek untuk mengambil keputusan. Sehingga dimungkinkan keputusan tersebut baik untuk jangka pendek tapi buruk untuk jangka panjang. Hal itu dilatarbelakangi keinginan manajer mendapat *variance* anggaran yang menguntungkan dalam jangka pendek, karena inilah yang diinginkan atasan ketika menggunakan BCS.

2. Muncul perselisihan antara manajer dengan *superior*. Para manajer merasa bahwa kinerjanya tidak bisa begitu saja dinilai dari angka-angka akuntansi yang ada atau dinilai dari realisasi anggaran tanpa menilai bagaimana proses pelaksanaan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dampak dari kondisi ini adalah naiknya tekanan kerja dan turunnya kepuasan kerja (Choo dan Tan, 1997). Hal ini disebabkan karena akuntansi tidak mampu mengakomodasi informasi non keuangan yang sebenarnya penting untuk diperhatikan, seperti kreatifitas manajer, tanggung jawab manajer, komitmen, dan sebagainya.
3. Munculnya kecenderungan untuk memanipulasi data akuntansi demi untuk memenuhi target anggaran yang ditetapkan. Ketika manajer dihadapkan pada kondisi yang sangat tidak memungkinkan untuk membuat penghematan jangka pendek sedangkan atasan meminta untuk menunjukkan penghematan jangka pendek maka ada kemungkinan manajer melakukan tindakan disfungsional dengan memanipulasi laporan akuntansi. Keketatan atasan dalam menggunakan informasi akuntansi dalam mengevaluasi kinerja manajer akan sangat menekan moral manajer.
4. Kondisi yang tidak harmonis dalam hal hubungan personal antara manajer, atasan, dan rekan kerja. Tekanan yang diterima manajer untuk membuat *variance* anggaran yang menguntungkan akan memungkinkan manajer melakukan tindakan yang akan menguntungkan departemen dan nilai kinerjanya tanpa memperhatikan dampak pada departemen lain.

Berbeda dengan BCS, evaluasi dengan PCS justru akan memberikan dampak positif pada perilaku bawahan. Bawahan dievaluasi berdasar kontribusi terhadap keuntungan organisasi dan kemampuan dalam menciptakan efisiensi jangka panjang. Penggunaan informasi akuntansi dalam PCS akan lebih rumit dibandingkan dengan BCS karena atasan harus memilah data akuntansi yang relevan dengan peningkatan efisiensi jangka panjang. Atasan diharapkan mengetahui keterbatasan akuntansi dalam mengungkapkan aspek penting ini, karena variance anggaran yang menguntungkan tidak selalu relevan dengan peningkatan efisiensi jangka panjang. Informasi non akuntansi akan sangat dibutuhkan untuk menilai kinerja bawahan. Sehingga, bawahan akan merasa kinerjanya dinilai secara komprehensif dan relevan dengan tanggung jawabnya. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi bawahan dalam bekerja sehingga akhirnya kinerjanya akan meningkat.

Di akhir penelitiannya Hopwood (1972) menyimpulkan bahwa PCS adalah gaya evaluasi yang menghasilkan tingkat efisiensi lebih tinggi (secara umum) dibanding BCS. Mengingat NAS sangat terbatas dalam mengungkapkan informasi yang relevan dengan evaluasi kinerja bawahan dan seringkali informasi yang diungkapkan NAS sangat abstrak, maka penggunaan BCS akan memberikan hasil yang lebih efisien dari pada penggunaan NAS. Oleh sebab itu, BCS masih merupakan topik yang menarik untuk diteliti guna mengetahui apakah BCS akan selalu berdampak negatif pada perilaku bawahan dan organisasi.



### 2.1.3. Perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja

Penggunaan BCS akan menimbulkan ketidakpuasan pada manajer karena kinerjanya hanya diukur dari *variance budget* yang dihasilkan, *favorable* atau *non favorable*. Manajer menghendaki bahwa proses realisasi anggaran yang menjadi tanggung jawabnya juga diperhatikan karena dengan demikian penilaian kinerja menjadi komprehensif.

Sebenarnya, perselisihan muncul ketika preferensi atasan terhadap gaya evaluasi kinerja berbeda dengan preferensi bawahan. Persepsi bawahan terhadap preferensi atasan tersebut menimbulkan konflik dalam diri bawahan karena dia meyakini bahwa atasan mempunyai preferensi berbeda dengan preferensinya. Konflik dalam diri bawahan inilah yang disebut dengan perselisihan (*disagreement*) dalam gaya evaluasi kinerja.

Choo dan Tan (1997) mengungkapkan bahwa dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kontijensi sebelumnya, persepsi atasan terhadap Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA) digunakan sebagai proksi pengukuran kinerja dengan alat ukur data akuntansi dalam rangka mengevaluasi kinerja bawahan. Bawahan tahu bagaimana persepsi atasan terhadap GEKA tersebut sedangkan bawahan memiliki preferensi bagaimana seharusnya GEKA diterapkan sehingga muncullah perselisihan. Choo dan Tan (1997) mengutip beberapa penelitian sebelumnya bahwa perselisihan muncul hanya karena ada perbedaan preferensi tentang cara evaluasi atau perbedaan persepsi tentang suatu gaya evaluasi.

Choo dan Tan (1997) mengungkapkan *Attribution Theory* yang dikembangkan oleh Green dan Mitchell (1979) bahwa ketika atasan dan bawahan cenderung untuk setuju atau tidak setuju dan pengaruhnya terhadap hubungan atasan-bawahan dari ketidaksesuaian di antara mereka merupakan tempat bagi tumbuhnya perselisihan atasan-bawahan. Atasan dan bawahan membuat interpretasi, asumsi, dan kesimpulan dari suatu kondisi dengan cara yang berbeda-beda, tergantung pada posisi, latar belakang, dan pengalaman mereka masing-masing. Klimoski dan London (1974), sebagaimana dikutip Choo dan Tan (1997), mengungkapkan bahwa setiap evaluator kinerja (atasan mengevaluasi bawahan atau bawahan mengevaluasi dirinya sendiri) mempunyai perspektif dan fokus yang unik pada aspek kinerja.

Kamal dan Naim (2000) mengutip Hopwood (1974) mengungkapkan bahwa atasan mungkin enggan menggunakan gaya evaluasi yang lebih sesuai dengan keinginan bawahan, karena mereka merasa lebih superior dan memiliki posisi yang lebih kuat untuk menggunakan gaya evaluasi tertentu guna mengevaluasi kinerja bawahannya. Dengan kondisi seperti ini, atasan cenderung memaksakan kehendak mereka untuk diterima bawahan, dan tentu ini akan memicu konflik dalam gaya evaluasi kinerja yang digunakan. Choo dan Tan (1997) mengungkapkan bahwa atasan dan bawahan melakukan proses evaluasi dengan membawa asumsi yang berbeda, kemudian mempengaruhi tingkat penekanan kriteria evaluasi akuntansi secara berbeda pula. Terkadang, atasan *over estimate* terhadap suatu kriteria yang menurut bawahan merupakan kriteria *minor*.

Choo dan Tan (1997) maupun Kamal dan Naim (2000) sepakat bahwa perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan tekanan kerja. Choo dan Tan (1997) menemukan bahwa peningkatan tekanan kerja dan penurunan kepuasan kerja akibat perselisihan dalam GEKA akan menurunkan kinerja manajer. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hopwood (1972).

#### **2.1.4. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang sering digunakan dalam penelitian hubungan kontijensi gaya evaluasi kinerja dengan kinerja (Choo dan Tan, 1997). Variabel mediasi adalah variabel yang menentukan hubungan atau pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Pada penelitian ini, pengaruh perselisihan GEKA pada kinerja sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja yang ada. Choo dan Tan (1997) serta Kamal dan Naim (2000) mengartikan variabel mediasi bukan sebagai kondisi yang menjadi asumsi berlakunya sebuah model, melainkan sebagai variabel yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Variabel independen tidak bisa langsung mempengaruhi variabel dependen, hubungan tersebut dimediasi oleh variabel mediasi. Dalam konteks penelitian ini, perselisihan dalam GEKA tidak bisa langsung mempengaruhi kinerja melainkan harus melalui variabel kepuasan kerja (Brownell, 1982).

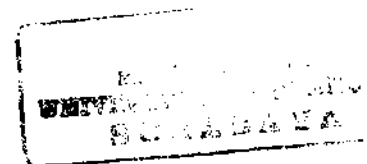
Kepuasan kerja merupakan variabel kontijensi yang sering dipakai dalam penelitian-penelitian hubungan kontijensi. Parameter untuk mengukur kepuasan kerja relatif lebih mudah diperoleh dengan analisa yang tidak terlalu rumit dibandingkan tekanan kerja, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan pekerjaan.

Banyak sekali definisi kepuasan kerja yang diungkapkan oleh peneliti. Definisi kepuasan kerja yang berkembang adalah tingkat positif atau negatif penerimaan seseorang terhadap pekerjaan dan hal yang berkaitan dengannya (Schermerhorn dkk., 2003). Luthans (1995) menjelaskan ada tiga dimensi yang berkaitan dengan kepuasan kerja :

1. Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja tidak bisa dilihat tapi bisa diduga.
2. Kepuasan kerja berkaitan dengan tingkat keberhasilan kerja seseorang, sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang.
3. Kepuasan kerja berhubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual.

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh beberapa hal. Sebagian besar peneliti mengidentifikasi ada 5 hal penting :

1. Pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Tingkat tantangan, kestatisan, dan kebosanan dalam pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Gaji yang diterima pekerja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.



3. Kesempatan promosi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang karena promosi memberikan pengetahuan dan tantangan baru bagi pekerja.
4. Kualitas supervisi atasan terhadap bawahan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Atasan yang terlalu ketat dalam mengontrol pekerjaan bawahan sangat potensial membuat kepuasan kerja bawahan rendah (*dissatisfaction*).
5. Hubungan dengan pekerja lain mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Pergaulan dalam lingkungan pekerjaan mempengaruhi emosional seseorang dalam memandang pekerjaannya sehingga mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas supervisi atasan terhadap bawahan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Dalam hal ini, gaya evaluasi kinerja merupakan salah satu unsur dalam kualitas supervisi. Sehingga, gaya evaluasi kinerja anggaran atasan mempengaruhi kepuasan kerja bawahan.

### **2.1.5. Hubungan Diantara perselisihan GEKA, kepuasan kerja dan kinerja manajerial**

#### **2.1.5.1. Pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kepuasan kerja**

Salah satu determinan kepuasan kerja adalah kualitas supervisi. Kualitas supervisi ini lebih erat kaitannya dengan hubungan bawahan dan atasan. Lussier (2002) menjelaskan tentang kualitas supervisi dengan tingkat keketatan supervisi atasan. Jika atasan terlalu ketat dalam mengontrol kinerja maka kepuasan kerja bawahan akan turun, begitu pula jika atasan tidak menyediakan kontrol secara jelas.

Kualitas supervisi dapat disebut juga sebagai gaya supervisi, dan hal ini berkaitan erat dengan gaya evaluasi. Merujuk pada pendapat Lussier (2002) maka jika atasan mengetatkan kriteria evaluasi, kepuasan kerja akan menurun. Hal ini disebabkan karena bawahan merasa tertekan oleh kriteria yang digunakan atasan dalam mengevaluasi kinerjanya, bawahan dalam posisi yang lemah tidak punya pilihan lain selain harus mengikuti kriteria yang digunakan atasan. Kepuasan kerja akan semakin turun jika bawahan mempunyai preferensi sendiri tentang kriteria evaluasi yang seharusnya digunakan untuk menilai kinerjanya dan bawahan tidak setuju atas kriteria yang digunakan oleh atasan. Ketidaksetujuan bawahan atas kriteria yang digunakan oleh atasan bisa disebabkan oleh pengetahuan bawahan atas bidang kerjanya yang kompleks sehingga perlu kriteria evaluasi yang mampu menilai kekompleksan bidang kerjanya sedangkan kriteria evaluasi yang digunakan atasan tidak mengakomodasi hal tersebut tapi justru menekankan hal lain yang menurut bawahan tidak penting. Perselisihan tersebut akan menurunkan kepuasan kerja bawahan karena kinerja bawahan tidak dinilai secara semestinya (sesuai preferensi bawahan).

Jika atasan terlalu melonggarkan kriteria evaluasi maka akan mengurangi kepuasan kerja. Kelonggaran kriteria evaluasi menyebabkan bawahan merasa bahwa kinerjanya dinilai secara murah. Banyak hal penting yang tidak diakomodasi oleh kriteria evaluasi atasan. Kepuasan kerja karyawan pun akan turun disebabkan *oversimplify* (terlalu menyederhanakan) kriteria evaluasi.

### 2.1.5.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Banyak penelitian yang tidak konsisten dalam menjelaskan pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja. Schermerhorn dkk. (2003) menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja bisa timbal balik, bisa jadi karena kepuasan kerja meningkat maka kinerja akan meningkat atau karena kinerja meningkat maka kepuasan kerja meningkat. Lussier (2002) menyatakan bahwa di awal era 1950 pandangan yang dominan adalah bahwa pekerja yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka kinerjanya akan semakin bagus. Pertengahan 1950, pandangan tersebut diragukan kebenarannya karena banyak penelitian yang menyatakan bahwa kinerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang tidak konsisten membuat para peneliti berusaha menemukan penyebab ketidakkonsistenan tersebut. Dalam hal kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, Lussier (2002) mencatat bahwa pengaruh tersebut ada pada pekerja level tinggi atau para profesional yang sangat dipengaruhi oleh kepuasan privasi ketika bekerja. Lussier (2002) tidak menemukan adanya pengaruh tersebut pada pekerja level rendah (*operational staff*). Sedangkan dalam hal kinerja mempengaruhi kepuasan kerja, Werther (1996) menyatakan bahwa ada variabel mediasi yang menjadi penghubung keduanya, variabel mediasi tersebut adalah tingkat kepuasan terhadap *reward* (penghargaan).

Pendapat Lussier (2002) menjadi rujukan penelitian ini. Subjek penelitian ini adalah manajer dan supervisor yang pada umumnya adalah profesional di bidangnya

sehingga penelitian ini berharap bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja. Walaupun Schermerhorn dkk. (2003) mengingatkan bahwa hubungan keduanya tidak konsisten dan sangat dipengaruhi lingkungan penelitian.

## 2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian tentang hubungan gaya evaluasi kinerja terhadap kinerja yang pernah dilakukan dan menjadi acuan dalam penelitian ini ada dua penelitian.

### 1. Choo dan Tan (1997)

Choo dan Tan (1997) meneliti pengaruh perselisihan gaya evaluasi kinerja terhadap kinerja dengan menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja dan tekanan kerja. Penelitian Choo dan Tan (1997) berjudul "*A Study of the Relationship Among Disagreement in Budgetary Performance Evaluation Style, Job Related Tension, Job Satisfaction, and Performance*". Penelitian tersebut menggunakan 110 orang manajer dan staf sebagai sampel penelitian. Choo dan Tan menggunakan parameter 'kemampuan untuk memenuhi target anggaran' dan 'perhatian terhadap biaya' untuk mengukur gaya evaluasi kinerja, tekanan kerja diukur dengan 15 kriteria yang dikembangkan oleh Kahn dkk (1964), kepuasan kerja diukur dengan parameter MSQ (*Minnessota Satisfaction Questionnaire*), dan kinerja diukur dengan kriteria yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963). Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa kenaikan perselisihan gaya evaluasi kinerja akan menaikkan tekanan kerja (*job related tension*) dan menurunkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kenaikan tekanan



kerja terbukti menurunkan kinerja begitu pula ketika kepuasan kerja menurun maka kinerja juga akan menurun. Dalam hal ini, Choo dan Tan (1997) berhasil mengkonfirmasi semua hipotesis yang dirumuskan.

Choo dan Tan (1997) menggunakan tekanan kerja sebagai salah satu variabel mediasi dalam hubungan antara perselisihan dalam GEKA dan kinerja sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut. Selain itu, sampel penelitian ini berbeda dengan yang digunakan oleh Choo dan Tan (1997). Choo dan Tan (1997) menggunakan dua item saja dalam mengukur peselisihan dalam GEKA yaitu “Kemampuan untuk memenuhi target anggaran” dan “Perhatian terhadap biaya”, sedangkan penelitian ini selain dua item tersebut, kriteria yang dikembangkan Hopwood (1972) juga digunakan. Pertimbangan untuk menggunakan delapan item gaya evaluasi kinerja Hopwood (1972) adalah bahwa penerapan GEKA akan mempengaruhi sistem pengawasan (supervisi) dari atasan dan gaya kepemimpinan (perilaku) atasan. Gaya supervisi tersebut telah diakomodasi oleh delapan item gaya evaluasi Hopwood (1972). Jadi total item pengukuran gaya evaluasi kinerja anggaran ada sepuluh item.

## 2. Kamal dan Naim (2000)

Hasil penelitian Choo dan Tan direplika oleh Kamal dan Naim (2000). Dengan variabel yang sama, hanya sampel, lokasi, dan alat ukur tekanan kerja saja yang berbeda. Judul penelitian Kamal dan Naim (2000) adalah “Pengaruh Perselisihan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Tekanan Kerja dan

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”. Hasil yang diperoleh tidak jauh berbeda dari hasil penelitian Choo dan Tan (1997), yang berbeda adalah tekanan kerja tidak mampu memediasi hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kamal dan Naim (2000) adalah sampel penelitian, tidak digunakannya variabel tekanan kerja sebagai variabel mediasi, dan alat ukur gaya evaluasi kinerja. Sampel yang digunakan oleh Kamal dan Naim (2000) adalah manajer dan staf perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ (Bursa Efek Jakarta), sedangkan penelitian ini menggunakan sampel manajer dan staf perusahaan manufaktur berkedudukan di Surabaya. Penelitian ini tidak menggunakan tekanan kerja sebagai variabel mediasi, Kamal dan Naim (2000) menemukan bahwa tekanan kerja tidak bisa memediasi hubungan perselisihan dalam GEKA dengan kinerja. Penelitian ini menggunakan alat ukur gaya evaluasi kinerja yang dikembangkan Hopwood (1972) sebanyak delapan item dan dua item yang digunakan Choo dan Tan (1997), sedangkan Kamal dan Naim (2000) hanya menggunakan dua item yang dipakai oleh Choo dan Tan (1997).

Perbedaan utama penelitian ini dengan dua penelitian sebelumnya adalah tidak digunakannya tekanan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Alasan tidak digunakannya tekanan kerja (*Job Related Tension / Job Stress*) sebagai variabel mediasi adalah tingkat kerumitan pengukuran variabel tersebut yang cukup tinggi. Banyak peneliti yang menulis bahwa

tekanan kerja mempunyai hubungan yang unik dengan kinerja. Rollinson (2002) mengungkapkan hubungan tekanan kerja dengan kinerja sebagai berikut :

1. Ketika tingkat tekanan kerja rendah maka kinerja juga rendah karena tidak ada tantangan dalam bekerja, sehingga bawahan merasa bosan dan kinerjanya akan turun.
2. Ketika tingkat tekanan kerja optimal maka kinerja akan optimal pula. Tantangan hal baru dalam tugas yang dibebankan pada bawahan mampu memicu bawahan untuk bekerja lebih optimal lagi.
3. Ketika tingkat tekanan kerja tinggi maka kinerja akan turun. Tekanan kerja yang terlampau tinggi akan membuat bawahan sangat tertekan sehingga kinerjanya akan menurun.

Pengaruh tekanan kerja pada kinerja yang begitu rumit menyebabkan proses pengukuran dan analisa akan sangat sulit. Adanya perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja diasumsikan mampu meningkatkan tekanan kerja tapi pengaruhnya pada kinerja akan sangat tergantung pada level tekanan kerja sebelum perselisihan terjadi. Jika sebelumnya tekanan kerja berada pada level rendah maka diharapkan naiknya tekanan kerja akan meningkatkan kinerja. Jika tingkat tekanan kerja sebelumnya telah berada pada tingkat optimal atau tinggi, perselisihan gaya evaluasi kinerja justru akan menurunkan kinerja.

Hal tersebut di atas akan menyulitkan proses analisa. Proses generalisasi hasil penelitian akan sulit dilakukan karena pengaruh latar belakang responden yang sangat

dominan dalam hal tekanan kerja. Pengaruh tekanan kerja pada kinerja sulit untuk digeneralisasi, sehingga hasil penelitian ini akan sulit digeneralisasi. Jika penelitian ini menggunakan tekanan kerja sebagai salah satu variabel mediasi maka pengelompokan responden berdasar level tekanan kerja sebelum ada perselisihan gaya evaluasi kinerja perlu dilakukan. Analisa dan kesimpulan yang dibuat akan berlaku untuk masing-masing kelompok, tidak lagi ada generalisasi pada semua level responden dan populasi.

Efek dari level tekanan kerja sebelum perselisihan gaya evaluasi kinerja muncul akan mempunyai pengaruh berbeda pada kinerja bawahan. Hal ini yang tidak diantisipasi oleh Kamal dan Naim (2000) sehingga hasil penelitiannya tidak mampu mengkonfirmasi hipotesis bahwa dengan peningkatan perselisihan gaya evaluasi kinerja akan meningkatkan tekanan kerja dan akan menurunkan kinerja. Penelitian ini tidak menggunakan variabel tekanan kerja sebagai variabel mediasi untuk menghindari kerumitan dalam proses analisa dan mengharapkan agar semua hasil penelitian ini bisa digeneralisasi dengan tingkat keyakinan tertentu.

Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi relatif lebih mudah untuk dianalisa dan tidak mempunyai perbedaan pengaruh pada kinerja di level yang berbeda seperti halnya tekanan kerja. Pada level manapun kepuasan kerja awal berada, jika terjadi penurunan kepuasan kerja maka kinerja akan turun (Choo dan Tan, 1997). Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara perselisihan gaya evaluasi kinerja sudah cukup untuk memenuhi konsep bahwa hubungan

perselisihan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja harus melalui variabel mediasi (Brownell, 1982).

Keterbatasan waktu, kemampuan, dan dana dalam usaha mencari referensi yang menjelaskan parameter tekanan kerja juga merupakan alasan tidak digunakannya variabel tekanan kerja. Sehingga, penelitian ini hanya menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara perselisihan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja. Hal ini diharapkan tidak mempengaruhi hasil penelitian yang akan dicapai nantinya.

### **2.3. Model Analisis dan Hipotesis**

Asumsi yang digunakan penelitian ini dalam membuat model penelitian dan hipotesis adalah :

1. Persepsi bawahan akan sangat berpengaruh penting pada perilaku bawahan itu sendiri. Sebagai contoh, jika dua orang bawahan menghadapi satu situasi yang mereka berdua akhirnya berpersepsi bahwa atasan tidak begitu memperhatikan informasi akuntansi, tapi sebenarnya atasan tersebut sangat memperhatikan informasi akuntansi. Bawahan A sangat menekankan informasi akuntansi, sedangkan bawahan B tidak. Dalam kasus ini, masing-masing persepsi bawahan bahwa atasan tidak begitu memperhatikan informasi akuntansi akan mempengaruhi perilaku mereka berdua secara berbeda. Bawahan B yang

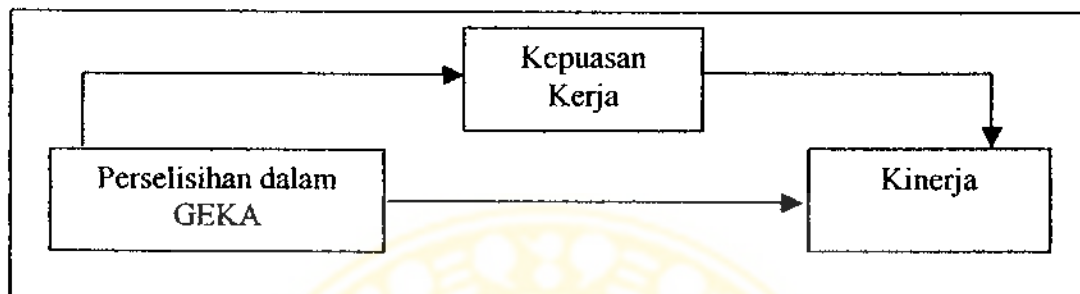
memang tidak begitu memperhatikan informasi akuntansi dalam pengukuran kinerja akan mengalami perselisihan GEKA lebih sedikit daripada bawahan A.

2. Perselisihan dalam GEKA cukup berpengaruh dalam memunculkan perasaan negatif, karena bawahan tidak mungkin bertahan dalam kondisi realita sistem yang berjalan sedangkan bawahan tidak setuju dengan sistem yang berjalan.
3. Persepsi bawahan terhadap GEKA atasan diasumsikan sama dengan GEKA atasan yang sebenarnya. Sehingga bertanya kepada bawahan tentang preferensinya dan preferensi atasan menurut persepsi bawahan sangat beralasan. Dengan bertanya pada bawahan tentang preferensi GEKA atasan akan tetap menjaga kondisi adanya perbedaan preferensi bawahan dan atasan terhadap GEKA, tidak masalah apakah persepsi bawahan terhadap preferensi GEKA atasan benar-benar sama atau tidak dengan preferensi atasan yang sebenarnya.

Model analisis penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1. berikut. Gambar tersebut menjelaskan pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja melalui variabel mediasi (*intervenning*) kepuasan kerja. Dalam Gambar 2.1., terdapat tiga tahapan penelitian ini. Analisis pertama penelitian ini adalah mencari pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja manajerial. Langkah kedua penelitian ini adalah mencari pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kepuasan kerja. Terakhir, penelitian ini akan membuktikan bahwa pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh kepuasan kerja.

Gambar 2.1.

**Model Analisis Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja**



Sumber : Kamal dan Naim (2000) dengan modifikasi

Berdasar landasan teori yang telah dipaparkan di depan dan model analisis yang digunakan maka penelitian ini merumuskan tiga hipotesis sebagai berikut,

**Hipotesis 1:** Perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

**Hipotesis 2:** Ketika perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran meningkat maka kepuasan kerja akan menurun.

**Hipotesis 3:** Pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh kepuasan kerja.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dalam menjawab pertanyaan penelitian. Hipotesis yang dibuat merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang diajukan, kemudian penelitian ini akan menguji kebenaran hipotesis tersebut. Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat statistik.

Penggunaan statistik dalam penelitian ini diawali dari pengumpulan beberapa data dari sampel yang ditentukan. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah data dari variabel penelitian sehingga pengelompokannya pun berdasar variabel tersebut. Setelah data dikelompokkan berdasar variabel penelitian, data akan dianalisa validitas dan reliabilitasnya. Setelah itu, kelompok data akan diuji hubungannya dengan kelompok data yang lain sesuai dengan logika penelitian yang telah dipaparkan.

#### **3.2. Identifikasi Variabel**

Variabel dalam penelitian ini hanya ada tiga yaitu perselisihan gaya evaluasi kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Variabel-variabel tersebut dibagi sebagai berikut:



1. **Variabel Independen** : Variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain tapi justru mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah perselisihan gaya evaluasi kinerja.
2. **Variabel Mediasi** : Variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.
3. **Variabel Dependen** : Variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen melalui variabel mediasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja.

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

Pengertian variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Perselisihan gaya evaluasi kinerja anggaran**

Perselisihan gaya evaluasi kinerja anggaran adalah perbedaan preferensi atasan dan preferensi bawahan terhadap gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA). Atasan dan bawahan memiliki preferensi yang berbeda terhadap GEKA yang seharusnya diterapkan. Parameter pengukuran GEKA yang diambil dari subjek penelitian selain parameter gaya evaluasi kinerja Hopwood (1972) adalah

- a. Kemampuan untuk memenuhi target anggaran
- b. Perhatian terhadap biaya

Parameter tersebut dikembangkan oleh Brownell (1982) dan telah digunakan oleh dua penelitian sebelumnya yaitu Kamal dan Naim (2000) serta Choo dan Tan (1997). Parameter tersebut digunakan untuk mengukur GEKA atasan dan bawahan. Parameter tersebut dikuantifikasi dengan skala Likert 1 sampai 7, 1 untuk sangat tidak menekankan dan 7 untuk sangat menekankan. Responden menilai GEKA atasan dan GEKA bawahan dalam dua kolom yang berbeda. Kemudian, skor masing-masing pertanyaan pada 2 faktor yang berbeda tersebut (GEKA atasan dan GEKA bawahan) diselisihkan sehingga menghasilkan nilai per skor minimal 0 (nol) dan maksimal 6. 0 (nol) untuk tidak ada perselisihan dan 6 sangat berselisih. Jumlah pertanyaan untuk perselisihan dalam GEKA ada 10. Sehingga nilai total perselisihan GEKA minimal adalah 0 (nol) yang berarti tidak ada perselisihan dengan kata lain tidak ada perbedaan preferensi GEKA antara atasan dan bawahan. Nilai perselisihan GEKA maksimal adalah 60 yang berarti sangat berselisih atau perbedaan preferensi GEKA antara atasan dan bawahan sangat besar.

## 2. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah ukuran yang menyatakan kekonsistenan dan kebaikan anggota organisasi dalam menjalankan fungsinya (Hansen dan Mowen, 2003). Kinerja dimaksud adalah yang berkaitan dengan aktivitas manajerial. Parameter kinerja yang digunakan adalah instrumen *self rating* yang dikembangkan Mahoney dkk. (1963). Dalam instrument tersebut ada 8 dimensi kinerja yang akan dinilai sendiri oleh subjek penelitian, 8 dimensi tersebut adalah perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi serta satu dimensi keseluruhan.

Total pertanyaan dalam instrumen Mahoney (1963) adalah 9 pertanyaan dan instrumen tersebut dinilai dengan skala likert 1 sampai 7, 1 untuk kinerja sangat rendah dan 7 untuk kinerja sangat tinggi. Sehingga secara total nilai kinerja manajerial minimal 9 yang berarti kinerja manajerialnya sangat rendah dan maksimal 63 yang berarti kinerja manajerialnya sangat tinggi.

Penggunaan instrumen Mahoney dkk (1963) didukung oleh tiga penelitian sebelumnya yaitu Kamal dan Naim (2000), Choo dan Tan (1997), serta Brownell (1982). Kamal dan Naim (2000) mengutip Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa instrumen kinerja Mahoney dkk. (1963) memiliki dua kelebihan. Pertama, memiliki validitas dan reliabilitas yang memuaskan. Dua, mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajerial secara lebih nyata.

### 3. Kepuasan Kerja

Banyak definisi yang dikembangkan oleh para peneliti dalam menjelaskan kepuasan kerja, diantaranya :

1. Pleasurable feeling that result from the perception that ones job fulfills or allows for the fulfillment of ones important job values (Raymond dkk, 2003)
2. What most employees want from their jobs, even more than they want job security or higher pay (Lussier, 2002)
3. Favorable or unfavorable with which employees view their work (Werther dan Davis, 1996)
4. How people feel about their work setting or the degree to which individual feel positively or negatively about their jobs (Schermerhorn dkk, 2003)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat penerimaan seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Tingkat

penerimaan tersebut dapat dijelaskan sebagai perasaan positif atau negatif dalam menanggapi pekerjaan dan lingkungan kerja.

Parameter pengukuran kepuasan kerja yang sering dilakukan penelitian sebelumnya adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss (1967). Keunggulan instrumen ini adalah menghasilkan validitas konvergen tertinggi dibanding dengan parameter yang lain (Dunham dkk, 1997), lebih komprehensif mengukur segi-segi spesifik dari kepuasan kerja (Kamal dan Naim, 2000), lebih baik dalam memprediksi kepuasan kerja dari pada instrumen lainnya (Scarpello dan Campbell, 1983). Instrumen MSQ dinilai dengan skala likert 1 sampai 7, 1 untuk sangat tidak puas dan 7 untuk sangat puas. Dengan 21 pertanyaan MSQ, maka nilai kepuasan kerja minimal adalah 21 untuk kepuasan kerja yang sangat rendah dan 147 untuk kepuasan kerja yang sangat tinggi.

#### **3.4. Sumber dan Jenis Data**

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diukur dengan ukuran interval. Sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer yang digunakan penelitian ini adalah data perselisihan GEKA, data kepuasan kerja, dan data kinerja sampel penelitian.

### 3.5. Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah manajer, supervisor, atau staf perusahaan manufaktur di empat wilayah industri Jawa Timur yang pertanggungjawaban kinerjanya berdasar anggaran. Empat wilayah industri Jawa Timur yang dimaksud adalah Surabaya, Sidoarjo, Gresik, dan Pasuruan. Penelitian ini hanya berfokus pada manajer, supervisor, dan staf perusahaan manufaktur. Hal ini disebabkan peneliti berasumsi bahwa manajer, supervisor, dan staf perusahaan manufaktur dalam bekerja sangat berkaitan erat dengan anggaran, terutama departemen *cost centre*.

Metode pengambilan sampel mempertimbangkan kemungkinan tingkat respon yang akan diperoleh, keterkaitan dengan subjek penelitian sebelumnya, keterkaitan sampel dengan topik penelitian, dan keterbatasan peneliti dalam waktu, tenaga, dan biaya. Oleh karena itu metode penentuan sampel *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini.

Jumlah sampel yang diharapkan bisa berpartisipasi dalam penelitian ini adalah lebih dari 30 sampel. Wignjohartojo (2001) mengutip Bentler (1993) bahwa jumlah sampel minimal adalah 5 kali variabel yang diteliti. Jumlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini ada tiga sehingga jumlah sampel minimal adalah 15 sampel. Wignjohartojo (2001) juga mengutip Hadi (1987) dan Siegel (1986) bahwa untuk menjaga normalitas sebaran data maka jumlah sampel minimal adalah 30 sampel. Mengingat sampel penelitian ini tergolong sulit, manajer dan supervisor perusahaan manufaktur di Jawa Timur, maka penelitian ini hanya berharap jumlah sampel yang bisa berpartisipasi lebih dari 30 sampel. Tantangan yang diperkirakan

akan dialami dalam mengoptimalkan jumlah sampel adalah tingkat mobilitas dan kesibukan para manajer dan supervisor yang cukup tinggi dalam bekerja. Selain itu, *research minded* para pelaku usaha di Indonesia masih rendah.

### 3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner. Prosedur yang digunakan dalam pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang diperlukan meliputi :

#### 1. Survey Pendahuluan

Survey pendahuluan yang dilakukan adalah mendapatkan profil perusahaan manufaktur yang berkedudukan di Jawa Timur sehingga diperoleh gambaran umum perusahaan untuk menentukan sampel penelitian. Survey pendahuluan dilakukan dengan mempelajari publikasian BEJ berupa *Monthly Statistics* Januari 2005, *Indonesian Capital Market Directory* 2002, publikasian dalam *website* BES, publikasian dalam *website* BAPEPAM, dan survey lapangan untuk meyakinkan bahwa sampel yang diambil cukup tepat dan *researchable*.

#### 2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dilakukan untuk mendapat dasar teoritis sebagai acuan untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya evaluasi kinerja anggaran terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini banyak sekali merujuk pada jurnal-jurnal penelitian akuntansi perilaku yang pernah dilakukan, karena ketersediaan buku-buku akuntansi perilaku sangat terbatas. Selain

itu, penelitian ini banyak ditunjang oleh buku-buku teks Akuntansi Manajemen dan Perilaku Organisasi. Studi kepustakaan juga berguna dalam membuat hipotesis penelitian, rancangan penelitian, dan berbagai langkah pembuktian atas hipotesis penelitian.

### 3. Penelitian Lapangan dan Pengumpulan Data

Penelitian lapangan dilakukan untuk memperoleh data-data yang akan diproses. Data diperoleh melalui pengisian kuisioner oleh responden. Kuisioner dibagikan pada responden melalui dua cara yaitu secara langsung mengirimkan kuisioner tersebut ke perusahaan dan melalui jasa ekspedisi. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner bersifat tertutup artinya pilihan alternatif jawaban telah disediakan oleh peneliti dan responden tidak diperkenankan untuk memberikan jawaban lain di luar jawaban yang telah disediakan.

#### 3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini diawali dari analisis validitas dan reliabilitas untuk menunjukkan bahwa ketiga instrumen yang digunakan cukup andal dan sahih. Setelah itu, analisis korelasi antar variabel yang terlibat digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel, sehingga meyakinkan peneliti bahwa variabel yang diambil sudah tepat. Kemudian, untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dengan menggunakan analisis regresi. Hasil analisis regresi ini dapat digunakan untuk

memutuskan apakah merubah keadaan pada variabel dependen dapat dilakukan dengan cara merubah keadaan variabel independennya.

Analisis yang dipakai sebagai bagian dari teknik analisis regresi adalah regresi dua tingkat, karena adanya variabel mediasi. Variabel independen diregresi terlebih dahulu dengan variabel mediasi. Kemudian, variabel mediasi diregresi dengan variabel dependen. Penelitian ini menggunakan *SPSS for Windows* sebagai alat bantu pengukuran.

### 3.7.1. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan pertimbangan kemungkinan terjadi kesalahan persepsi dalam menterjemahkan instrumen penelitian. Hasil uji validitas akan meyakinkan bahwa instrumen yang digunakan cukup andal dan sahih. Sedangkan hasil uji reliabilitas akan meyakinkan bahwa instrumen yang dipakai akan memberi hasil yang konsisten, jika digunakan untuk mengukur obyek yang sama. Alat yang dipakai untuk menguji validitas data dalam penelitian ini adalah Korelasi *Pearson*, sedangkan untuk menguji reliabilitas data digunakan *Cronbach Alpha*. Dalam penelitian sebelumnya kedua alat tersebut juga digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas data.

Kuisisioner yang dibuat penelitian ini berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Kuisisioner tersebut merupakan instrumen pengukur variabel perselisihan GEKA, kinerja, dan kepuasan kerja. Validitas dan reliabilitas setiap pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner tersebut harus diukur untuk memberikan



keyakinan bahwa instrumen tersebut cukup tepat dan sahih untuk digunakan mengukur variabel-variabel penelitian.

Korelasi *Pearson* digunakan untuk menilai validitas instrumen pengukur variabel penelitian. Korelasi *Pearson* digunakan untuk menilai korelasi/keterkaitan antara masing-masing butir pertanyaan dengan total nilai (*score*) butir-butir pertanyaan. Jika tingkat korelasi tersebut signifikan maka instrumen dapat dinyatakan valid. Tingkat signifikansi korelasi ditunjukkan dengan nilai signifikan hasil output SPSS lebih kecil dari taraf nyata penelitian ( $\alpha = 5\%$ )

Reliabilitas instrumen dites dengan *Cronbach Alpha*. Jika hasil koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) hasil SPSS lebih besar dari 0,6 maka instrumen penelitian tersebut cukup handal (Ghozali, 2002). Instrumen disebut handal jika koefisien reliabilitasnya antara 0,8 sampai 1 dan disebut tidak handal jika koefisien reliabilitas kurang dari 0,5.

### 3.7.2. Uji Asumsi Klasik Model Regresi

Penggunaan model regresi harus memperhatikan asumsi klasik yang ditetapkan untuk menjamin kebebasan data dari gangguan statistik.

#### 3.7.2.1. Multikolinieritas

Multikolinieritas dikemukakan pertama kali oleh Ragner Frish. Frish menyatakan bahwa multikolinier adalah adanya lebih dari satu hubungan linier yang sempurna. Apabila dalam regresi berganda terjadi multikolinier apalagi kolinier yang sempurna (koefisien korelasi antar variabel bebas = 1) maka koefisien

regresi dari variabel bebas tidak dapat ditentukan dan standar erornya tidak terhingga. Penelitian ini menggunakan alat tes multikolinier yang ada di dalam SPSS yaitu VIF (*Variance Inflation Factor*). Terjadi atau tidak multikolinieritas dapat diketahui dari nilai VIF,

VIF > 10 terjadi multikolinieritas

VIF < 10 tidak terjadi multikolinieritas

### 3.7.2.2. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Persamaan regresi yang baik adalah jika tidak terjadi varian antara hasil pengamatan satu dengan yang lain (homoskedastisitas).

Gejala heteroskedastisitas dapat diketahui salah satunya dengan menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dalam aplikasi *SPSS For Windows*. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara ZPRED (sumbu Y) dengan SRESID (sumbu X). Jika ada pola tertentu maka terjadi heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika tidak terjadi pola tertentu maka homoskedastisitas.

### 3.7.2.3. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi data normal. Normalitas data dapat diuji dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya yang didistribusikan kumulatif secara normal. Plot yang terbentuk harus membentuk pola tertentu mengikuti garis koefisien variabel bebas.

### 3.7.3. Analisis regresi

#### 3.7.3.1. Model Regresi 1

Analisis pengaruh antar variabel dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana untuk hipotesis 1 dengan variabel independen perselisihan dalam GEKA dan variabel dependen kinerja. Pengujian hipotesis 1 menggunakan model regresi berikut :

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

$Y_1$	= Kinerja Manajerial	$\beta_1$	= Koefisien Regresi $X_1$
$\alpha_1$	= Konstanta	$X_1$	= Perselisihan dalam GEKA

#### 3.7.3.2. Model Regresi 2

Hipotesis 2 diuji dengan regresi sederhana dengan variabel independen perselisihan dalam GEKA dan variabel dependen kepuasan kerja. Hipotesis 2 diuji dengan model regresi berikut,

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Dimana :

$Y_2$	= Kepuasan Kerja	$\beta_2$	= Koefisien Regresi $X_2$
$\alpha_2$	= Konstanta	$X_2$	= Perselisihan dalam GEKA

### 3.7.3.3. Model Regresi 3

Khusus untuk pengujian hipotesis tiga, pengujian dilakukan secara bertahap. Pada intinya hipotesis tiga adalah kesimpulan dari dua hipotesis sebelumnya. Dalam pengujian hipotesis tiga analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan variabel independen kepuasan kerja dan perselisihan dalam GEKA serta variabel dependen kinerja manajerial. Berikut ini adalah persamaan regresinya,

$$Y_3 = \alpha_3 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \dots\dots\dots(3)$$

Dimana :

$Y_3$	= Kinerja	$X_3$	= Kepuasan Kerja
$\alpha_3$	= Konstanta	$\beta_4$	= Koefisien Regresi $X_4$
$\beta_3$	= Koefisien Regresi $X_3$	$X_4$	= Perselisihan dalam GEKA

Kesimpulan hasil pengujian hipotesis tiga memperhatikan hasil pengujian hipotesis 1 dan 2.

### 3.7.4. Pengujian Hipotesis

Sebagai bagian dari pengujian hipotesis, model regresi di atas akan diuji untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh dan hubungan variabel independen pada

variabel dependen baik secara simultan maupun parsial. Pengujian-pengujian tersebut dilakukan dengan alat statistik yang tersedia dalam aplikasi *SPSS for windows* :

#### 3.7.4.1. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan dan bersama-sama terhadap variabel terikat dan untuk menguji makna atau arti dari nilai koefisien korelasi dari regresi berganda tersebut. Sebelum menggunakan Uji F, perlu dibuat hipotesis yang menyatakan sebagai berikut :

$H_0 : \beta_2 = \beta_3 = 0$  (Perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja)

$H_a : \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  (Perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja)

Uji F dilakukan dengan membandingkan hasil signifikan F dengan *level of significant* ( $\alpha = 5\%$ ). Hasil perbandingan tersebut ada dua alternatif berikut :

1. Jika signifikan  $F > \alpha$  (5%) maka  $H_0$  gagal ditolak, artinya perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja secara simultan.
2. Jika signifikan  $F < \alpha$  (5%) maka  $H_0$  ditolak, artinya perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja secara simultan.

#### 3.7.4.2. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji t akan menghasilkan suatu nilai t-hitung dan nilai koefisien korelasi parsial ( $r$ ) yang digunakan untuk melihat

kuat atau lemahnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Penggunaan uji t harus menggunakan dua hipotesis berikut ini :

$H_0 : \beta_2 = 0 ; H_0 : \beta_3 = 0$  (Masing-masing variabel perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja)

$H_1 : \beta_2 \neq 0 ; H_1 : \beta_3 \neq 0$  (Masing-masing variabel perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja)

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan t dengan *level of significant* penelitian ini (5%). Hasil perbandingan tersebut ada dua alternatif berikut :

1. Signifikan  $t > \alpha$  (5%), maka  $H_0$  gagal ditolak yang artinya masing-masing variabel perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.
2. Signifikan  $t < \alpha$  (5%), maka  $H_0$  ditolak yang artinya masing-masing variabel perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

**BAB 4****HASIL DAN PEMBAHASAN****4.1. Gambaran Umum Responden**

Manajer, supervisor, dan staf perusahaan manufaktur di empat wilayah industri Jawa Timur (Surabaya, Sidoarjo, Gresik, dan Pasuruan) yang kinerjanya dievaluasi berdasar anggaran yang menjadi sampel penelitian ini berasal dari perusahaan-perusahaan manufaktur berikut:

**Tabel 4.1.****Daftar Nama Perusahaan Responden**

<b>No</b>	<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Tempat Kedudukan</b>
1.	PT MASPION	Sidoarjo
2.	PT INDOSPRING Tbk.	Gresik
3.	PT SMART Tbk.	Surabaya
4.	PT PAL INDONESIA	Surabaya
5.	PT INTERBAT	Gresik & Sidoarjo
6.	PT WIDATRA BAKTI	Pasuruan
7.	PT ALFA HASTA TEKNIK	Pasuruan
8.	PT NESTLE INDONESIA	Pasuruan

Sumber: Data Primer Diolah

Dari delapan perusahaan tersebut penelitian ini memperoleh 35 responden. Jumlah kuisisioner yang disebar kurang lebih 100 kuisisioner. Sehingga, tingkat responnya hanya 35%. Sebagian besar kuisisioner dikirim melalui jasa pos dan sisanya

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah manajer dan pegawai dari berbagai departemen fungsional yang terdiri dari 45,71% dari departemen produksi, 40% dari departemen keuangan, 5,71% departemen pembelian, dan yang lain 8,58%. Sebagian besar responden adalah laki-laki dengan prosentase 85,71%, responden perempuan hanya sebesar 14,29%. Usia responden paling dominan adalah antara 36 – 45 tahun (45,71%), sedangkan usia 25 – 35 tahun sejumlah 31,43%, usia 46 – 55 tahun sejumlah 11,43%, di atas 55 tahun sejumlah 8,58%, dan 2,85% berusia kurang dari 25 tahun. Pendidikan responden paling dominan adalah strata satu (S-1) sejumlah 51,42%, diploma 40%, strata dua (S-2) 8,58%, dan tidak ada responden yang pendidikannya strata tiga (S-3). Masa kerja responden yang paling dominan adalah lebih dari 10 tahun sejumlah 54,43%, masa kerja 5 – 10 tahun berjumlah 28,57%, masa kerja 2 – 5 tahun 14,29%, dan sisanya bermasa kerja kurang dari 2 tahun. 37,14% dari responden mempunyai jabatan manajer, 42,86% supervisor, dan 20% staf. Untuk lebih jelas, deskripsi demografis responden penelitian ini dapat dilihat di tabel 4.2.

Responden penelitian ini dipercaya telah sesuai dengan subyek penelitian yang telah dijelaskan. Setiap memberikan kuisioner pada pihak perusahaan manufaktur yang diteliti, peneliti selalu menegaskan bahwa subyek penelitian ini adalah manajer, supervisor, atau staf yang kinerjanya dievaluasi dengan anggaran. Sehingga, peneliti mempercayai data yang diberikan oleh pihak perusahaan pada peneliti.



Sehingga, peneliti mempercayai data yang diberikan oleh pihak perusahaan pada peneliti.

**Tabel 4.2.**  
**Statistik Deskriptif Responden**

<b>Kriteria</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
<b>Departemen</b>		
Produksi	16	45,71%
Keuangan	14	40%
Pembelian	2	5,71%
Lain-lain	3	8,58%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	30	85,71%
Perempuan	5	14,29%
<b>Usia (tahun)</b>		
<25	1	2,85%
25-35	11	31,43%
36-45	16	45,71%
46-55	4	11,43%
>55	3	8,58%
<b>Pendidikan</b>		
Diploma	14	40%
S-1	18	51,42%
S-2	3	8,58%
S-3	0	0%
<b>Masa Kerja (tahun)</b>		
<2	2	2,71%
2-5	5	14,29%
5-10	10	28,57%
>10	18	54,43%
<b>Tingkat Jabatan</b>		
Manajer	13	37,14%
Supervisor	15	42,86%
Staf	7	20%

Sumber: Data Primer Diolah

## 4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Pengumpulan data dilakukan sejak bulan Mei sampai Juli 2005. Peneliti menghadapi kesulitan dalam mengoptimalkan jumlah responden dalam waktu yang terbatas karena subjek penelitian ini manajer, supervisor, dan staf perusahaan manufaktur yang pada umumnya mempunyai kesibukan dan mobilitas tinggi. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuisisioner yang telah diisi oleh responden. Responden penelitian yang berpartisipasi dalam penelitian ini telah dideskripsikan di bagian sebelumnya. Kuisisioner yang dibuat berisi pertanyaan-pertanyaan yang merupakan parameter variabel penelitian.

### 4.2.1. Statistik deskriptif variabel penelitian

Data primer yang telah diperoleh dari responden merupakan parameter atas variabel perselisihan GEKA, kepuasan kerja, dan kinerja. Jumlah data yang diperoleh adalah 35 data untuk masing-masing variabel.

Gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) diukur dengan parameter yang dibuat oleh Brownell (1982) serta Hopwood (1972) sejumlah 10 butir pertanyaan, sedangkan untuk mencari perselisihan GEKA bawahan dengan atasan menggunakan persamaan,

$$\text{Perselisihan GEKA} = \text{Nilai mutlak [GEKA bawahan – GEKA atasan]} \dots\dots\dots(3)$$

(Choo dan Tan, 1997)

Oleh sebab itu, perselisihan GEKA hasilnya bisa selalu positif. Sedangkan variabel kepuasan kerja menggunakan parameter MSQ (1967) berisi 20 pertanyaan singkat

dan variabel kinerja menggunakan parameter yang dikembangkan Mahoney (1963) yang berisi sembilan butir pertanyaan dan satu pertanyaan umum. Semua variabel diukur dengan skala likert satu sampai tujuh. Berikut ini tabel yang menunjukkan statistik deskriptif variabel penelitian ini,

**Tabel 4.3.**

**Statistik Deskriptif Perselisihan GEKA, Kepuasan Kerja, dan Kinerja**

Variabel	n	Rata-rata	Standar Deviasi	Kisaran Teoretis		Kisaran Aktual	
				Min.	Maks.	Min.	Maks.
Perselisihan GEKA	35	4,14	3,210	0	60	0	13
Kepuasan Kerja	35	99,00	12,020	20	140	79	125
Kinerja	35	44,29	6,620	7	70	31	62

Sumber: Lampiran 8

Jawaban responden atas kuisisioner perselisihan gaya evaluasi kinerja berkisar antara 0 – 13. Perselisihan sebesar 0 (nol) berarti tidak ada perbedaan preferensi antara atasan dan bawahan dalam evaluasi kinerja. Tidak ada responden yang mengalami perselisihan GEKA maksimal, mencapai angka 60, perselisihan yang terjadi maksimal pada nilai 13. Rata-rata nilai perselisihan GEKA hanya 4,14 saja.

Nilai kepuasan kerja responden berkisar 79 – 125, dengan kisaran teoretis 20 – 140. Rata-rata kepuasan kerja responden dengan parameter MSQ adalah 99, nilai ini dirasa cukup tinggi karena cukup dekat dengan nilai maksimal. Selain itu, nilai rata-rata kepuasan kerja responden cukup tinggi jika dibandingkan dengan nilai tengah variabel kepuasan kerja sebesar 80.

Kinerja responden dengan parameter Mahoney (1963) berkisar pada nilai 31 – 62, dengan kisaran teoritis 7 – 70. Rata-rata nilai kinerja responden adalah 44,29,

nilai ini lebih tinggi dari nilai tengahnya yang bernilai 38,5. Nilai maksimal kinerja yang ada hanya sebesar 62, itupun hanya satu responden, hal ini berarti bahwa *self rating* yang digunakan dalam penilaian kinerja jauh dari bias dan manipulasi.

#### 4.2.2. Pengujian reliabilitas dan validitas instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menilai kelayakan dan kehandalan kuisisioner dalam mengungkapkan konsep yang akan diukur. Uji validitas kuisisioner parameter variabel dengan fasilitas SPSS bisa dilakukan dengan mengkorelasi antara skor tiap butir pertanyaan dengan total skor. Jika koefisien korelasi hasil perhitungan SPSS mempunyai tanda bintang maka korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan terhadap total skor butir-butir pertanyaan masing-masing variabel menunjukkan hasil yang signifikan dan hal ini menunjukkan bahwa instrumen bersangkutan valid (Ghozali, 2001). Korelasi yang digunakan adalah korelasi *Pearson* dengan  $\alpha = 5\%$ . Hasil uji validitas dapat dilihat di tabel 4.4, semua instrumen parameter variabel menunjukkan validitas yang memadai.

Reliabilitas instrumen penelitian diuji dengan *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Alpha* lebih besar dari 0,6 maka instrumen tersebut cukup sah dan handal untuk digunakan (Ghozali, 2001). Dari tabel 4.4. dapat dilihat bahwa *Alpha* semua instrumen lebih besar dari 0,6, berarti semua instrumen layak digunakan. Nilai *Alpha* diperoleh dari hasil perhitungan *software* SPSS.

**Tabel 4.4.**  
**Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Kuis	Koefisien Korelasi	Signifikansi (2-tailed)	Keterangan	Cronbach Alpha	Kesimpulan
<b>Variabel Perselisihan dalam GEKA (Disagree)</b>					
Q-1	0,509	0,022	Valid	0,6817	Handal dan Sahih
Q-2	0,561	0,000	Valid		
Q-3	0,406	0,016	Valid		
Q-4	0,556	0,001	Valid		
Q-5	0,680	0,000	Valid		
Q-6	0,657	0,000	Valid		
Q-7	0,430	0,010	Valid		
Q-8	0,544	0,001	Valid		
Q-9	0,611	0,000	Valid		
Q-10	0,739	0,000	Valid		
<b>Variabel Kinerja (Performance)</b>					
Q-1	0,718	0,000	Valid	0,9057	Handal dan Sahih
Q-2	0,756	0,000	Valid		
Q-3	0,715	0,000	Valid		
Q-4	0,701	0,000	Valid		
Q-5	0,778	0,000	Valid		
Q-6	0,750	0,000	Valid		
Q-7	0,545	0,001	Valid		
Q-8	0,707	0,000	Valid		
Q-9	0,671	0,000	Valid		
<b>Variabel Kepuasan Kerja (Satisfaction)</b>					
Q-1	0,721	0,000	Valid	0,9450	Handal dan Sahih
Q-2	0,775	0,000	Valid		
Q-3	0,790	0,000	Valid		
Q-4	0,803	0,000	Valid		
Q-5	0,683	0,000	Valid		
Q-6	0,590	0,000	Valid		
Q-7	0,579	0,000	Valid		
Q-8	0,655	0,000	Valid		
Q-9	0,679	0,000	Valid		
Q-10	0,709	0,000	Valid		
Q-11	0,627	0,000	Valid		
Q-12	0,760	0,000	Valid		
Q-13	0,798	0,000	Valid		
Q-14	0,669	0,000	Valid		
Q-15	0,764	0,000	Valid		
Q-16	0,662	0,000	Valid		
Q-17	0,790	0,000	Valid		
Q-18	0,729	0,000	Valid		
Q-19	0,646	0,000	Valid		
Q-20	0,708	0,000	Valid		

Sumber: Lampiran 5 - 7

Hasil uji validitas dan reliabilitas penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya. Dua penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan bahwa semua instrumen penelitian yang dipakai untuk mengukur kepuasan kerja maupun kinerja sangat handal dan layak digunakan. Sedangkan parameter perselisihan dalam GEKA yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kombinasi dari dua parameter yang tidak digunakan oleh penelitian sebelumnya secara kombinasi. Walau demikian, hasil uji validitas dan reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup layak dan handal.

#### 4.2.3. Hubungan antar variabel

Sebelum mencari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, hendaknya dianalisa terlebih dahulu hubungan antar variabel. Jika hubungan antar variabelnya tidak signifikan maka dapat diprediksi bahwa pengaruh antar variabelnya pun tidak signifikan. Tabel 4.5. akan menjelaskan nilai koefisien korelasi antar variabel dengan korelasi *Pearson* dengan *level of significance* 5%.

**Tabel 4.5.**

#### **Interkorelasi antar Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian		<i>Disagree</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Performance</i>
Koefisien Korelasi	<i>Disagree</i>			
	<i>Satisfaction</i>	-0,127		
	<i>Performance</i>	-0,090	0,658	
Signifikansi	<i>Disagree</i>			
	<i>Satisfaction</i>	0,035		
	<i>Performance</i>	0,456	0,000	

Sumber: Lampiran 10

Tabel tersebut menunjukkan adanya korelasi negatif antara perselisihan dalam GEKA dengan kepuasan kerja maupun kinerja. Hubungan perselisihan dalam GEKA

dengan kepuasan kerja adalah hubungan yang signifikan karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 5%. Sedangkan, hubungan perselisihan dalam GEKA dengan kinerja tidak signifikan karena nilai signifikansinya jauh lebih besar dari 5%.

Hubungan yang negatif antara perselisihan dalam GEKA dengan kepuasan kerja berarti semakin tinggi perselisihan dalam GEKA maka semakin rendah kepuasan kerja. Begitu pula hubungan antara perselisihan dalam GEKA dengan kinerja, semakin tinggi perselisihan dalam GEKA berarti semakin rendah kinerja. Hanya saja, hubungan perselisihan dalam GEKA dengan kinerja tidak signifikan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan yang positif dan sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2001) dan level signifikansi yang jauh dibawah 5%. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja.

#### **4.3. Uji Asumsi Klasik Model Regresi**

Model regresi harus aman dari adanya variabel/data pengganggu. Regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan 2 adalah regresi sederhana dan berganda. Untuk menguji kesesuaiannya dengan asumsi klasik, pengujian yang dilakukan adalah multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji korelasi antar variabel bebas dalam model regresi berganda. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Multikolinieritas dapat diketahui dari nilai *variance*

*inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF variabel bebas lebih dari 10 maka terjadi multikolinieritas demikian sebaliknya. VIF semua variabel bebas model regresi berganda yang digunakan dalam pengujian hipotesis 2 bernilai 1,016 artinya tidak ada multikolinieritas dalam model regresi berganda yang digunakan dalam pengujian hipotesis 2. Nilai tersebut dapat dilihat di tabel 4.7.

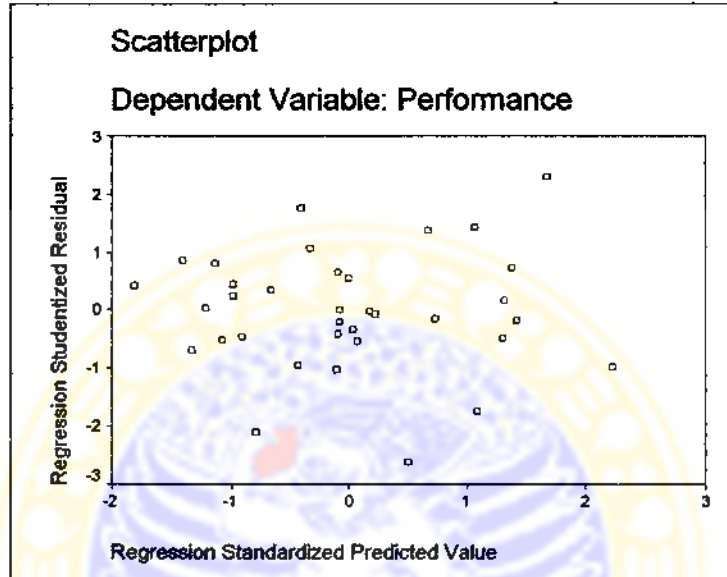
Pengujian selanjutnya adalah uji heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika grafik plot tidak menunjukkan pola tertentu maka itu berarti tidak ada heteroskedastisitas. Grafik plot hasil uji heteroskedastisitas pada gambar 4.1. menunjukkan tidak ada pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji kenormalan distribusi variabel bebas dan variabel terikat. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi yang normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas bisa dilakukan dengan menggunakan fasilitas *normal probability plot* dalam SPSS. Jika plot yang dihasilkan membentuk pola garis lurus diagonal maka model regresi mempunyai distribusi yang normal. Hasil pengujian normalitas model regresi dalam gambar 4.2. menunjukkan plot yang lurus diagonal sehingga dapat disimpulkan model regresi yang digunakan berdistribusi normal.



**Gambar 4.1.**

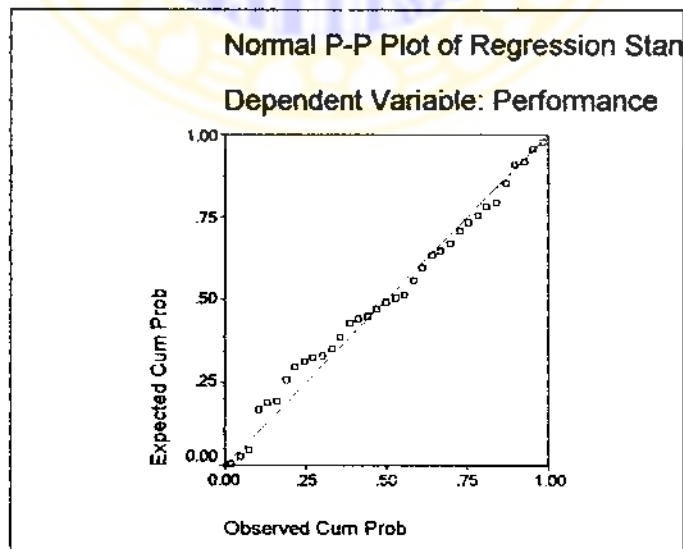
**Scatterplot Uji Heteroskedastisitas Model Regresi**



Sumber: Lampiran 10 Diolah

**Gambar 4.2.**

**Scatterplot Uji Normalitas Model Regresi**



Sumber: Lampiran 10 Diolah

#### 4.4. Analisis Hipotesis 1

##### 4.4.1. Hasil analisis regresi

Hipotesis 1 penelitian ini sebagaimana disebutkan dalam bab sebelumnya adalah:

**Hipotesis 1:** Perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Model yang digunakan untuk menguji hipotesis 1 ini adalah persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 \dots\dots\dots(1)$$

Dimana :

$Y_1$  = Kinerja Manajerial (*Performance*)

$\alpha_1$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Regresi Variabel Perselisihan dalam GEKA

$X_1$  = Perselisihan dalam GEKA (*Disagreement*)

Variabel yang diregresi pada persamaan tersebut adalah perselisihan dalam GEKA sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Dengan fasilitas *SPSS for windows*, tabel 4.6. mengungkapkan hasil regresi hipotesis 1.

Dari tabel 4.6. didapatkan nilai  $R^2$  sebesar 8,5%, artinya dengan memasukkan variabel perselisihan GEKA dalam model, dapat digunakan untuk menjelaskan 8,5%

perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial. Sedangkan sisanya, 91.5%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

**Tabel 4.6.**

**Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA (*Disagree*) terhadap Kinerja Manajerial (*Performance*)**

Variabel	Nilai Koefisien	Standar Error	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>Intercept</i>	46,774	1,791	26,115	0,000
<i>Disagree</i>	-0,601	0,344	-1,748	0,090
Adj R <sup>2</sup> = 8,5%, Overall F = 3,057 ; Sig. F = 0,090				

Sumber: Lampiran 9 Diolah

#### 4.4.2. Pengujian Hipotesis 1

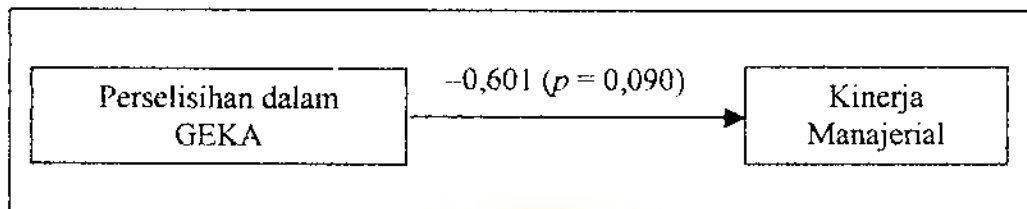
Dari hasil tabel 4.6, pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja manajerial dapat dimasukkan dalam model regresi, yaitu:

$$Performance = 46,774 - 0,601 Disagree \dots\dots\dots (1.1)$$

Nilai signifikansi F sebesar 0,09 lebih besar dari *level of significance* 5%, maksudnya model regresi tidak cukup layak digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Uji signifikansi koefisien regresi menggunakan uji t. Dari tabel dapat dilihat bahwa nilai signifikansi t koefisien regresi perselisihan dalam GEKA lebih besar dari 5%. Hal ini berarti, perselisihan dalam GEKA tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Kesimpulannya, hipotesis 1 diterima dengan kata lain perselisihan dalam GEKA tidak mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung. Apabila kesimpulan tersebut dijelaskan dalam bentuk gambar akan nampak sebagai berikut:

Gambar 4.3.

**Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial**



Sumber: Lampiran 9 Diolah

#### 4.5. Analisis Hipotesis 2

##### 4.5.1. Hasil analisis regresi

Seperti telah dijelaskan di bab sebelumnya, hipotesis 2 penelitian ini adalah:

**Hipotesis 2:** Ketika perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran meningkat maka kepuasan kerja akan menurun.

Model yang digunakan untuk menguji hipotesis 2 adalah persamaan linier sebagai berikut:

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Dimana :

$Y_2$  = Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

$\alpha_2$  = Konstanta

$\beta_2$  = Koefisien Regresi Variabel Perselisihan dalam GEKA

$X_2$  = Perselisihan dalam GEKA

Variabel yang diregresi pada hipotesis 2 adalah perselisihan dalam GEKA sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Dengan fasilitas SPSS, tabel 4.7. mengungkapkan hasil regresi.

Dari tabel 4.7. didapatkan nilai  $R^2$  sebesar 6%, artinya dengan memasukkan variabel perselisihan GEKA dalam model, dapat digunakan untuk menjelaskan 6% perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja. Sedangkan sisanya, 94%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Tabel 4.7.

**Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA (*Disagree*) terhadap Kepuasan Kerja (*Satisfaction*)**

Variabel	Nilai Koefisien	Standar Error	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
<i>Intercept</i>	100,975	1,370	29,966	0,000
<i>Disagree</i>	-0,477	0,646	-0,738	0,035
Adj $R^2 = 6\%$ , Overall F = 4,265 ; Sig. F = 0,046				

Sumber: Lampiran 10 Dioiah

#### 4.5.2. Pengujian hipotesis 2

Dari hasil tabel 4.7, pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kepuasan kerja dapat dimasukkan dalam model regresi, yaitu:

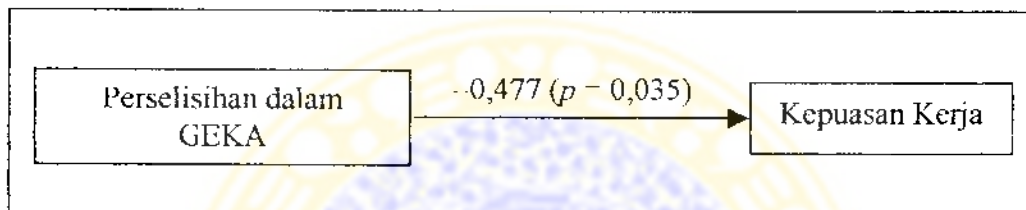
$$\text{Job Satisfaction} = 100,975 - 0,477 \text{ Disagree} \dots\dots\dots(2.1)$$

Nilai signifikansi F sebesar 0,046 lebih kecil dari *level of significance* 5%, maksudnya model regresi cukup layak digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja. Uji signifikansi koefisien regresi menggunakan uji t. Dari tabel dapat dilihat bahwa nilai signifikansi t untuk *intercept* maupun koefisien regresi perselisihan dalam GEKA lebih kecil dari 5%. Hal ini berarti, perselisihan dalam GEKA berpengaruh

secara negatif terhadap kepuasan kerja. Jika perselisihan dalam GEKA meningkat maka kepuasan kerja akan turun. Kesimpulannya, hipotesis 2 diterima. Apabila kesimpulan tersebut dijelaskan dalam bentuk gambar akan nampak sebagai berikut:

**Gambar 4.4.**

**Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kepuasan Kerja**



Sumber: Lampiran 10 Diolah

#### 4.6. Analisis Hipotesis 3

##### 4.6.1. Hasil analisis regresi

Seperti telah dijelaskan di bab sebelumnya, hipotesis 3 penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 3:** Pengaruh perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh kepuasan kerja.

Regresi untuk hipotesis 3 ini adalah regresi berganda. Model regresi yang digunakan untuk menjelaskan hipotesis 3 adalah persamaan berikut:

$$Y_3 = \alpha_3 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \dots\dots\dots (3)$$

Dimana :

$Y_3$  = Kinerja (*performance*)

$\alpha_3$  = Konstanta

- $\beta_3$  = Koefisien Regresi Variabel Kepuasan Kerja
- $X_3$  = Kepuasan Kerja (*job satisfaction*)
- $\beta_4$  = Koefisien Regresi Variabel Perselisihan dalam GEKA
- $X_4$  = Perselisihan dalam GEKA (*disagree*)

Dalam proses perhitungan regresi dengan fasilitas SPSS, variabel kinerja merupakan variabel dependen dengan kepuasan kerja sebagai variabel independen begitu pula untuk variabel perselisihan dalam GEKA. Hasil olahan regresi dengan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8.**

**Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA (*Disagree*) terhadap Kinerja (*Performance*) dengan Mediasi Kepuasan Kerja (*Satisfaction*)**

Variabel	Nilai Koefisien	Standar Error	Standardized Coefficient Beta	t-value	p-value
<i>Intercept</i>	11,662	1,307		1,596	0,000
<i>Disagree</i>	-0,435	0,266	-0,211	-1,635	0,112
<i>Satisfaction</i>	0,348	0,071	0,631	4,893	0,000
Adj R <sup>2</sup> = 44,4%; Overall F = 14,562; Sig. F = 0,000; VIF = 1,016					

Sumber: Lampiran 11

Nilai R<sup>2</sup> model regresi kedua ini bernilai 44% yang berarti bahwa penggunaan variabel perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja hanya mampu menjelaskan 44% saja. Sedangkan sisanya, 54% dijelaskan oleh faktor-faktor yang lain. Jika hasil regresi tersebut dimasukkan dalam model maka akan nampak sebagai berikut:

$$Performance = 11,662 - 0,435 Disagree + 0,348 Satisfaction \dots\dots\dots(3.1)$$

#### 4.6.2. Pengujian hipotesis 3

Hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa  $t$  hitung untuk variabel perselisihan dalam GEKA sebesar  $-1,635$  dengan signifikansi  $0,112$ , lebih besar dari  $5\%$ . Hal ini berarti perselisihan dalam GEKA (secara parsial) tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja mempunyai nilai  $t$  hitung  $4,893$  dengan nilai signifikansi lebih kecil dari  $5\%$  yakni sebesar  $0,000$ . Hal ini berarti kepuasan kerja, secara parsial, mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Tingkat signifikansi pengaruhnya ditunjukkan dengan nilai *Standardized Coefficient Beta* kepuasan kerja sebesar  $0,631$ , lebih besar dari nilai *Standardized Coefficient Beta* perselisihan dalam GEKA ( $-0,211$ ).

Nilai  $F$  hitung sebesar  $14,562$  dengan signifikansi lebih kecil dari  $5\%$  yaitu sebesar  $0,000$ . Hal ini berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja. Hasil ini juga berarti bahwa perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja.

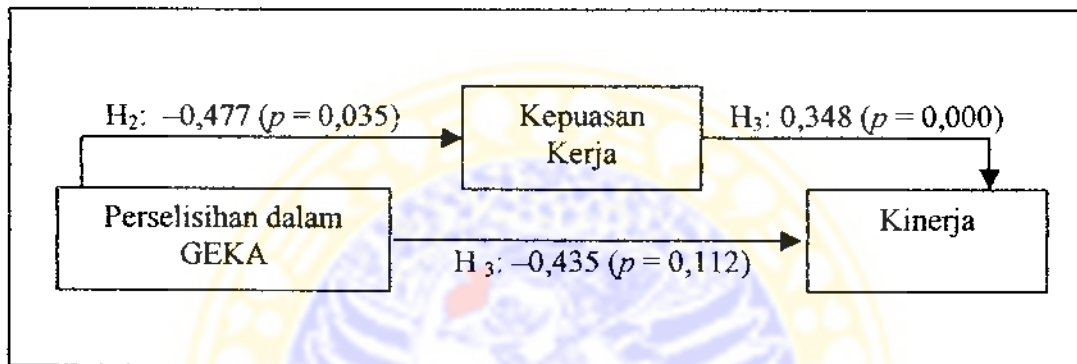
Perselisihan dalam GEKA tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan angka signifikansi yang cukup tinggi. Hasil hipotesis 2 menunjukkan bahwa perselisihan dalam GEKA berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja. Analisis yang demikian telah dilakukan oleh dua penelitian sebelumnya (Choo & Tan, 1997 dan Kamal & Naim, 2000). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3



diterima. Jika digambar maka hasil pengujian hipotesis 2 dan 3 akan nampak sebagai berikut,

Gambar 4.5.

**Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**



Sumber: Lampiran 11 Diolah

#### 4.7. Pembahasan

Penelitian ini menggunakan parameter variabel yang telah teruji kesahihan dan keandalannya. Penelitian inipun menghasilkan kesimpulan bahwa parameter yang dipakai cukup sahih dan handal sebagaimana hasil Kamal dan Naim (2000) dan Choo dan Tan (1997). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi korelasi *Pearson* atas skor item-item pertanyaan dengan skor total yang lebih kecil dari 5% dan nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, penelitian ini dapat dilanjutkan pada tahap-tahap berikutnya. Keandalan dan kesahihan parameter variabel merupakan kunci pokok terlaksananya penelitian-penelitian *behavioral*.

Analisis korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa hubungan antara variabel perselisihan dalam GEKA dengan kepuasan kerja negatif dan signifikan ( $-0,127$ ;  $p = 0,035$ ). Hal ini berarti semakin tinggi perselisihan dalam GEKA maka semakin rendah kepuasan kerja. Hubungan antara perselisihan dalam GEKA dengan kinerja juga menunjukkan hubungan yang negatif tapi tidak signifikan ( $-0,090$ ;  $p = 0,456$ ). Sedangkan, hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja positif dan signifikan ( $0,658$ ;  $p = 0,000$ ). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja. Kesimpulan analisis korelasi ini konsisten dengan hasil penelitian Kamal dan Naim (2000) maupun Choo dan Tan (1997). Berikut ini tabel perbandingannya,

Tabel 4.9.

## Perbandingan Hasil Korelasi Pearson Variabel Penelitian

Korelasi Variabel	Kamal & Naim (2000)	Choo & Tan (1997)	Penelitian ini
<i>Disagree -- satisfaction</i>	-0,313	-0,308	-0,127
<i>Disagree -- Performance</i>	-0,189	-0,168	-0,090
<i>Satisfaction -- Performance</i>	0,394	0,351	0,658

Sumber: Lampiran 11 Diolah, Choo dan Tan (1997), dan Kamal dan Naim (2000)

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa perselisihan dalam GEKA tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara langsung. Hal ini sejalan dengan pernyataan Brownell (1982). Hal ini disebabkan efek pada kinerja manajerial akan sangat dipengaruhi variabel kontijensi yang digunakan. Hasil hipotesis 1 ini membawa penelitian ini untuk menggunakan variabel kontijensi kepuasan kerja pada hipotesis selanjutnya.

Hasil analisis regresi hipotesis 2 menunjukkan bahwa perselisihan dalam GEKA berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja ( $-0,477$ ;  $p = 0,035$ ). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi perbedaan preferensi atasan dan preferensi bawahan terhadap GEKA maka kepuasan kerja semakin rendah. Hipotesis 2 yang dibuat penelitian ini berhasil dikonfirmasi.

Secara teoritis hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Lussier (2002) bahwa kualitas supervisi mempengaruhi kepuasan kerja. Jika atasan menetapkan kriteria evaluasi, kepuasan kerja akan menurun disebabkan karena bawahan merasa tertekan oleh kriteria yang digunakan atasan dalam mengevaluasi kinerjanya. Kepuasan kerja akan semakin turun jika bawahan mempunyai preferensi sendiri tentang kriteria evaluasi yang seharusnya digunakan untuk menilai kinerjanya dan bawahan tidak setuju atas kriteria yang digunakan oleh atasan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya. Kamal dan Naim (2000) menemukan hubungan yang serupa, begitu pula Choo dan Tan (1997). Berikut ini perbandingan hasil penelitian ini dengan dua penelitian sebelumnya dalam hal pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kepuasan kerja,

**Tabel 4.10.**

**Perbandingan Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kepuasan Kerja\***

Uraian	Kamal & Naim (2000)	Choo & Tan (1997)	Penelitian ini
Koefisien Regresi	-0,151	-2,207	-0,477
Signifikansi	0,017	0,0011	0,035

Sumber: Lampiran 10 Diolah, Choo dan Tan (1997), dan Kamal dan Naim (2000)

\*Variabel *Dependen*: Kepuasan Kerja

Hipotesis 3 dapat dikonfirmasi oleh penelitian ini dengan hasil regresi yang cukup handal. Perselisihan dalam GEKA tidak berpengaruh terhadap kinerja ( $-0,435$ ;  $p = 0,112$ ). Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ( $0,348$ ;  $p = 0,000$ ). Semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pengujian hipotesis 3 ini memperhatikan hasil hipotesis 1 dan 2. Hipotesis 1 memberikan keyakinan bahwa perselisihan dalam GEKA tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hipotesis 2 menunjukkan bahwa perselisihan dalam GEKA dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan, hipotesis 3 menunjukkan bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan dua penelitian sebelumnya.

Tabel 4.11.

**Perbandingan Hasil Regresi Pengaruh Perselisihan dalam GEKA terhadap Kinerja Manajerial dengan Mediasi Kepuasan Kerja\***

Uraian	Kamal & Naim (2000)	Choo & Tan (1997)	Penelitian ini
$\beta_1$ ( <i>Disagree</i> )	$-0,0427$ ; $p = 0,578$	$-0,039$ ; $p = 0,4841$	$-0,435$ ; $p = 0,112$
$\beta_2$ ( <i>Satisfaction</i> )	$0,450$ ; $p = 0,006$	$0,027$ ; $p = 0,0007$	$0,348$ ; $p = 0,000$

Sumber: Lampiran 11 Diolah, Choo dan Tan (1997), dan Kamal dan Naim (2000)

\*Variabel Dependen: Kinerja

Secara teoritis, hasil penelitian ini mampu mengkonfirmasi pendapat Brownell (1982) bahwa gaya evaluasi kinerja tidak bisa mempengaruhi kinerja secara

langsung melainkan melalui variabel mediasi. Variabel mediasi diantaranya kepuasan kerja, tekanan kerja, budaya, organisasi, dan sebagainya.

#### 4.8. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang kemungkinan bisa menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian.

1. Data penelitian ini berasal dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden tidak mencerminkan kondisi sebenarnya di lapangan dengan kata lain jawaban responden tidak bisa dikonfirmasi.
2. Penelitian ini tidak mampu menguraikan hubungan kausal antara variabel perselisihan dalam GEKA dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
3. Jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan penelitian ini masih sangat rentan terhadap gangguan hasil penelitian. Dalam hal penelitian *behavioral*, Kerlinger (1986) menyatakan bahwa jumlah sampel minimal adalah 50.
4. Pengaruh lingkungan kerja, pendidikan, pengalaman, dan budaya responden sangat mempengaruhi persepsi responden terhadap pertanyaan kuisioner yang diajukan. Sehingga, hasil penelitian ini masih sangat dipengaruhi oleh segala hal berkaitan dengan latar belakang responden.

## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting berkaitan dengan penelitian *accounting behavior*. Penelitian ini berhasil mendemonstrasikan bahwa perselisihan antara preferensi bawahan terhadap GEKA dan persepsi atasan terhadap GEKA mampu mempengaruhi perilaku dan sikap bawahan. Sehingga, berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerjanya.

1. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 1 menunjukkan hasil bahwa perselisihan dalam GEKA tidak mempengaruhi kinerja secara langsung. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Brownell (1982) bahwa tidak seharusnya menghubungkan gaya evaluasi kinerja dengan kinerja secara langsung, ada variabel lain yang memediasi keduanya. Pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja sangat ditentukan oleh variabel mediasi yang digunakan.
2. Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan dalam bab 4, penelitian ini berhasil mendukung hipotesis 2 bahwa perselisihan dalam GEKA mempengaruhi kepuasan kerja secara negatif dan signifikan. Dengan kata lain, ketika perselisihan antara gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran menurut persepsi atasan dan preferensi bawahan meningkat maka kepuasan kerja akan menurun.

Hasil pengujian ini mendukung hasil penelitian Choo dan Tan (1997) dan Kamal dan Naim (2000).

3. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 3 memberikan hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja. Hal ini disebabkan perselisihan dalam GEKA tidak mempengaruhi kinerja, sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sangat signifikan. Di lain pihak, hasil pengujian hipotesis 2 telah menunjukkan bahwa perselisihan dalam GEKA mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja bersifat tidak langsung. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan dan pengaruh perselisihan dalam GEKA terhadap kinerja.

## 5.2. Saran

Sebagaimana telah diuraikan dalam bab sebelumnya maka penelitian ini perlu ditindaklanjuti baik oleh penelitian selanjutnya maupun oleh pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian ini.

1. Penelitian selanjutnya hendaknya mampu menetapkan metode penelitian yang minimal kelemahan berkaitan dengan jumlah sampel dan kesesuaian sampel dengan kriteria yang ditetapkan. Penggunaan metode *Structural Equation Model* (SEM) disarankan untuk digunakan penelitian berikutnya, karena SEM mampu melihat efek dari semua variabel independen terhadap variabel dependen.

2. Penelitian berikutnya diharapkan mampu menerapkan metode eksperimental laboratorium dengan preparat sampel yang mempunyai latar belakang hampir sama. Penelitian semacam ini akan mampu menghasilkan kesimpulan yang lebih terjaga dari gangguan dan kemampuan generalisasinya lebih besar.
3. Para pimpinan perusahaan yang menggunakan anggaran sebagai alat evaluasi kinerja bawahan hendaknya memperhatikan gaya evaluasi yang diterapkan. Pengetatan kriteria evaluasi justru mampu menurunkan kepuasan kerja dan kinerja. Tapi, bukan berarti pelanggaran kriteria evaluasi akan mampu berakibat sebaliknya. Gaya evaluasi yang optimal adalah yang mampu mendorong bawahan untuk berprestasi tanpa terlalu menekannya.
4. Pimpinan perusahaan hendaknya memperhatikan persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan para pimpinan. Membuka situasi setuju atau tidak setuju terhadap gaya kepemimpinan rentan menghasilkan perselisihan. Persepsi atasan dan bawahan hendaknya bisa kongruen satu sama lain untuk menghindari konflik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Asthon, David, et.al. 1991. *Issues In Management Accounting*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 2004. *Management Accounting*. Fourth edition. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Brownell, Peter. 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*. Vol. 20, No. 1: 12-27.
- Choo, Freddie and Kim B. Tan. 1997. A Study of the Relationship Among Disagreement in Budgetary Performance Evaluation Style, Job Related Tension, Job Satisfaction, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 9: 199-218.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 2003. *Management Accounting*. Sixth edition. Ohio: Thomson Learning.
- Hopwood, Anthony G., 1972. An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*. Vol. 10: 156-182.
- Kamal, Maulana dan Ainun Na'im. 2000. Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 3, No. 1: 86-101.
- Lussier, Robert N. 2002. *Human Relation in Organization: Application and Skill Building*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior*. Eighth edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Machrus, Hawaim. 2000. Pengaruh Kompetisi dalam Situasi Kompetisi terhadap Agresi. *Media Psikologi INSAN*. Vol. 2, No. 11: 1-20.

- Palmer, Richard J., Robert B. Welker. 1994. The Effect of an Anticipated Performance Evaluation on Willingness to Perform: The Intervention of Self Presentational Motives. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 6: 205-219.
- Ratnawati, Vince, dan Indra W. Kusuma. 2002. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap Keinginan Berpindah Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 5, No. 9: 15-20.
- Raymond, A. Noe., et.al. 2003. *Human Resources Management Gaining Competitive Advantage*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rollinson, Derek, and Aysen Broadfield. 2002. *Organizational Behavior and Analysis*. Second Edition. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Santoso, Singgih. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. 2004. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. 2003. *Organizational Behavior*. Eight Edition. Hoboken: John Willey & Sons, Inc.
- Sugiono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV ALFABETA.
- Suharyadi, dan Purwanto S.K. 2004. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jilid 2. Jakarta: Saiemba Empat.
- Suyuti, Zanzawi dan L. Simatupang. 1986. *Statistik Non Parametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: PT Gramedia.
- Werther, William B., and Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Wignjohartojo, Parwoto. 2001. Hubungan Variabel Pembentuk Minat Berprilaku Menggunakan Laporan Keuangan Menurut Segmen untuk Keputusan Investasi pada Sekuritas. *Majalah Ekonomi*. Vol. XI, No. 2: 1466 – 166.

**Lampiran 1****FORM KUISIONER PENELITIAN****Pengaruh Perselisihan Gaya Evaluasi Kinerja terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Kuisisioner berikut ini terdiri dari empat bagian yaitu,

1. Data Pribadi Responden
2. Kuisisioner Perselisihan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran
3. Kuisisioner Kepuasan Kerja
4. Kuisisioner Kinerja Manajerial

Bapak / Ibu responden diharapkan mengisi semua pertanyaan dalam kuisisioner secara lengkap dan jujur. Petunjuk pengisian kuisisioner berada di bagian deskripsi yang ada di setiap kuisisioner.

Atas kerjasama Bapak / Ibu dalam pengisian kuisisioner, kami ucapkan terimakasih.

**1. Data Pribadi Responden**

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan menggunakan huruf kapital

1. Nama .....<sup>1</sup>
2. Jabatan .....
3. Nama Perusahaan .....

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda silang ( X ) pada poin pilihan jawaban yang Anda anggap benar.

4. Jenis Kelamin :
  - (1) Laki-laki
  - (2) Perempuan
5. Usia :
  - (1) Kurang dari 25 tahun
  - (2) 25 – 35 tahun
  - (3) 36 – 45 tahun
  - (4) 46 – 55 tahun
  - (5) Diatas 55 tahun
6. Pendidikan :
  - (1) Diploma
  - (2) Strata satu (S-1)
  - (3) Strata dua (S-2)
  - (4) Strata tiga (S-3)
7. Masa Kerja :
  - (1) Kurang dari 2 tahun
  - (2) 2 – 5 tahun
  - (3) 5 – 10 tahun
  - (4) Lebih dari 10 tahun

<sup>1</sup> Boleh menggunakan nama samaran

## 2. Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran

Anggaran dalam perusahaan merupakan alat evaluasi kinerja yang efektif. Gaya evaluasi kinerja anggaran adalah penekanan tertentu terhadap item-item anggaran dalam proses menilai kinerja. Item-item dalam anggaran secara umum dapat dibagi seperti tersebut dalam tabel. Atasan Anda dan Anda mempunyai preferensi tertentu terhadap item-item gaya evaluasi kinerja tersebut. Bisa saja penekanan-penekanan item evaluasi Atasan dan Anda berbeda atau sama. Dalam kriteria berikut, **Atasan Anda disebut dengan supervisor**. Nilailah item-item tersebut dengan nilai 1 (satu) sampai 7 (tujuh), untuk menilai gaya evaluasi kinerja menurut Anda dan gaya evaluasi kinerja Atasan (Supervisor) menurut persepsi Anda.

1 = Sangat tidak menekankan

2 = Lebih tidak menekankan

3 = Tidak menekankan

4 = Sedang-sedang

5 = Menekankan

6 = Lebih menekankan

7 = Sangat menekankan

No	Item Evaluasi Kinerja	Preferensi Anda (Nilai : 1-7)	Preferensi Atasan Menurut Anda (Nilai : 1-7)
1	<b>Kemampuan memenuhi target anggaran.</b> Kemampuan untuk memenuhi target anggaran adalah hal yang sangat penting dalam evaluasi		
2	<b>Penekanan terhadap biaya.</b> Diharapkan biaya ditekan sedemikian rupa hingga lebih kecil dari target, biaya patokan utama dalam evaluasi.		
3	<b>Kepercayaan pada Supervisor (<i>Trust in Supervisor</i>)</b> Seberapa penting kepercayaan pada supervisor perlu dijadikan poin evaluasi?		
4	<b>Respek pada Supervisor (<i>Respect for Supervisor</i>)</b> Seberapa penting respek pada supervisor dan laporannya dijadikan poin evaluasi?		
5	<b>Pemahaman Supervisor (<i>Supervisor's Understanding</i>)</b> Seberapa penting pemahaman supervisor terhadap semua data evaluasi perlu dievaluasi?		
6	<b>Alasan Memenuhi Harapan Supervisor</b> ( <i>Reasonableness of supervisor's expectations</i> ) Apakah memenuhi harapan supervisor cukup beralasan dan penting untuk dievaluasi?		
7	<b>Kepuasan terhadap Supervisor – Administratif</b> ( <i>Satisfaction with supervisor-administrative</i> ) Apakah tingkat kepuasan terhadap kinerja supervisor merupakan poin penting dalam evaluasi?		
8	<b>Kepuasan secara Teknis (<i>Satisfaction – Technical</i>)</b> Apakah tingkat kepuasan dalam hal teknis pekerjaan merupakan hal penting yang perlu dievaluasi?		
9	<b>Kepuasan dalam Hubungan dengan Rekan Kerja</b> ( <i>Satisfaction – Human relation</i> ) Apakah tingkat kepuasan dalam bersosialisasi merupakan hal penting yang perlu dievaluasi?		
10	<b>Kepuasan secara Umum</b> ( <i>Satisfaction – General</i> ) Apakah tingkat kepuasan selama bekerja di perusahaan merupakan hal penting yang perlu dievaluasi?		

### 3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat penerimaan dalam menanggapi pekerjaan dan lingkungan kerja Anda. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menilai kriteria-kriteria kepuasan kerja dalam table. Mohon Anda mengukur tingkat kepuasan kerja Anda dengan menilai tiap kriteria dalam table. Rangkings yang diberikan adalah 1 (satu) sampai 7 (tujuh) sebagai berikut :

1 = Sangat tidak puas

5 = Puas

2 = Lebih tidak puas

6 = Lebih puas

3 = Tidak puas

7 = Sangat puas

4 = Sedang-sedang

No	Kriteria Kepuasan Kerja	Rangking (1-7)
1	Eksplorasi semua kemampuan ( <i>Ability Utilization</i> )	
2	Penerimaan terhadap lingkungan kerja ( <i>Achievement</i> )	
3	Aktivitas dalam bekerja dan bersosialisasi ( <i>Activity</i> )	
4	Peningkatan kemampuan dan profesionalitas ( <i>Advancement</i> )	
5	Kewenangan menjalankan tugas ( <i>Authority</i> )	
6	Penerimaan terhadap kebijakan perusahaan ( <i>Company Policies</i> )	
7	Kompensasi atas hasil pekerjaan ( <i>Compensation</i> )	
8	Hubungan dengan rekan kerja ( <i>Coworkers</i> )	
9	Kebebasan berkreaitifitas ( <i>Creativity</i> )	
10	Independensi dalam menjalankan tugas ( <i>Independence</i> )	
11	Penerimaan terhadap nilai moral yang berlaku ( <i>Moral Values</i> )	
12	Pengakuan dari lingkungan kerja ( <i>Recognition</i> )	
13	Pelaksanaan tanggung jawab Anda terhadap tugas dan ( <i>Responsibility</i> )	
14	Kemamanan Anda dalam bertugas ( <i>Security</i> )	
15	Layanan social perusahaan ( <i>Social Services</i> )	
16	Status social yang Anda peroleh ( <i>Social Status</i> )	
17	Penerimaan terhadap proses supervise – sisi manusia ( <i>Supervision - Human</i> )	
18	Penerimaan terhadap proses supervise – sisi teknis ( <i>Supervision - technical</i> )	
19	Keragaman tugas dan lingkungan pekerjaan ( <i>Variety</i> )	
20	Kondisi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan ( <i>Working Condition</i> )	
21	Kepuasan secara umum ( <i>General Satisfaction</i> )	

#### 4. Ukuran Kinerja Manajerial (Mahoney et.al., 1963)

Kinerja adalah ukuran yang menyatakan kekonsistenan dan kebaikan anggota organisasi dalam menjalankan fungsinya. Kinerja manajer yang efektif tergantung pada kemampuan dalam bidang-bidang aktivitas manajerial yang tercantum di tabel berikut ini. Untuk masing-masing bidang aktivitas, mohon Anda mengukur kinerja manajerial Anda akhir-akhir ini. Jawablah dengan membubuhkan angka dari 1(satu) sampai 7 (tujuh), di ruang yang disediakan dengan keterangan sebagai berikut :

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 1 = Sangat rendah | 5 = Tinggi        |
| 2 = Lebih rendah  | 6 = Lebih tinggi  |
| 3 = Rendah        | 7 = Sangat tinggi |
| 4 = Sedang        |                   |

Pertanyaan	Nilai Kinerja (1-7)
<b>1. Perencanaan (Planning)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam menentukan tujuan, kebijakan, penjadwalan, penganggaran, merancang prosedur, dan program kerja?	
<b>2. Investigasi (Investigating)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam hal mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening; mengukur hasil; menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan?	
<b>3. Pengkoordinasian (Coordinating)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam hal tukar menukar informasi dengan semua bagian organisasi untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, dan hubungan dengan manajer yang lain?	
<b>4. Evaluasi (Evaluating)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; penilaian pegawai; penilaian catatan hasil; penilaian laporan keuangan; pemeriksaan produk?	
<b>5. Pengawasan (Supervising)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan?	
<b>6. Pemilihan Staf (Staffing)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda; merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai?	
<b>7. Negosiasi (Negotiating)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok?	
<b>8. Perwakilan (Representing)</b> Bagaimana kinerja Anda dalam hal menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan kumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi perusahaan.	
<b>9. Kinerja secara keseluruhan</b>	

## Lampiran 2

**Data Primer Kuisisioner Variabel Perselisihan dalam GEKA**

No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Disagree
1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4
2	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2
3	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2
4	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1
5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
6	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	2
9	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
10	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	5
11	1	2	1	1	1	3	0	1	1	0	11
12	0	1	1	0	0	1	2	1	0	0	6
13	0	0	1	1	0	1	2	1	1	0	7
14	0	0	1	1	1	2	0	0	1	1	7
15	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	6
16	0	1	0	1	1	1	0	2	0	0	6
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	2
19	0	1	0	2	1	2	2	0	3	2	13
20	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
21	1	1	1	1	0	2	1	0	0	1	6
22	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
23	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	2
24	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
25	0	1	3	3	1	0	2	0	4	0	2
26	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	3
27	2	2	1	0	1	4	1	1	1	0	5
28	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
29	1	1	1	0	0	0	2	1	1	2	9
30	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	4
31	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2
32	0	1	0	0	1	1	2	1	1	1	8
33	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	8
34	1	1	0	1	1	1	0	0	2	0	3
35	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	4

## Lampiran 3

**Data Primer Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja**

No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Satisfaction
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	96
2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	97
4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	95
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	97
6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	4	5	5	6	5	97
7	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	88
8	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
9	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	110
10	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	90
11	4	5	4	4	4	5	7	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	90
12	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	87
13	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	83
14	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	88
15	5	4	5	4	4	4	5	5	7	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	88
16	5	4	4	5	5	4	4	4	6	5	5	6	4	4	4	5	5	5	6	5	95
17	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	92
18	6	5	5	5	7	4	4	5	7	7	5	6	5	6	5	4	4	6	5	5	106
19	5	5	7	5	7	1	3	7	5	7	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	96
20	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	7	6	108
21	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	5	103



No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Satisfaction	
22	6	6	6	7	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	111
23	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	86
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
25	3	6	6	5	4	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	7	5	5	4	6	6	107
26	5	7	7	6	6	5	7	7	6	5	5	6	5	6	7	7	6	6	5	5	5	119
27	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	91
28	5	5	6	7	6	5	4	5	7	6	7	6	6	6	5	4	5	4	6	6	6	111
29	7	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	115
30	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	94
31	7	6	6	7	6	6	6	7	6	7	5	6	7	5	6	6	6	7	7	5	5	124
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	79
33	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	125
34	7	5	5	4	5	4	5	5	5	6	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	108
35	7	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	113

## Lampiran 4

**Data Primer Kuisisioner Variabel Kinerja Manajerial**

No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Performance
1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	42
2	5	6	5	4	4	5	4	4	5	42
3	5	6	6	6	6	4	4	5	5	47
4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	47
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
7	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
8	4	5	5	5	6	5	4	5	5	44
9	7	7	7	6	6	5	6	6	6	56
10	4	5	6	5	4	5	5	3	6	43
11	5	4	5	6	5	4	4	5	5	43
12	6	5	5	4	4	4	5	4	4	41
13	5	5	4	5	4	4	5	5	5	42
14	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42
15	4	4	5	5	4	3	4	4	5	38
16	5	6	6	5	5	5	6	4	6	48
17	5	4	5	4	5	4	4	4	4	39
18	4	5	6	7	5	5	4	5	6	47
19	4	4	4	4	4	3	3	1	4	31
20	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34
21	5	5	5	5	5	5	5	4	6	45
22	6	6	7	5	7	6	4	6	7	54
23	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
25	4	5	4	5	5	4	5	6	5	43
26	6	6	6	6	5	4	5	6	6	50
27	4	5	5	4	4	4	5	4	4	39
28	6	6	6	5	5	5	5	5	5	48
29	5	4	4	4	5	5	6	4	4	41
30	7	6	7	7	6	5	3	4	6	51
31	5	5	6	6	6	6	6	5	5	50
32	4	3	3	3	3	5	6	6	5	38
33	7	7	7	7	7	7	7	6	7	62
34	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
35	6	6	6	6	6	5	5	5	6	51

**Lampiran 5**

**Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Perselisihan dalam GEKA**

**Reliability Analysis – Scale (ALPHA)**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	.5429	.6108	35.0
2.	Q2	.6000	.6039	35.0
3.	Q3	.4571	.7005	35.0
4.	Q4	.6000	.7746	35.0
5.	Q5	.6000	.5531	35.0
6.	Q6	.8571	.9121	35.0
7.	Q7	.7714	.7702	35.0
8.	Q8	.5429	.6108	35.0
9.	Q9	.7143	.8935	35.0
10.	Q10	.3429	.5913	35.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	6.0286	13.1462	3.6258	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	5.4857	12.4924	.6522	.7011
Q2	5.4286	10.7227	.5206	.6302
Q3	5.5714	10.5462	.4636	.6354
Q4	5.4286	10.1345	.4890	.6276
Q5	5.4286	11.7815	.3789	.6691
Q6	5.1714	10.2050	.3619	.6566
Q7	5.2571	10.6672	.3748	.6517
Q8	5.4857	12.4924	.6503	.7011
Q9	5.3143	9.5748	.5015	.6218
Q10	5.6857	11.6336	.3884	.6675

Reliability Coefficients

N of Cases = 35.0

N of Items = 10

Alpha = .6817

### Validity Analysis - Pearson Correlation

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Disagree
Q1	Pearson Correlation	1	0.673	0.105	0.057	0.174	0.259	0.029	0.058	0.158	0.135	0.509**
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.547	0.746	0.318	0.133	0.870	0.739	0.364	0.441	0.029
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q2	Pearson Correlation	0.673	1	0.020	0.248	0.339	0.074	0.140	0.190	0.227	0.342	0.561**
	Sig. (2-tailed)	0.000	.	0.911	0.151	0.046	0.671	0.422	0.275	0.189	0.045	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q3	Pearson Correlation	0.105	0.020	1	0.749	0.123	0.320	0.138	0.140	0.088	0.296	0.406*
	Sig. (2-tailed)	0.547	0.911	.	0.000	0.481	0.061	0.428	0.421	0.615	0.084	0.016
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q4	Pearson Correlation	0.057	0.248	0.749	1	0.215	0.432	0.196	0.151	0.030	0.429	0.556**
	Sig. (2-tailed)	0.746	0.151	0.000	.	0.215	0.010	0.260	0.385	0.864	0.010	0.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q5	Pearson Correlation	0.174	0.339	0.123	0.215	1	0.421	0.192	0.485	0.405	0.363	0.680**
	Sig. (2-tailed)	0.318	0.046	0.481	0.215	.	0.012	0.268	0.003	0.016	0.032	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q6	Pearson Correlation	0.259	0.074	0.320	0.432	0.421	1	0.152	0.270	0.457	0.412	0.657**
	Sig. (2-tailed)	0.133	0.671	0.061	0.010	0.012	.	0.383	0.116	0.006	0.014	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q7	Pearson Correlation	0.029	0.140	0.138	0.196	0.192	0.152	1	0.328	0.384	0.223	0.430**
	Sig. (2-tailed)	0.870	0.422	0.428	0.260	0.268	0.383	.	0.054	0.023	0.197	0.010
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q8	Pearson Correlation	0.058	0.190	0.140	0.151	0.485	0.270	0.328	1	0.199	0.302	0.544**
	Sig. (2-tailed)	0.739	0.275	0.421	0.385	0.003	0.116	0.054	.	0.252	0.078	0.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q9	Pearson Correlation	0.158	0.227	0.088	0.030	0.405	0.457	0.384	0.199	1	0.563	0.611**
	Sig. (2-tailed)	0.364	0.189	0.615	0.864	0.016	0.006	0.023	0.252	.	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q10	Pearson Correlation	0.135	0.342	0.296	0.429	0.363	0.412	0.223	0.302	0.563	1	0.739**
	Sig. (2-tailed)	0.441	0.045	0.084	0.010	0.032	0.014	0.197	0.078	0.000	.	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Disagree	Pearson Correlation	0.209	0.561	0.406	0.556	0.680	0.657	0.430	0.544	0.611	0.739	1
	Sig. (2-tailed)	0.029	0.000	0.016	0.001	0.000	0.000	0.010	0.001	0.000	0.000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 6**

**Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

**Reliability Analysis – Scale (ALPHA)**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	4.9714	1.1242	35.0
2.	Q2	5.0000	.7670	35.0
3.	Q3	5.2000	.9010	35.0
4.	Q4	5.0286	.9848	35.0
5.	Q5	5.1143	.9000	35.0
6.	Q6	4.5714	.9788	35.0
7.	Q7	4.6857	.9632	35.0
8.	Q8	5.0286	.8220	35.0
9.	Q9	5.1714	.9231	35.0
10.	Q10	5.2000	.9010	35.0
11.	Q11	4.8857	.7183	35.0
12.	Q12	5.1143	.7183	35.0
13.	Q13	5.0286	.7854	35.0
14.	Q14	4.9429	.7648	35.0
15.	Q15	4.7714	.8774	35.0
16.	Q16	4.8571	.8793	35.0
17.	Q17	4.8286	.7065	35.0
18.	Q18	4.8857	.7960	35.0
19.	Q19	4.9143	.8531	35.0
20.	Q20	4.8000	.6774	35.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	99.0000	144.4118	12.0171	20

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	94.0286	126.2050	.6708	.9426
Q2	94.0000	130.7059	.7480	.9411

Q3	93.8000	128.1059	.7597	.9406
Q4	93.9714	126.3815	.7705	.9403
Q5	93.8857	130.4571	.6393	.9426
Q6	94.4286	131.4874	.5331	.9447
Q7	94.3143	131.9277	.5223	.9448
Q8	93.9714	132.1462	.6133	.9430
Q9	93.8286	130.2050	.6339	.9428
Q10	93.8000	129.8706	.6686	.9421
Q11	94.1143	134.1042	.5886	.9434
Q12	93.8857	131.8101	.7328	.9414
Q13	93.9714	129.9697	.7721	.9407
Q14	94.0571	132.7025	.6314	.9428
Q15	94.2286	129.0639	.7313	.9411
Q16	94.1429	131.1849	.6183	.9430
Q17	94.1714	131.4992	.7661	.9410
Q18	94.1143	131.1042	.6953	.9418
Q19	94.0857	131.9042	.6012	.9432
Q20	94.2000	133.3412	.6783	.9423

## Reliability Coefficients

N of Cases = 35.0 N of Items = 20

Alpha = .9450

## Validity Analysis - Pearson Correlation

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Satisfaction
Q1	Pearson Correlation	1	0.512	0.499	0.559	0.614	0.389	0.290	0.319	0.543	0.674	0.251	0.514	0.700	0.409	0.411	0.293	0.549	0.588	0.488	0.379	0.721**
	Sig. (2-tailed)	.	0.002	0.002	0.000	0.000	0.021	0.091	0.062	0.001	0.000	0.146	0.002	0.000	0.015	0.014	0.087	0.001	0.000	0.003	0.025	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q2	Pearson Correlation	0.512	1	0.724	0.584	0.469	0.431	0.597	0.700	0.332	0.383	0.427	0.641	0.537	0.501	0.699	0.567	0.543	0.578	0.270	0.510	0.775**
	Sig. (2-tailed)	0.002	.	0.000	0.000	0.005	0.010	0.000	0.000	0.051	0.023	0.011	0.000	0.001	0.002	0.000	0.000	0.001	0.000	0.117	0.002	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q3	Pearson Correlation	0.499	0.724	1	0.690	0.660	0.233	0.346	0.747	0.523	0.638	0.491	0.509	0.615	0.615	0.543	0.520	0.564	0.361	0.444	0.453	0.790**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	.	0.000	0.000	0.177	0.042	0.000	0.001	0.000	0.003	0.002	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	0.033	0.008	0.006	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q4	Pearson Correlation	0.559	0.584	0.690	1	0.627	0.593	0.382	0.471	0.577	0.623	0.587	0.619	0.721	0.393	0.484	0.345	0.557	0.455	0.528	0.450	0.803**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.024	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.020	0.003	0.043	0.001	0.006	0.001	0.007	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q5	Pearson Correlation	0.614	0.469	0.660	0.627	1	0.124	0.043	0.473	0.507	0.696	0.385	0.525	0.661	0.523	0.369	0.170	0.355	0.511	0.511	0.376	0.683**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.005	0.000	0.000	.	0.478	0.808	0.004	0.002	0.000	0.022	0.001	0.000	0.001	0.029	0.329	0.036	0.002	0.002	0.026	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q6	Pearson Correlation	0.389	0.431	0.233	0.593	0.124	1	0.633	0.052	0.344	0.100	0.430	0.406	0.514	0.241	0.499	0.474	0.571	0.464	0.307	0.444	0.590**
	Sig. (2-tailed)	0.021	0.010	0.177	0.000	0.478	.	0.000	0.766	0.043	0.567	0.010	0.015	0.002	0.162	0.002	0.004	0.000	0.005	0.073	0.008	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q7	Pearson Correlation	0.290	0.597	0.346	0.382	0.043	0.633	1	0.457	0.360	0.142	0.202	0.351	0.323	0.214	0.713	0.744	0.480	0.374	0.109	0.307	0.579**
	Sig. (2-tailed)	0.091	0.000	0.042	0.024	0.808	0.000	.	0.006	0.034	0.415	0.245	0.039	0.058	0.216	0.000	0.000	0.003	0.027	0.531	0.073	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q8	Pearson Correlation	0.319	0.700	0.747	0.471	0.473	0.052	0.457	1	0.420	0.548	0.305	0.492	0.454	0.377	0.499	0.494	0.414	0.410	0.339	0.328	0.655**
	Sig. (2-tailed)	0.062	0.000	0.000	0.004	0.004	0.766	0.006	.	0.012	0.001	0.075	0.003	0.006	0.026	0.002	0.003	0.013	0.015	0.046	0.055	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q9	Pearson Correlation	0.543	0.332	0.523	0.577	0.507	0.344	0.360	0.420	1	0.665	0.474	0.591	0.399	0.389	0.413	0.357	0.407	0.268	0.467	0.433	0.679**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.051	0.001	0.000	0.002	0.043	0.034	0.012	.	0.000	0.004	0.000	0.018	0.021	0.014	0.035	0.015	0.120	0.005	0.009	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Q10	Pearson Correlation	0.674	0.383	0.638	0.623	0.696	0.100	0.142	0.548	0.665	1	0.354	0.509	0.615	0.401	0.432	0.260	0.425	0.484	0.559	0.405	0.709**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.023	0.000	0.000	0.000	0.567	0.415	0.001	0.000		0.037	0.002	0.000	0.017	0.010	0.132	0.011	0.003	0.000	0.016	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q11	Pearson Correlation	0.251	0.427	0.491	0.587	0.385	0.430	0.202	0.305	0.474	0.354	1	0.653	0.475	0.577	0.331	0.299	0.482	0.337	0.368	0.677	0.627**
	Sig. (2-tailed)	0.146	0.011	0.003	0.000	0.022	0.010	0.245	0.075	0.004	0.037		0.000	0.004	0.000	0.052	0.081	0.003	0.048	0.030	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q12	Pearson Correlation	0.514	0.641	0.509	0.619	0.525	0.406	0.351	0.492	0.591	0.509	0.653	1	0.515	0.548	0.463	0.446	0.503	0.589	0.448	0.532	0.760**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.002	0.000	0.001	0.015	0.039	0.003	0.000	0.002	0.000		0.002	0.001	0.005	0.007	0.002	0.000	0.007	0.001	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q13	Pearson Correlation	0.700	0.537	0.615	0.721	0.661	0.514	0.323	0.454	0.399	0.615	0.475	0.515	1	0.492	0.522	0.389	0.645	0.617	0.531	0.509	0.798**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.002	0.058	0.006	0.018	0.000	0.004	0.002		0.003	0.001	0.021	0.000	0.000	0.001	0.002	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q14	Pearson Correlation	0.409	0.501	0.615	0.393	0.523	0.241	0.214	0.377	0.389	0.401	0.577	0.548	0.492	1	0.550	0.425	0.526	0.472	0.398	0.602	0.669**
	Sig. (2-tailed)	0.015	0.002	0.000	0.020	0.001	0.162	0.216	0.026	0.021	0.017	0.000	0.001	0.003		0.001	0.011	0.001	0.004	0.018	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q15	Pearson Correlation	0.411	0.699	0.543	0.484	0.369	0.499	0.713	0.499	0.413	0.432	0.331	0.463	0.522	0.550	1	0.795	0.599	0.593	0.327	0.564	0.764**
	Sig. (2-tailed)	0.014	0.000	0.001	0.003	0.029	0.002	0.000	0.002	0.014	0.010	0.052	0.005	0.001	0.001		0.000	0.000	0.000	0.055	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q16	Pearson Correlation	0.293	0.567	0.520	0.345	0.170	0.474	0.744	0.494	0.357	0.260	0.299	0.446	0.389	0.425	0.795	1	0.622	0.480	0.258	0.444	0.662**
	Sig. (2-tailed)	0.087	0.000	0.001	0.043	0.329	0.004	0.000	0.003	0.035	0.132	0.081	0.007	0.021	0.011	0.000		0.000	0.004	0.135	0.007	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q17	Pearson Correlation	0.549	0.543	0.564	0.557	0.355	0.571	0.480	0.414	0.407	0.425	0.482	0.503	0.645	0.526	0.599	0.622	1	0.696	0.658	0.664	0.790**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.001	0.000	0.001	0.036	0.000	0.003	0.013	0.015	0.011	0.003	0.002	0.000	0.001	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q18	Pearson Correlation	0.588	0.578	0.361	0.455	0.511	0.464	0.374	0.410	0.268	0.484	0.337	0.589	0.617	0.472	0.593	0.480	0.696	1	0.548	0.556	0.729**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.033	0.006	0.002	0.005	0.027	0.015	0.120	0.003	0.048	0.000	0.000	0.004	0.000	0.004	0.000		0.001	0.001	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q19	Pearson Correlation	0.488	0.270	0.444	0.528	0.511	0.307	0.109	0.339	0.467	0.559	0.368	0.448	0.531	0.398	0.327	0.258	0.658	0.548	1	0.631	0.646**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.117	0.008	0.001	0.002	0.073	0.531	0.046	0.005	0.000	0.030	0.007	0.001	0.018	0.055	0.135	0.000	0.001		0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35



Q20	Pearson Correlation	0.379	0.510	0.453	0.450	0.376	0.444	0.307	0.328	0.433	0.405	0.677	0.532	0.509	0.602	0.564	0.444	0.664	0.556	0.631	1	0.708**
	Sig. (2-tailed)	0.025	0.002	0.006	0.007	0.026	0.008	0.073	0.055	0.009	0.016	0.000	0.001	0.002	0.000	0.000	0.007	0.000	0.001	0.000	.	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Satisfaction	Pearson Correlation	0.721	0.775	0.790	0.803	0.683	0.590	0.579	0.655	0.679	0.709	0.627	0.760	0.798	0.669	0.764	0.662	0.790	0.729	0.646	0.708	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	36

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**Lampiran 7****Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Kinerja****Reliability Analysis – Scale (ALPHA)**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q1	5.0000	.9701	35.0
2.	Q2	5.1143	.9322	35.0
3.	Q3	5.1714	1.0428	35.0
4.	Q4	4.9714	1.0428	35.0
5.	Q5	4.9429	.9375	35.0
6.	Q6	4.6286	.8432	35.0
7.	Q7	4.7714	.9103	35.0
8.	Q8	4.5429	1.0939	35.0
9.	Q9	4.6571	1.0556	35.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	43.8000	44.6941	6.6854	9

**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	38.8000	35.5176	.7122	.8927
Q2	38.6857	35.3983	.7597	.8896
Q3	38.6286	34.4168	.7511	.8896
Q4	38.8286	35.0286	.6950	.8940
Q5	38.8571	35.2437	.7700	.8888
Q6	39.1714	36.7933	.7029	.8943
Q7	39.0286	39.4403	.3871	.9144
Q8	39.2571	34.4908	.7010	.8938
Q9	39.1429	35.2437	.6651	.8964

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 35.0 N of Items = 9

Alpha = .9057

## Validity Analysis - Pearson Correlation

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Performance
Q1	Pearson Correlation	1	0.748	0.698	0.581	0.647	0.503	0.300	0.471	0.373	0.718**
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.080	0.004	0.027	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q2	Pearson Correlation	0.748	1	0.796	0.639	0.681	0.542	0.274	0.457	0.430	0.756**
	Sig. (2-tailed)	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.001	0.111	0.006	0.010	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q3	Pearson Correlation	0.698	0.796	1	0.762	0.762	0.576	0.135	0.380	0.429	0.715**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.438	0.024	0.010	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q4	Pearson Correlation	0.581	0.639	0.762	1	0.720	0.422	0.117	0.478	0.472	0.701**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.011	0.504	0.004	0.004	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q5	Pearson Correlation	0.647	0.681	0.762	0.720	1	0.642	0.191	0.519	0.455	0.778**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.272	0.001	0.006	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q6	Pearson Correlation	0.503	0.542	0.576	0.422	0.642	1	0.576	0.512	0.514	0.750**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.001	0.000	0.011	0.000	.	0.000	0.002	0.002	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q7	Pearson Correlation	0.300	0.274	0.135	0.117	0.191	0.576	1	0.483	0.406	0.545**
	Sig. (2-tailed)	0.080	0.111	0.438	0.504	0.272	0.000	.	0.003	0.016	0.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q8	Pearson Correlation	0.471	0.457	0.380	0.478	0.519	0.512	0.483	1	0.930	0.707**
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.006	0.024	0.004	0.001	0.002	0.003	.	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q9	Pearson Correlation	0.373	0.430	0.429	0.472	0.455	0.514	0.406	0.930	1	0.671**
	Sig. (2-tailed)	0.027	0.010	0.010	0.004	0.006	0.002	0.016	0.000	.	0.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Performance	Pearson Correlation	0.718	0.756	0.715	0.701	0.778	0.750	0.545	0.707	0.671	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 8

## Data Variabel Penelitian

No	Disagree	Satisfaction	Performance
1	4	96	42
2	2	98	42
3	2	97	47
4	1	95	47
5	1	97	45
6	1	97	43
7	0	88	38
8	2	98	44
9	0	110	56
10	5	90	43
11	11	90	43
12	6	87	41
13	7	83	42
14	7	88	42
15	6	88	38
16	6	95	48
17	0	92	39
18	2	106	47
19	13	96	31
20	7	108	34
21	6	103	45
22	1	111	54
23	2	86	37
24	3	80	35
25	2	107	43
26	3	119	50
27	5	91	39
28	2	111	48
29	9	115	41
30	4	94	51
31	2	124	50
32	8	79	38
33	8	125	62
34	3	108	54
35	4	113	51

## Lampiran 9

**Hasil Regresi Hipotesis 1**  
**Pengaruh Perselisihan dalam GEKA (Disagree) terhadap Kinerja Manajerial (Satisfaction)**

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Performance	44.29	6.62	35
DISAGREE	4.14	3.21	35

## Correlations

		Performance	DISAGREE
Pearson Correlation	Performance	1.000	-.090
	DISAGREE	-.090	1.000
Sig. (1-tailed)	Performance	.	0.456
	DISAGREE	0.456	.
N	Performance	35	35
	DISAGREE	35	35

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.291(a)	.085	.057	6.431

a Predictors: (Constant), DISAGREE

## ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	126.412	1	126.412	3.057	.090(a)
	Residual	1364.731	33	41.355		
	Total	1491.143	34			

a Predictors: (Constant), DISAGREE

b Dependent Variable: Performance

## Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.774	1.791		26.115	.000
	DISAGREE	-.601	.344	-.291	-1.748	.090

a Dependent Variable: Performance

## Lampiran 10

**Hasil Regresi Hipotesis 2**  
**Pengaruh Perselisihan dalam GEKA (Disagree) terhadap Kepuasan Kerja (Satisfaction)**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Satisfaction	99.00	12.02	35
DISAGREE	4.14	3.21	35

Correlations			
		Satisfaction	DISAGREE
Pearson Correlation	Satisfaction	1	-0.127
	DISAGREE	-0.127	1
Sig. (1-tailed)	Satisfaction		0.035
	DISAGREE	0.035	
N	Satisfaction	35	35
	DISAGREE	35	35

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.265 <sup>a</sup>	0.070	0.060	5.040

a Predictors: (Constant), DISAGREE

b Dependent Variable: Satisfaction

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	79.618	1	79.618	4.265	0.046 <sup>a</sup>
Residual	4830.382	33	146.375		
Total	4910.000	34			

a Predictors: (Constant), DISAGREE

b Dependent Variable: Satisfaction

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	100.975	1.370		29.966	0.000		
DISAGREE	-0.477	0.646	-0.127	-0.738	0.035	1	1

a Dependent Variable: Satisfaction

## Lampiran 11

**Hasil Regresi Hipotesis 3**  
**Pengaruh Perselisihan dalam GEKA (*Disagree*) terhadap Kinerja (*Performance*)  
 dengan Mediasi Kepuasan Kerja (*Satisfaction*)**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Performance	44.29	6.62	35
DISAGREE	4.14	3.21	35
Satisfaction	99.00	12.02	35

Correlations				
		Performance	DISAGREE	Satisfaction
Pearson Correlation	Performance	1	-0.090	0.658
	DISAGREE	-0.090	1	-0.127
	Satisfaction	0.658	-0.127	1
Sig. (1-tailed)	Performance	.	0.456	0.000
	DISAGREE	0.456	.	0.035
	Satisfaction	0.000	0.035	.
N	Performance	35	35	35
	DISAGREE	35	35	35
	Satisfaction	35	35	35

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.690 <sup>a</sup>	0.476	0.444	4.939

a Predictors: (Constant), Satisfaction, DISAGREE

b Dependent Variable: Performance

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1 Regression	710.489	2	355.244	14.562	0.000 <sup>a</sup>
Residual	780.654	32	24.395		
Total	1491.143	34			

a Predictors: (Constant), Satisfaction, DISAGREE

b Dependent Variable: Performance

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.662	1.307		1.596	0.000		
DISAGREE	-0.435	0.266	-0.211	-1.635	0.112	0.984	1.016
Satisfaction	0.348	0.071	0.631	4.893	0.000	0.984	1.016

a Dependent Variable: Performance