

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Ketua Jurusan

Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM

Penyunting Pelaksana : Widyastuti, S.Si., M.Si

Nindria Untarini. SE., M.Si

Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 4 No. 1 Agustus 2011

DAFTAR ISI

1. Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran, Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Perguruan Tinggi di Yogyakarta dengan Pendekatan *Structural Equation Modeling*
Sriyono, Ari Pratono **1-14**
2. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ukm Di Bangkalan
Faidal, M Isa Anshori **15-25**
3. Permodelan Faktor Produksi Pada Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus Di Ukm Harapan Nunggal, Jakarta)
Yashinta Triwulandari, Peni Sawitri **26-34**
4. Perbandingan Gaya Belanja Etnis Sunda dan Jawa
Arief Helmi **35-45**
5. Pengaruh Ketidakpuasan Konsumen dan Kebutuhan Mencari Variasi Terhadap Keputusan Perpindahan Merek Produk Vitamin C di Surabaya Timur
Lilik Indrawati **46-55**
6. Analisis Penerapan ISO 9001:2000 dengan *Six Sigma* Berbasis Biaya Kualitas Pada PT Honda *Precision Parts Manufacturing*
Sigit Hermawan, Mariya Ulfa **56-65**
7. Pengaruh Arus Kas Operasi, Laba Bersih, dan Hutang terhadap Kebijakan Dividen (*Dividend Payout Ratio*) pada Perusahaan Manufaktur yang *Go Public* Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2005-2009
Neny Tikana, Susi Handayani **66-76**
8. Analisis Investasi dan Pemilihan Portofolio Optimal pada Indeks Saham Kompas-100 dengan Menggunakan *Single Index Model*
Shalahudin Al Ayubi, Nadia Asandimitra **77-90**

HUBUNGAN KAUSAL GAYA EVALUASI KINERJA ANGGARAN, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI DI YOGYAKARTA DENGAN PENDEKATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELING*

SRIYONO¹
ARI PRATONO²

Abstract

Performance measurement is essential for any organization. Performance is a measure of success in achieving organizational objectives. The results of performance measurement as a reference for management to do the planning organization. The budget is the target organization's performance to be achieved in one period to come. Evaluation of budget execution is performed to determine the occurrence of budget deviations, by comparing the budget with the realization. Budgetary performance evaluation style have an important role in assessing the implementation of the budget. Budgetary performance evaluation style is considered appropriate to evaluate the performance of subordinates, because the subordinate approval of budgetary performance evaluation style is seen as an important element of the relationship between budgetary performance evaluation style with the performance of subordinates as reflected in the attitudes and behavior of subordinates that shows job satisfaction.

This study aims to examine the relationship style of performance evaluation of the budget based on budget constrained style (BCS) on performance by measuring the job satisfaction of employees within the College of Yogyakarta. Analysis tools used for testing the hypothesis is Structural Equation Modelling (SEM).

The analysis showed that: The style of performance evaluation of the budget (GEKA) were statistically significant positive effect on job satisfaction (KK). Job Satisfaction (KK) were statistically significant positive effect on performance (K). While the budgetary performance evaluation style (GEKA) statistically have no effect on performance (K).

Key words: *budgetary performance evaluation style, job satisfaction, performance*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi saat ini pada gilirannya membawa setiap pendidikan tinggi dengan berbagai produk dan jasa yang ditawarkannya ke dalam suasana pasar yang semakin kompleks dan kompetitif. Untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan bisnis penyediaan jasa pendidikan tinggi yang begitu ketat dewasa ini, maka tiap perguruan tinggi harus mampu mengetahui letak posisi keunggulan kompetitifnya masing-masing untuk kemudian memilih dan menerapkan strategi usaha yang tepat sesuai dengan posisi keunggulan yang dimilikinya. Perguruan Tinggi sebelum menentukan posisi keunggulan kompetitif dan memilih strategi usahanya, perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang berada di dalam lingkup organisasinya, yaitu dengan melihat kinerja pegawai atau pengurus Perguruan Tinggi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang amat penting bagi setiap organisasi secara

umum, karena pengukuran kinerja tersebut dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan yang sudah dicapai oleh suatu organisasi dan hasilnya dapat dijadikan acuan bagi manajemen untuk melakukan perencanaan organisasinya pada masa yang akan datang (Andriani, 2001). Dalam Perguruan Tinggi secara fungsional terdapat dua kelompok karyawan, yaitu karyawan yang fungsinya di bidang administrasi dan karyawan yang fungsi pokoknya pada Tri Dharma Perguruan Tinggi (dosen) yang semuanya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Menurut Rachman (2004), Peningkatan prestasi kerja (kinerja) seseorang membutuhkan semangat kerja, kedisiplinan diri, dan kepuasan kerja di dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan amat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajer. Bagi Perguruan Tinggi keberadaan kinerja

memungkinkan terciptanya keterkaitan antara tujuan Perguruan Tinggi dan tujuan pekerjaan masing-masing karyawan. Kinerja merupakan proses interaktif dimana terjadi dialog dan diskusi dengan target pekerjaan bawahan. (Soetjipto, 2004).

Evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Manfaat dari evaluasi kinerja (Rifa'i & Fawsi, 2005): (1) Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja; (2) Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan; (3) Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Bagi organisasi atau lembaga pendidikan yang telah berkembang dan semakin luas aktivitas usahanya, untuk mengefektifkan pengendalian dalam organisasi, biasanya manajemen organisasi dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan, yaitu manajemen tingkat tinggi, tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah. Untuk melaksanakan aktivitasnya, manajer dari setiap tingkatan membutuhkan informasi yang akan digunakan untuk membantu para manajer dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pengendalian (Pamungkas, 1996).

Untuk tujuan pengendalian, maka anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen yang ada dalam organisasi, hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Garrison (1988): *"the basic idea behind responsibility accounting is that each manager's performance should be judged by how well he or she manages those items directly under his or her control"*. Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban, bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya, maka anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab. Anggaran tersebut selain berfungsi sebagai alat perencanaan, sekaligus dapat digunakan sebagai tolok ukur evaluasi prestasi kerja pusat pertanggungjawaban (Pamungkas, 1996). Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasinya. Para manajer adalah manusia yang diserahi tanggung jawab untuk merealisasikan anggaran, manusia yang mempunyai kebutuhan dan pola perilaku tertentu yang timbul karena adanya dorongan atau motivasi dalam dirinya (Pamungkas, 1996).

Sebagai suatu alat maka anggaran dapat memenuhi fungsi motivasi. Menurut Kenis (1979), anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan yang berhubungan dengan penetapan tujuan-tujuan biaya serta pendapatan tetapi juga merupakan suatu alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi terhadap kinerja dan motivasi. Menurut Gunawan & Marwan (1998), bahwa di dalam menyusun suatu anggaran organisasi perlu diperhatikan beberapa syarat, yaitu anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis artinya tidak terlalu optimis dan juga tidak terlalu pesimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan oleh keadaan yang mungkin berubah, sedangkan kontinyu artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. Mengacu dari penjelasan diatas, maka evaluasi terhadap kinerja dengan berbasis pada anggaran perlu dilakukan agar tidak menimbulkan beberapa dampak negatif terhadap kinerja.

Menurut Pamungkas (1996), Evaluasi anggaran merupakan langkah penting dalam tahap implementasi anggaran. Evaluasi ini dilakukan dengan maksud mencari tahu kemungkinan terjadinya penyimpangan anggaran dalam suatu pusat pertanggungjawaban ke arah manajer yang bertanggungjawab. Penyimpangan tersebut biasanya akan diketahui setelah berakhirnya periode anggaran tertentu, yaitu dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat diketahui tingkat prestasi yang telah dicapai oleh para pelaksana anggaran.

Gaya evaluasi kinerja anggaran mempunyai peranan yang penting dalam menilai pelaksanaan anggaran yang dilakukan atasan terhadap bawahan dalam suatu organisasi. Peranan yang penting tersebut, yaitu untuk mengetahui kinerja anggaran organisasi apakah sudah sesuai dengan gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran dengan menggunakan *budget constrain style* (BCS), dimana gaya anggaran ini lebih mengutamakan penekanan biaya dan margin keuntungan dioptimalkan (Hopwood, 1972). Gaya evaluasi kinerja anggaran dipandang tepat untuk mengevaluasi kinerja bawahan, karena persetujuan bawahan terhadap gaya evaluasi kinerja anggaran dipandang sebagai elemen penting hubungan antara gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja bawahan yang tercermin dari sikap dan perilaku bawahan yang menunjukkan kepuasan kerja (Choo&Tan, 1997 dalam Kamal&Na'im, 2000).

Kepuasan kerja dipandang sebagai sisi lain dari tekanan kerja yang merupakan dampak

dari perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran antara bawahan dan atasan. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976 dalam Kamal&Na'im, 2000). Luthans (1995), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual.

Menurut Harrison (1992) dalam Kamal&Na'im (2000), terdapat pengaruh moderating variabel budaya suatu masyarakat terhadap hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dan kepuasan kerja. Dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang besar (*high power distance societies*) dan dengan sifat individualitas yang rendah (*low individualism societies*), gaya evaluasi yang berbasis pada anggaran yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahan berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi. Namun dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang rendah (*low power distance societies*) dan individualitas yang tinggi (*high individualism societies*), dia menemukan hasil yang sebaliknya. Peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran yang berdasarkan pada *budget constrain style* (BCS) yang lebih mengutamakan pada penekanan biaya dan margin keuntungan dioptimalkan dan dampaknya terhadap kinerja dengan mengukur kepuasan kerja pegawai di lingkungan Perguruan Tinggi Yogyakarta.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada Perguruan Tinggi di Yogyakarta Dengan Pendekatan *Structural Equation Modelling*?

Kinerja

Kinerja adalah hasil/tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa pengertian kinerja lainnya (Rifa'i & Fawsi, 2005): Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta

(Stolovitch & Keeps, 1992). Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987). Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy & Premeaux, 1993). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey & Blanchard, 1993). Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio, 1992). Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan dengan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991). Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satunya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan. Sehingga pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Suyadi, 1999). Menurut Mahoney dalam Kamal&Na'im (2000), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya pengertian kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Sedangkan prestasi itu merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan yang dimiliki seseorang.

Manajemen kinerja secara sederhana diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur pengelolaan kinerja SDM suatu perusahaan/organisasi (Dessler, 1997 dalam Handoko, 2004). Titik beratnya pada pengelolaan kinerja pegawai agar tercapai sasaran-sasaran individu, unit kerja dan sasaran perusahaan, memberikan kejelasan apa yang harus dilakukan,

apa yang dilakukan akan dicapai dan bagaimana mengukur pencapaiannya.

Secara umum menurut Soetjipto (2004), implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu: (1) Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada di dalam organisasi, (2) Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai hambatan dan permasalahan kinerja, (3) Menjadi landasan pengambilan keputusan di bidang SDM, (4) Menjadi alat untuk mengefektifkan pengelolaan SDM, (5) Menumbuhkembangkan kerja sama antara atasan dan bawahannya, (6) Menjadi wahana penyampaian umpan balik secara reguler kepada bawahan, (7) Meminimalkan kesalahan dan meniadakan kesalahan berulang.

Faktor penilaian adalah aspek yang diukur dalam penilaian kinerja individu. Menurut Handoko (2004) umumnya faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama, yaitu: (1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja, (2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, (3) Kompetensi, yaitu kemahiran/penguasaan pegawai sesuai tuntutan jabatan, dan (4) Potensi, yaitu pengamatan terhadap kemampuan pegawai di masa depan.

Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran

Gaya evaluasi kinerja anggaran merupakan sikap atau tindakan seseorang yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja berbasis anggaran dengan memakai *budget constrain style* (Hopwood, 1972). Keberhasilan program anggaran terutama ditentukan dengan cara pembuatan anggaran. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran. Pendekatan dalam penyiapan anggaran ini penting terutama apabila anggaran tersebut akan digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi aktivitas seorang manajer (Garrison & Noreen, 2000).

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran disebut dengan anggaran partisipatif. Anggaran partisipatif dibuat dengan kerja sama dan partisipasi penuh dari manajer dari semua tingkatan (Garrison & Noreen, 2000). Disamping itu, adanya partisipasi akan membuat para manajer merasa mempunyai kebebasan dalam mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Maslow (Pamungkas, 1996), yang mengatakan bahwa diantara kebutuhan dasar yang ingin dipenuhi oleh manusia adalah

kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*).

Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif pada perilaku-perilaku individu, sehingga anggaran yang disusun akan dapat diterima sebagai standar pencapaiannya sendiri dan secara sadar para manajer akan memperbaiki sikap mereka terhadap pekerjaannya serta berusaha untuk lebih aktif dan terarah dalam mencapai sasaran-sasaran anggaran yang mereka bantu perumusannya. Disamping itu, agar anggaran bisa efektif memotivasi para manajer, diperlukan partisipasi dari manajemen puncak di dalam penyusunan anggaran. Tanpa persetujuan aktif dari manajemen puncak, maka ada kecenderungan bagi penyusun anggaran untuk menyajikan anggaran yang mengandung *slack* (kelonggaran) yang berlebihan.

Fachrurrazi (2004), mengemukakan anggaran partisipatif adalah keterlibatan para manajer pusat pertanggungjawaban dan manajer senior atau manajemen puncak dalam proses penganggaran. Indikator yang digunakan adalah: (1) Wewenang para manajer dalam membuat usulan anggaran, (2) Pengaruh para manajer dalam menentukan jumlah akhir anggaran, (3) Kontribusi para manajer dalam menetapkan sasaran keseluruhan, (4) Peran para manajer dalam merevisi sasaran anggaran, (5) Pengarahan dari manajemen puncak, (6) *Review* rancangan anggaran oleh manajemen puncak, dan (7) Umpan balik terhadap laporan kinerja oleh manajemen puncak.

Estimasi anggaran yang ditentukan oleh manajer level lebih rendah tidak dapat begitu saja diterima oleh manajer lebih tinggi. Jika tidak ada sistem pengecekan dan pencocokan, anggaran partisipatif mungkin saja menjadi terlalu longgar atau terlalu banyak mengandung "*Budgetary Slack*" (kelonggaran anggaran) yang berakibat adanya inefisiensi dan pemborosan. Menurut Kamal&Na'im (2000), peranan anggaran sebagai suatu sistem bagi seorang manajer terutama sekali dari segi: (1) Fungsi perencanaan pada waktu menyusun program kerja, (2) Fungsi koordinasi pada saat melakukan implementasi program, dan (3) Fungsi pengawasan pada saat penilaian kembali.

Manajemen puncak biasanya yang mempelopori proses anggaran dengan cara panduan umum tentang target laba dan penjualan secara umum. Manajer level lebih rendah diarahkan untuk menyusun anggaran sesuai target tersebut. Kesulitannya adalah bahwa target yang ditetapkan oleh manajemen puncak mungkin saja tidak realistis, sehingga bisa terlalu tinggi atau

terlalu longgar. Jika targetnya terlalu tinggi dan karyawan tahu itu tidak realistis, maka motivasi karyawan akan menurun. Jika targetnya terlalu longgar maka akan terjadi pemborosan. Tingkat kesulitan target anggaran berpengaruh terhadap pencapaian anggaran. Fachrurrazi (2004) berpendapat tingkat kesulitan anggaran maksudnya adalah aktual realisasi dan peluang untuk dapat mencapai target anggaran. Indikator yang dipakai adalah: (1) Tantangan yang diberikan target anggaran, (2) Peluang untuk mencapai target anggaran, (3) Usaha yang diperlukan untuk mencapai target anggaran, (4) Pertimbangan kondisi riil internal dan eksternal menetapkan target anggaran, dan (5) Realisasi anggaran sebagai standar untuk menilai kinerja. Menurut Robbins (1996), bahwa tujuan yang khusus dan sulit mengantar ke kinerja yang lebih tinggi. Tujuan khusus dan sulit disini dalam arti bahwa tujuan-tujuan tersebut jelas dan masih dapat dicapai melalui suatu tingkat usaha tertentu sehingga menimbulkan suatu tantangan untuk mencapainya. Evaluasi kinerja dengan berbasis anggaran ini menekankan pada pendekatan *dyadic* yang dikembangkan oleh Dansereau dkk (1975). Pendekatan *dyadic* menyatakan bahwa terdapat dua orang yaitu atasan dan bawahan yang memainkan peran dalam menilai kinerja bawahan. Dansereau dkk (1975), menyebutkan bahwa pendekatan *dyadic* cocok digunakan untuk menganalisa hubungan atasan - bawahan karena pendekatan ini menggambarkan proses hubungan diantara mereka.

Pada saat mempertimbangkan gaya evaluasi atasan, bawahan mungkin memiliki pendapat sendiri tentang apa yang seharusnya digunakan sebagai kriteria evaluasi prestasi. Hal ini merupakan preferensi bawahan terhadap gaya evaluasi kinerja. Ketika gaya evaluasi kinerja menurut persepsi atasan berbeda dengan preferensi gaya evaluasi kinerja bawahan. Dari hasil penelitian Hopwood (1972) dalam Kamal&Na'im (2000) menemukan bahwa jika seorang manajer dievaluasi berdasarkan *budget constrained style* (BCS) dibandingkan dengan dasar *profit conscious style* (PCS) ataupun *non accounting style* (NAS), maka penggunaan dasar ini akan dapat menimbulkan beberapa dampak negatif terhadap kinerja mereka, yaitu: (1) Para manajer hanya terlibat pada usaha menekan biaya jangka pendek tanpa memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan, (2) Menimbulkan perasaan tidak adil, para manajer yang dievaluasi merasa prestasinya hanya dilihat dari satu sisi saja yaitu relisasi anggaran tanpa dilihat dari sisi bagaimana ia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan (3) Adanya

kecenderungan untuk memanipulasi laporan akuntansi guna memenuhi target anggaran.

Hopwood (1974) dalam Kamal&Na'im (2000) menyebutkan bahwa atasan mungkin enggan untuk menggunakan gaya evaluasi yang lebih sesuai dengan keinginan bawahan karena mereka merasa berada dalam posisi yang lebih kuat (*superior*) untuk menggunakan gaya evaluasi tertentu guna mengevaluasi bawahannya. Gaya evaluasi kinerja anggaran berdasarkan pada *budget constrained style* (BCS), yaitu penganggaran dipusatkan pada biaya yang ditekan seminimal mungkin sehingga keuntungan dapat dioptimalkan. Penekanan biaya ini meliputi: (1) Biaya operasional, yakni biaya yang menunjang kegiatan perusahaan secara langsung dan (2) Biaya non operasional, yakni biaya yang secara tidak langsung mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja nampak dari sikap dan perilaku positif pegawainya yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Luthan (1995) dalam Kamal&Na'im (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu: (1) Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja hal ini tidak dapat dilihat tetapi dapat diduga. (2) Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. (3) Kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual lainnya.

Menurut Tiffin (1958) dalam As'ad (2004), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Blum (1956) dalam As'ad (2004) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja. As'ad (2004), mengemukakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja meliputi perbedaan individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Menurut Wexley & Yulk (1977) dalam As'ad (2004), ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal: (1)

Disperancy Theory, Teori ini dipelopori oleh Porter (1961) dalam As'ad (2004), dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *disperancy* (ketidakcocokan) antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *disperancy* tetapi merupakan *disperancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative disperancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

(2) *Equity Theory*, Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963) dalam As'ad (2004), prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan keadilan atau tidak atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut Wexley & Yulk (1977) dalam As'ad (2004), elemen-elemen dari equity ada tiga yaitu *input*, *outcomes*, *comparision person* dan *equity-inequity*. Yang dimaksud *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. *Comparision person* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – out comes* yang dimilikinya baik di perusahaan yang sama atau ditempat lain atau bisa dengan dirinya sendiri di masa yang lampau. Dalam teori ini setiap karyawan akan membandingkan rasio *input – out comes* dirinya dengan rasio *input – out comes* orang lain. Bila perbandingan ini dianggapnya cukup adil maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak bagi orang yang moralis. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan.

(3) *Two Factor Theory*, Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heinzberg (1959) dalam As'ad (2004), mengungkapkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Heinzberg membagi situasi yang

mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok: (a) Kelompok *Motivator*, ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan, dan (b) Kelompok *Dissatisfiers* atau *Hygiene* faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan *status* (Wexley & Yulk, 1977 dalam As'ad, 2004). Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena kondisi tersebut bukan sumber kepuasan kerja.

Menurut Ghiselli & Brown (1950) dalam As'ad (2004) ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: (1) Kedudukan (posisi), (2) Pangkat (golongan), (3) Umur, (4) dan (5) Jaminan finansial dan jaminan social. Serta (6) Mutu Pengawasan. Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Gliner (1966) dalam As'ad (2004) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut: Kesempatan untuk maju, Keamanan kerja, Gaji, Perusahaan dan Manajemen, Pengawasan (Supervisi), Faktor intrinsik dari pekerjaan, Kondisi kerja, Aspek sosial dari pekerjaan, Komunikasi, dan Fasilitas. Kepuasan kerja pengukurannya sangat bervariasi baik dari segi analisa statistiknya maupun pengumpulan datanya. *Minnesota Satisfaction Questionare* (MSQ) Weiss dkk., 1967 yang dikutip oleh As'ad (2004), digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karena terdapat 3 alasan, pertama bahwa pengukuran ini menghasilkan *convergent validity* tertinggi dibandingkan dengan pengukuran lainnya, kedua MSQ lebih komperhensif mengukur segi-segi spesifik dari kepuasan kerja. ketiga MSQ memiliki kemampuan lebih baik dalam memprediksi kepuasan kerja dari pada instrumen lainnya.

Hubungan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan hal penting bagi sebuah organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Penelitian Hopwood (1972) dan

Ottley (1978), yang memusatkan perhatian pada hubungan *bivariate* antara gaya evaluasi dengan kinerja. Kamal&A'inun (2000) secara empiris berhasil membuktikan bahwa gaya evaluasi kinerja berdasarkan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Secara implisit diasumsikan bahwa kecocokan (*match*) antara gaya yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja manajerial berdasarkan anggaran itu dipandang sebagai elemen penting hubungan antara gaya evaluasi terhadap kinerja. Berdasarkan hubungan inilah maka peneliti mengajukan hipotesis 1(H1) dengan rumusan sebagai berikut:

H1: Gaya evaluasi kinerja anggaran berhubungan positif terhadap kinerja.

Hubungan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Choo&Tan (1997), menemukan bahwa pemaksaan gaya evaluasi kinerja tertentu oleh atasan yang tidak sesuai dengan preferensi bawahan akan memicu timbulnya konflik dalam gaya evaluasi kinerja dan konflik ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja para bawahan dan atasan. Menurut Kamal&N'aim (2000) bahwa kepuasan kerja dipandang sebagai sisi lain dari tekanan kerja yang merupakan dampak perselisihan dalam gaya evaluasi kinerja berbasis anggaran antara bawahan dan atasan. Gaya evaluasi kinerja anggaran dipandang tepat untuk mengevaluasi kinerja bawahan, karena persetujuan bawahan terhadap gaya evaluasi kinerja anggaran dipandang sebagai elemen penting hubungan antara gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja bawahan yang tercermin dari sikap dan perilaku bawahan yang menunjukkan kepuasan kerja (Choo&Tan, 1997 dalam Kamal&Na'im, 2000). Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976 dalam Kamal&N'aim, 2000). Briers dan Hirst (1990) dalam Kamal&Na'im (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja. Dengan demikian gaya evaluasi kinerja anggaran tidak secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi hubungan ini ditengahi oleh kepuasan kerja. Lebih jauh Choo dan Tan (1997)

dalam Kamal&Na'im (2000) melaporkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya evaluasi kinerja anggaran dengan kinerja. Atas dasar hubungan tersebut maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis 2 (H2) dengan rumusan sebagai berikut:

H2: Gaya evaluasi kinerja anggaran berhubungan positif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

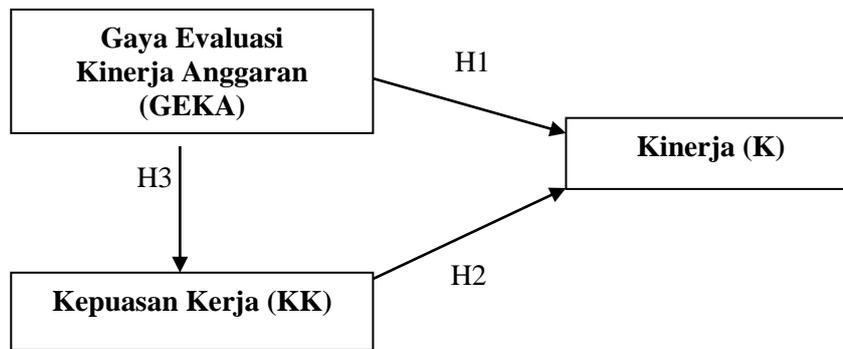
Faktor eksternal lainnya yang dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja adalah tanggapan seseorang terhadap situasi kerja dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Luthans (1995) menyatakan bahwa jika seseorang merasa diperlakukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaannya masing-masing. Menurut Harrison (1992) dalam Kamal&N'aim (2000), terdapat pengaruh moderating variabel budaya suatu masyarakat terhadap hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran terhadap kepuasan kerja. Dalam masyarakat dengan disparitas kekuasaan yang besar (*high power distance societies*) dan dengan sifat individual yang rendah (*low individualism societies*), gaya evaluasi yang berbasis pada anggaran yang digunakan atasan dalam menilai kinerja bawahan berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi. Namun dalam masyarakat disparitas dengan yang rendah (*high power distance societies*) dan individualitas yang tinggi (*low individualism societies*), dia menemukan hasil yang sebaliknya. Atas dasar uraian tersebut maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis 3 (H3) dengan rumusan sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berhubungan positif terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dalam ini adalah penelitian "*Relationship Causal Studies*", yaitu hubungan variabel-variabel implementasi gaya evaluasi kinerja anggaran, kepuasan kerja dan kinerja para pegawai di lingkungan Perguruan Tinggi. Model yang diajukan dalam penelitian ini terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Sampel

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, Sampel dalam penelitian ini meliputi: Pegawai/pengelola Fakultas, Pegawai/pengelola Jurusan, dan Pegawai/pengelola bagian Administrasi Perguruan Tinggi DIY.

Definisi Operasional Variabel

Faktor Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA)

Gaya evaluasi kinerja anggaran merupakan sikap atau tindakan seseorang yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja berbasis anggaran dengan dasar *budget constrain style* (BCS). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel gaya evaluasi kinerja anggaran menggunakan instrumen Hopwood (1972) yang dikembangkan oleh Kamal&Na'im (2000) yang terdiri dari 4 item pertanyaan.

Faktor Kepuasan Kerja (KK)

Kepuasan Kerja adalah suatu sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (As'ad, 2004). Sikap tersebut muncul akibat adanya persepsi masing-masing individu terhadap pekerjaannya. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja memakai instrumen dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, dalam As'ad (2004), yang terdiri dari 8 item pertanyaan.

Faktor Kinerja (K)

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Suyadi, 1999). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja memakai instrumen yang dikembangkan oleh Handoko (2004), yang terdiri dari 7 item pertanyaan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Keunggulan SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2002).

Pengujian Hipotesa dan Hubungan Kausal

Pengaruh langsung (koefisien jalur) diamati dari bobot regresi terstandar dengan pengujian signifikansi pembandingan nilai CR (*Critical Ratio*) yang sama. Dengan nilai T hitung dan T tabel, apabila T hitung lebih besar dari pada T tabel berarti signifikan. Output dari program AMOS 4.01 (*Analisis of Moment Structural*) juga akan diamati hubungan kausal antar variabel dengan melihat efek langsung dan efek tak langsung serta efek totalnya. Pengukuran tingkat kesesuaian dan *Cut -Off value* dapat diukur dengan menggunakan *Goodness of Fit Index*. Kegunaan pengukuran *Goodness of Fit Index* untuk melihat kesesuaian dari input observasi atau sesungguhnya dengan prediksi dari model yang diajukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Penelitian

Jumlah kuisioner yang dikirim sebanyak 300 kuisioner, sejumlah 120 kuisioner yang kembali dan 12 data kuisioner diantaranya tidak diikutsertakan dalam analisis karena data tidak diisi secara lengkap.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas Pengujian validitas (*construct validity*) dilakukan dengan melihat *loading factor* (dalam *measurement model*). Hasil

pengujian menunjukkan semua instrumen yang valid. Hasil validitas Uji Reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* yang dihitung untuk mengestimasi reliabilitas setiap skala (variabel atau indikator observasian). Sementara itu *Item to Total Correlation* digunakan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil koefisien *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan (Purwanto, 2002). Pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk setiap *construct* dengan melihat koefisien *Cronbach's Alpha* dan hasilnya menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh telah memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu 0,70 (Hair et al, 1998).

Uji Asumsi

Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan *Skewness Value* menunjukkan besarnya nilai CR sebagian besar berada di bawah $\pm 2,58$ dan itu berarti asumsi normalitas terpenuhi dan data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya. Pengujian linieritas dilakukan dengan mengamati *scatter-plot*, di mana hasilnya menunjukkan hubungan antara variabel terikat dan bebas relatif normal.

Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Pengujian terhadap gejala multikolinieritas antar variabel bebas memperlihatkan tidak adanya gejala multikolinieritas yang merusak model terlihat dari *determinant of sample covariance matrix* sebesar $3.9469e+011$ jauh diatas nol. Karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau singularitas dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi.

Analisis Model Persamaan Struktural (SEM)

Analisis model persamaan struktural (SEM) dilakukan melalui dua langkah analisis yaitu analisis pengukuran (*measurement model*) dan analisis model struktural.

Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*).

Analisis model pengukuran dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dan untuk mengetahui hubungan korelasi antar konstruk yang digunakan dalam penelitian. Hasil model pengukuran juga dapat digunakan untuk mengetahui reliabilitas dan validitas masing-masing konstruk. Besar kecilnya tingkat validitas setiap indikator dalam pengukuran variabel konstruk/laten ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading* (λ) pada analisis dengan data *standardized* dan tingkat signifikansinya (lebih besar 0,05). Semakin besar *loading* (λ) merupakan indikasi bahwa indikator yang bersangkutan semakin valid sebagai instrument pengukur variabel konstruk/laten (Solimun, 2002). Besarnya *loading* (λ) untuk setiap indikator terlihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* pada Lampiran 1 menunjukkan bahwa dilihat dari probability dan besarnya *loading* (λ) semua indikator Gaya Evaluasi Kinerja, Kinerja Anggaran dan Kepuasan Kinerja adalah valid yang berarti bahwa semua indikator valid untuk digunakan sebagai pengukur konstruk yang bersangkutan (butir-butir instrumentasi setiap konstruk tersebut dapat dikatakan validitasnya baik dan dapat diterima).

Tabel 1. Loading Factor (λ) Pengukuran Faktor Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kinerja dan Kinerja

Variabel (Faktor)	Indicators	Loading Factor	T hitung	Probability	Keterangan
Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran	X1	0.55700	4.07801	0.00005	Signifikan
	X2	0.72369	4.59972	0.00000	Signifikan
	X3	0.69567	4.56591	0.00000	Signifikan
	X4	0.56861		0.00000	Signifikan
Kepuasan Kerja (KK)	X5	0.57889	3.65053	0.00026	Signifikan
	X6	0.71492	3.94487	0.00008	Signifikan
	X7	0.46560	3.31433	0.00092	Signifikan
	X8	0.47181		0.00000	Signifikan
	X9	0.46638	3.32883	0.00087	Signifikan
	X10	0.49596	3.35260	0.00080	Signifikan
	X11	0.38296	2.95347	0.00314	Signifikan
	X12	0.44231	3.25185	0.00115	Signifikan

Tabel 1. Loading Factor (λ) Pengukuran Faktor Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kinerja dan Kinerja (lanjutan)

Variabel (Faktor)	Indicators	Loading Factor	T hitung	Probability	Keterangan
Faktor Kinerja	X13	0.67142		0.00000	Signifikan
	X14	0.44277	3.78490	0.00015	Signifikan
	X15	0.62996	5.03731	0.00000	Signifikan
	X16	0.52502	4.37838	0.00001	Signifikan
	X17	0.48339	4.08467	0.00004	Signifikan
	X18	0.46427	3.81036	0.00014	Signifikan
	X19	0.53382	4.30624	0.00002	Signifikan

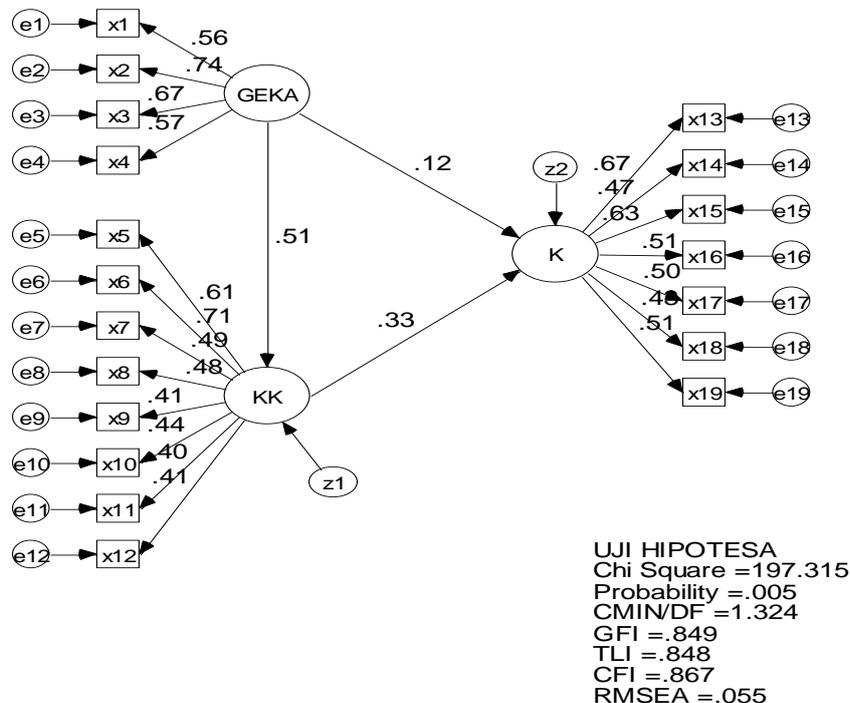
Sumber : Data primer yang diolah

Analisis Model Struktural (Structural Model Analysis) Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja (K)

Setelah pengukuran setiap faktor (konstruk) dengan *confirmatory factor analysis* diketahui indikator-indikator yang dapat digunakan sebagai indikator dari satu faktor. Selanjutnya dengan memasukkan indikator yang signifikan dilakukan pengujian model lengkap yang menjelaskan hubungan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran, Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan model persamaan struktural (*structural equation modelling*). Hasil pengujian dengan model persamaan struktural (*structural equation*

model) dengan program AMOS 4.0 tampak pada Gambar 2. Untuk mengetahui hasil pengujian kesesuaian model hubungan kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja (K) dapat dilihat pada evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 2).

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan hanya dua yang menunjukkan adanya hasil yang baik, berarti model belum sesuai dengan data atau kurang baik. Dengan demikian model tersebut perlu dimodifikasi. Dengan berpedoman pada *modification indices* maka hasil model dimodifikasi seperti terlihat pada Gambar 3.

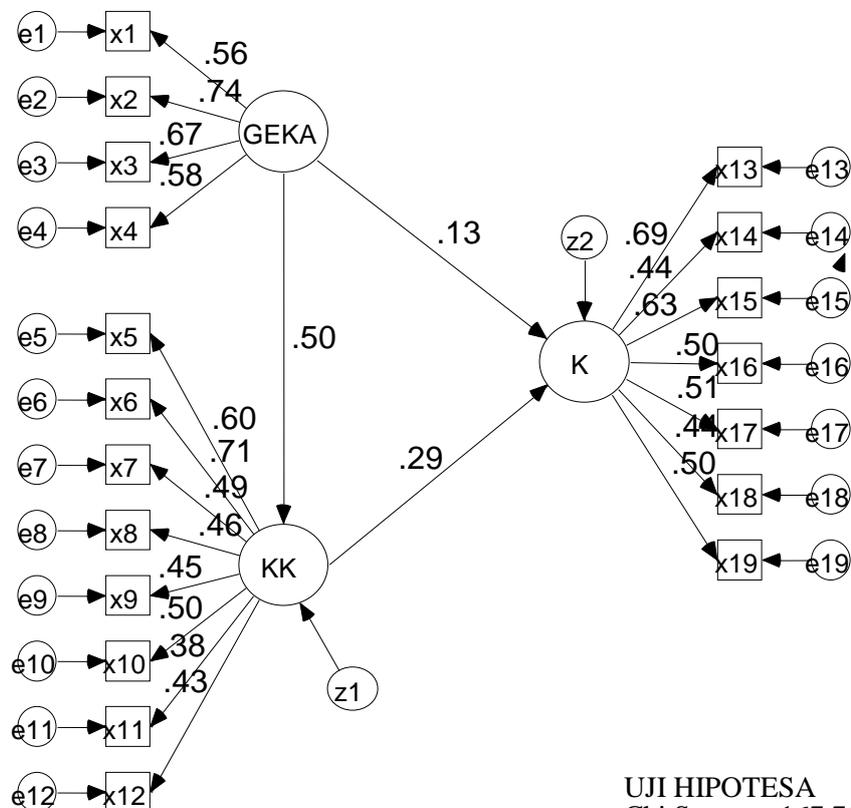


Gambar 2
Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kerja (KK) Dan Kinerja (K) dengan menggunakan Structural Equation Modelling

Tabel 2. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Model Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja (K)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi Square	197.135	Relatif Kecil	Marginal
Probability	0.005	$\geq 0,05$	Marginal
Cmin/DF	1.324	$\leq 2,00$	Baik
RMSEA	0.055	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0.849	$\geq 0,90$	Marginal
TLI	0.848	$\geq 0,95$	Marginal
CFI	0.847	$\geq 0,94$	Marginal

Sumber : *) Hair (1992), Arbuckle (1997), Muller (1996)



UJI HIPOTESA
 Chi Square =167.717
 Probability =.105
 CMIN/DF =1.149
 GFI =.867
 TLI =.930
 CFI = .940
 RMSEA =.037

Gambar 3. Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja (K) dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* setelah dimodifikasi

Tabel 3

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Model Hubungan Kausal Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA), Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja (K) Termodifikasi

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi Square	167.717	Relatif Kecil	Marginal
Probability	0.105	$\geq 0,05$	Baik
Cmin/DF	1.149	$\leq 2,00$	Baik
RMSEA	0.037	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0.876	$\geq 0,90$	Marginal
TLI	0.930	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0.940	$\geq 0,94$	Baik

Sumber : *) Hair (1992), Arbuckle (1997), Muller (1996)

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari sebagian besar kriteria *Goodness of Fit Indices* yang digunakan menunjukkan hasil yang baik, berarti bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data. Kesimpulan dari hasil penelitian kesesuaian model struktural (Tabel 3) menunjukkan bahwa

model telah mencapai kesesuaian dan dapat digunakan untuk analisis hubungan antar konstruk serta pengujian hipotesis. Sebelum uji hipotesis dilakukan, terlebih dahulu disampaikan pengujian koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal antara variabel (Tabel 4).

Tabel 4

Koefisien Jalur (*Standardized Regression*) antar Variabel

Jalur	Koefisien Jalur	T hitung	Probability (p)	Keterangan
GEKA → KK	0.50061	2.88952	0.00386*	Signifikan
GEKA → K	0.12613	0.82072	0.41181	Tidak Signifikan
KK → K	0.29122	1.79776	0.07222**	Signifikan

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.10$

Sumber : Data primer yang telah diolah

Dengan menggunakan kaidah nilai $p \leq 0.05$ nampak pada Tabel 4 jalur Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA) ke Kepuasan Kerja (KK) memiliki jalur yang signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0.50061 dan $p = 0.00386^*$ ($p \leq 0.05$), jalur Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA) ke Kinerja (K) memiliki jalur yang tidak signifikan dengan koefisien jalur 0.12613 dan $p = 0.41181$, sedangkan jalur Kepuasan Kerja (KK) ke Kinerja (K) memiliki jalur yang signifikan dengan koefisien jalur 0.29122 dan $p = 0.07222^{**}$ ($p \leq 0.10$).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil estimasi model struktural pada Tabel 4 dan Gambar 3. Dengan menggunakan analisis SEM taraf signifikansi estimasi parameter ditentukan dengan nilai t tabel $> 1,645$ dengan $n = 108$ dinyatakan signifikan pada $p < 0,05$ dengan derajat bebas (df) (Tabel 4) untuk diuji dua arah (*two tail test*). Uraian analisis hasil pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

Hasil pengujian H1 (Tabel 4) menunjukkan bahwa hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) dan kinerja (K) secara

statistik tidak signifikan, yang ditunjukkan dengan *standardized regression weights*-nya sebesar 0,12613; t value sebesar 0,82072 dan probability $0,00 \leq 0,05$. Oleh karena itu, hipotesa 1 (H1) tidak terdukung hal ini berarti menunjukkan bahwa gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja (K). Adanya gaya penyusunan anggaran yang menekankan pada penekanan biaya dan optimalisasi laba serta adanya pengawasan realisasi anggaran yang terlalu kaku (rigid), tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kamal&Na'im (2000).

Hasil pengujian H2 (Tabel 4) menunjukkan bahwa hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) dan kepuasan kerja (KK) secara statistik signifikan, yang ditunjukkan dengan *standardized regression weights* sebesar 0,50061; t value sebesar 2,88952 dan probability $0,00 \leq 0,05$. Oleh karena itu, hipotesa 2 (H2) terdukung hal ini berarti bahwa gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) secara statistik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KK). Dengan kata lain ketika gaya yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja anggaran

semakin baik, maka kepuasan kerja akan meningkat. Hasil pengujian ini mendukung hasil penelitian Choo&Tan (1997).

Hasil pengujian H3 (Tabel 4) menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja (KK) dan kinerja (K) adalah signifikan yang terlihat dari besarnya *standardized regression weights* sebesar 0,29122; t value sebesar 1,79776 dan probability $0,00 \leq 0,10$. Oleh karena itu, hipotesa 3 (H3) didukung hal ini berarti bahwa kepuasan kerja (KK) secara statistik berpengaruh positif terhadap kinerja (K). Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian Choo&Tan (1997) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka akan mendorong (meningkatkan) kinerja.

Analisis Efek Langsung, Efek Tidak Langsung Dan Total Efek.

Analisis terhadap efek langsung (*direct effect*) digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk yang digunakan pada penelitian (Ferdinand, 2002 dalam Sriyono, 2004). Efek langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan ujung satu anak panah. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan efek total adalah efek dari berbagai hubungan.

Untuk melihat kontribusi masing-masing variabel dilakukan dengan melihat efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total dari masing-masing variabel. Efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total antar variabel dapat dilihat rekap efek langsung, efek tak langsung dan efek total antar variabel yang diteliti pada Tabel 5.

Tabel 5
Rekap Efek Langsung, Efek Tak Langsung, dan Efek Total Antar Variabel

Variabel Terikat	GEKA			KK		
	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET
K	0.11562	0.13364	0.24927	0.37700	0.00000	0.37700
KK	0.35449	0.00000	0.35449	0.00000	0.00000	0.00000

Keterangan:

- EL : Efek Langsung
- ETL : Efek Tidak Langsung
- ET : Efek Total

Tabel 5 menunjukkan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA) memiliki efek langsung terhadap Kinerja (K) sebesar 0.11562 dan efek total terhadap Kinerja (K) sebesar 0.24927 serta memiliki efek tidak langsung terhadap Kinerja (K) sebesar 0.13364, Kepuasan Kerja (KK) memiliki efek langsung dan efek total terhadap Kinerja (K) sebesar 0.37700, Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran (GEKA) memiliki efek langsung dan efek total terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.35449.

KESIMPULAN, KONTRIBUSI DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) secara statistik signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KK). Apabila dilihat dari arah pengaruhnya positif terhadap kepuasan kerja.
2. Kepuasan Kerja (KK) secara statistik signifikan berpengaruh terhadap kinerja (K).

Apabila dilihat dari arah pengaruhnya positif terhadap kinerja (K).

3. Penelitian ini tidak berhasil mendukung hipotesa 1 (H1), dimana gaya evaluasi kinerja anggaran (GEKA) secara statistik mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja (K).

Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan hubungan gaya evaluasi kinerja anggaran, kepuasan kerja dan kinerja terutama berkaitan pada tingkat manajer di lingkungan Perguruan Tinggi.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan bagi manajemen Perguruan Tinggi dalam membuat perencanaan, menjaga dan meningkatkan kualitas jasa layanan pendidikan dengan mempertimbangkan beberapa aspek (variabel) yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Keterbatasan

Berikut ini keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap penelitian ini. Data penelitian dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan yang sesungguhnya.

Penyebaran kuesioner dilakukan bertepatan dengan jadwal penyelenggaraan ujian akhir semester yang tentunya berdampak pada pengisian kuesionernya. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya dilakukan diluar masa sibuk tersebut. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat memasukkan dimensi pengukuran yang lain tidak hanya berdasarkan pada *budget constrain style* saja.

DAFTAR ACUAN

- Adi Saputro, Gunawan & Asri Marwan, 1998, *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta, BPFE.
- Andriani, Lis H.R, 2001, *Analisis Strategi Perguruan Tinggi: Telaah Faktor Eksternal Dan Internal Sebagai Dasar Penentuan Posisi Keunggulan Kompetitif Dan Pemilihan Strategi*, Tesis, Unair, Surabaya.
- Arbuckle, J. 1997. *Amos Version 4.01*. Chicago, IL: SmallWaters Corporation.
- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Brownell, P. 1982 . *The Role of Accounting data in Performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness*. Journal of Accounting Reserch.
- Choo, F., and Kim B. Tan. 1997. *A Study of the relations among disagreement in budgetary performance evaluation style, job-related tension, job satisfaction an performance*. Behavioral Research in Accounting.
- Dansereau, F., G. Graen and B. Haga. 1975 . *A Vertical dyad linkage approach to leadeanship within formal organizations: A longitudinal investigations of the role-making process*. Organizational Behavioral and Human Performance.
- Fachrurrazi, 2004, *Pengaruh Perilaku Manajer dalam Sistem Anggaran Terhadap Pencapaian Anggaran pada Industri Perbankan di Banda Aceh*, Jakarta, Manajemen Usahawan Indonesia Edisi 02, Publikasi Lembaga Manajemen FEUI.
- Ferdinand, A, 2002, *Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2004, *Model Persamaan Struktural*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Garrison & Noreen, 2000, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta, Salemba Empat.
- Hadi, Sutrisno, 1995, *Analisis Regresi*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Hair, J. F., Jr., R. E. Andersen, R.L. Thatam and W. C. Black. 1992. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Indianapolis, IN: Macmillan Publishing Company.
- Hopwood, A. G. 1972. *An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation*. Journal of Accounting Research..
- Kamal Maulana & Ainun Naim, 2000, *Pengaruh Perselisihan Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi*, 3 (1) Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Karjantoro, Handoko, 2004, *Mengelola Kinerja : Suatu Tinjauan Praktis*, Jakarta, Manajemen Usahawan Indonesia Edisi 07. Publikasi Lembaga Manajemen FEUI.
- Pamungkas, Noto, 1996, *Hubungan Antara Karakteristik Anggaran Dengan Prestasi Manajer*,
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE.
- Riva'i Veitdzal & Fawzi Ahmad, 2005, *Performance Appraisal*, Jakarta, Rajawali Press.
- Satrio, Budhi, 2004, *Strategi Pemasaran Perusahaan Jasa Kontruksi Kalifikasi Besar*, Jakarta, Manajemen Usahawan Indonesia Edisi 11. Publikasi Lembaga Manajemen FEUI.
- Singarimbun, M. dan Effendi , S. 1989, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta LP3ES, .
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta.
- Solimun, 2002, *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM)*, Lisrel, dan Amos, Malang, Universitas Negeri Malang.
- Sriyono, 2004. *Pengaruh Tindakan Supervisi, Pelatihan Profesional Audit, Kultur Organisasional, dan Personalitas Terhadap Kreativitas Akuntan BPK Dalam Rangka Mendukung Terwujudnya Pemerintah Yang Baik (Good Public Governance)*, Tesis, Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta.